



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
SECCIÓN DE POSGRADO**

**LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
EN LA ATENCIÓN BRINDADA EN EL CLUB DEPARTAMENTAL
AREQUIPA 2018**

**PRESENTADA POR
FERNANDO ALONSO PINO APABLAZA**

**ASESOR
ELÍAS JESÚS MEJÍA MEJÍA**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN TURISMO**

LIMA – PERÚ

2018



Reconocimiento - No comercial

CC BY-NC

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA SECCIÓN DE
POSGRADO.

LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
EN LA ATENCIÓN BRINDADA EN EL CLUB DEPARTAMENTAL
AREQUIPA 2018.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN TURISMO

PRESENTADO POR:

FERNANDO ALONSO PINO APABLAZA

ASESOR

DR. ELÍAS JESÚS MEJÍA MEJÍA

LIMA-PERÚ

2018

LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
EN LA ATENCIÓN BRINDADA EN EL CLUB DEPARTAMENTAL
AREQUIPA 2018.

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO.

ASESOR:

Dr. Elías Jesús Mejía Mejía.

PRESIDENTE DEL JURADO.

Dr. Sergio Zapata Acha.

MIEMBROS DEL JURADO.

Dr. Leonardo Velarde Dávila.

Dra. Mónica Regalado Chamorro.

ÍNDICE

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO.....	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2. Formulación del problema.....	5
1.2.1. Problema general.....	5
1.2.2. Problemas específicos.....	5
1.3. Objetivos de la investigación.....	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. Justificación de la investigación.....	7
1.5. Limitaciones del estudio.....	8
1.6. Viabilidad de la investigación.....	8
CAPÍTULO II: BALANCE DE LA LITERATURA.....	9
2.1. Antecedentes de la investigación.....	9
2.1.1. Calidad de servicio y satisfacción del cliente de las pollerías del distrito de Andahuaylas, provincia de Andahuaylas, región Apurímac, 2015.....	9
2.1.2. Reto del turismo en los espacios naturales protegidos españoles: la integración entre conservación, calidad y satisfacción.....	10
2.1.3. Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad.....	11
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	14
3.1. Bases teóricas.....	14
3.1.1. El interés por la calidad y su relación con la rentabilidad.....	14
3.1.2. La relación entre calidad del servicio y satisfacción de los clientes.....	17
3.1.3. La calidad para la supervivencia organizacional.....	20
3.1.4. La satisfacción del cliente.....	21
3.1.5. La calidad de servicio.....	25
3.1.6. La objetividad y subjetividad de la calidad de servicio.....	28
3.1.7. Las características de los servicios.....	29

3.1.8. La calidad de vida laboral y la satisfacción de los empleados.	32
3.1.9. La relación entre la calidad de vida laboral y la calidad del servicio.	36
3.1.10. Factores de la calidad de vida laboral.	37
3.2 Definición de términos básicos.	38
3.2.1 La calidad.	38
3.2.2. La calidad de servicio.	39
3.2.3. Los servicios.	39
3.2.4. La servucción.	40
3.2.5. El servicio al cliente.	40
3.2.6. La percepción.	41
3.2.7. Las emociones.	42
3.2.8. La satisfacción.	42
3.2.9. La satisfacción laboral.	43
3.2.10. Clima organizacional.	44
3.2.11. Cliente interno y externo.	44
3.3. Formulación de la hipótesis.	45
3.3.1. Hipótesis general.	45
3.3.2. Hipótesis específicas.	45
3.3.3 Variables.	46
CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO.	48
4.1. Tipo de investigación.	48
4.2. Descripción del diseño.	48
4.3. Población y muestra.	49
4.4. Operacionalización de las variables.	50
4.5. Técnicas de recolección de datos.	52
4.6. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.	52
4.7 Aspectos éticos.	52
CAPÍTULO V: RESULTADOS.	53
Tabla 1 de interpretación de medidas de tendencia central por colores.	54
5.1. Resultados de la encuesta de calidad de vida laboral.	55
Figura 1: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la comunicación antes de la aplicación del programa de CVL.	55

Figura 2: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la comunicación, después del programa de CVL.....	56
Figura 3: Nivel de satisfacción laboral, respecto a metas, antes de la aplicación del programa de CVL.....	56
Figura 4: Nivel de satisfacción laboral, respecto a metas, después de la aplicación del programa de CVL.....	57
Figura 5: Nivel de satisfacción laboral, respecto al reconocimiento, antes de la aplicación del programa de CVL.....	58
Figura 6: Nivel de satisfacción laboral, respecto al reconocimiento, después del programa de CVL.....	58
Figura 7: Nivel de satisfacción laboral, respecto al incentivo, antes de la aplicación del programa de CVL.....	59
Figura 8: Nivel de satisfacción laboral, respecto al incentivo, después de la aplicación del programa de CVL.....	60
Figura 9: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la supervisión, antes de la aplicación del programa de CVL.....	61
Figura 10: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la supervisión, después de la aplicación del programa de CVL.....	61
Figura 11: Nivel de satisfacción laboral, respecto a las políticas, antes de la aplicación del programa de CVL.....	62
Figura 12: Nivel de satisfacción laboral, respecto a las políticas después de la aplicación del programa de CVL.....	63
Figura 13: Nivel de satisfacción laboral, respecto al equipo, antes de la aplicación del programa de CVL.....	64
Figura 14: Nivel de satisfacción laboral, respecto al equipo, después de la aplicación del programa de CVL.....	64
Figura 15: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la estabilidad, antes de la aplicación del programa de CVL.....	65
Figura 16: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la estabilidad, después de la aplicación del programa de CVL.....	66
Figura 17: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la equidad, antes de la aplicación del programa de CVL.....	67
Figura 18: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la equidad, después de la aplicación del programa de CVL.....	68
Figura 19: Nivel de satisfacción laboral, respecto al desarrollo, antes de la aplicación del programa de CVL.....	69

Figura 20: Nivel de satisfacción laboral, respecto al desarrollo, después de la aplicación del programa de CVL.....	69
Figura 21: Nivel de satisfacción laboral, respecto a las condiciones laborales, antes de la aplicación del programa de CVL.....	70
Figura 22: Nivel de satisfacción laboral, respecto a las condiciones laborales, después de la aplicación del programa de CVL.....	71
Figura 23: Nivel de satisfacción laboral, respecto al sueldo, antes de la aplicación del programa de CVL.....	72
Figura 24: Nivel de satisfacción laboral, respecto al sueldo, después de la aplicación del programa de CVL.....	72
Figura 25: Nivel de satisfacción laboral, respecto al significado de la tarea, antes de la aplicación del programa de CVL.....	73
Figura 26: Nivel de satisfacción laboral, respecto al significado de la tarea, después de la aplicación del programa de CVL.....	74
Figura 27: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la responsabilidad de la tarea, antes de la aplicación del programa de CVL.....	75
Figura 28: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la responsabilidad de la tarea, después de la aplicación del programa de CVL.....	75
Figura 29: Nivel de satisfacción laboral respecto a la retroalimentación, antes de la aplicación del programa de CVL.....	76
Figura 30: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la retroalimentación, después de la aplicación del programa de CVL.....	77
Figura 31: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la autonomía, antes de la aplicación del programa de CVL.....	78
Figura 32: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la autonomía, después de la aplicación del programa de CVL.....	79
Figura 33: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la ergonomía, antes de la aplicación del programa de CVL.....	80
Figura 34: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la ergonomía, después de la aplicación del programa de CVL.....	81
Figura 35: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la tecnología, antes de la aplicación del programa de CVL.....	82
Figura 36: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la tecnología, después de la aplicación del programa de CVL.....	82
Figura 37: Nivel de satisfacción laboral, respecto a las instalaciones, antes de la aplicación del programa de CVL.....	83

Figura 38: Nivel de satisfacción laboral, respecto a las instalaciones, después de la aplicación del programa de CVL.....	84
Figura 39: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la preocupación por la salud, antes de la aplicación del programa de CVL.....	85
Figura 40: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la preocupación por la salud, después de la aplicación del programa de CVL.....	85
Figura 41: Nivel de satisfacción laboral, respecto al sentimiento de estima, antes de la aplicación del programa de CVL.....	86
Figura 42: Nivel de satisfacción laboral, respecto al sentimiento de estima, después de la aplicación del programa de CVL.....	87
Figura 43. Nivel de satisfacción laboral, respecto a la afiliación, antes de la aplicación del programa de CVL.....	88
Figura 44: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la afiliación, después de la aplicación del programa de CVL.....	89
Figura 45: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la realización de objetivos, antes de la aplicación del programa de CVL.....	90
Figura 46: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la realización de objetivos, después de la aplicación del programa de CVL.....	90
Figura 47. Nivel de satisfacción laboral global, antes de la aplicación del programa de CVL.	91
Figura 48. Nivel de satisfacción laboral global, después de la aplicación del programa de CVL.	92
5.2. Resultados de la encuesta de calidad de servicio.	92
Figura 49: Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la bienvenida, antes de la aplicación del programa de CVL.....	93
Figura 50: Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la bienvenida, después de la aplicación del programa de CVL.....	93
Figura 51. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a las promesas, antes de la aplicación del programa de CVL.....	94
Figura 52. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a las promesas, después de la aplicación del programa de CVL.....	95
Figura 53. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a los detalles antes de la aplicación del programa de CVL.....	96
Figura 54: Nivel de satisfacción del cliente, respecto a los detalles, después de la aplicación del programa de CVL.....	96
Figura 55: Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la cortesía, antes de la aplicación del programa de CVL.....	97

Figura 56: Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la cortesía después de la aplicación del programa de CVL.....	98
Figura 57: Nivel de satisfacción del cliente, respecto al profesionalismo, antes de la aplicación del programa de CVL.....	99
Figura 58. Nivel de satisfacción del cliente, respecto al profesionalismo, después de la aplicación del programa de CVL.....	100
Figura 59: Nivel satisfacción del cliente, respecto a la seguridad, antes de la aplicación del programa de CVL.....	101
Figura 60: Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la seguridad, después de la aplicación del programa de CVL.....	102
Figura 61. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la accesibilidad, antes de la aplicación del programa de CVL.....	102
Figura 62. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la accesibilidad, antes de la aplicación del programa de CVL.....	103
Figura 63: Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la comunicación, antes de la aplicación del programa de CVL.....	104
Figura 64. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la comunicación, después de la aplicación del programa de CVL.....	105
Figura 65. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la reacción frente al error, antes de la aplicación del programa de CVL.....	106
Figura 66: Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la reacción frente al error, después de la aplicación del programa de CVL.....	107
Figura 67. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la comunicación sugerente, antes de la aplicación del programa de CVL.....	107
Figura 68. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la comunicación sugerente, después de la aplicación del programa de CVL.....	108
Figura 69. Nivel de satisfacción del cliente, respecto al tiempo, antes de la aplicación del programa de CVL.....	109
Figura 70. Nivel de satisfacción del cliente, respecto al tiempo, después de la aplicación del programa de CVL.....	110
Figura 71. Nivel de satisfacción del cliente, respecto al profesionalismo, antes de la aplicación del programa de CVL.....	111
Figura 72. Nivel de satisfacción del cliente, respecto al profesionalismo, después de la aplicación del programa de CVL.....	112
Figura 73. Nivel de satisfacción del cliente, respecto al acceso a las áreas públicas, antes de la aplicación del programa de CVL.....	113

Figura 74. Nivel de satisfacción del cliente, respecto al acceso a las áreas públicas, después de la aplicación del programa de CVL.....	114
Figura 75. Nivel de satisfacción del cliente, respecto al esfuerzo por atender con rapidez, antes de la aplicación del programa de CVL.....	115
Figura 76: Nivel de satisfacción del cliente, respecto al esfuerzo por atender con rapidez, después de la aplicación del programa de CVL.	116
Figura 77. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a las expectativas del cliente, antes de la aplicación del programa de CVL.....	116
Figura 78. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a las expectativas del cliente, después de la aplicación del programa de CVL.....	117
Figura 79. Nivel de satisfacción global, respecto al servicio recibido, antes de la aplicación del programa de CVL.....	118
Figura 80. Nivel de satisfacción global, respecto al servicio recibido, después de la aplicación del programa de CVL.....	119
5.3. Resultados de las pruebas de correlación.....	120
Tabla 2. Prueba de normalidad.....	120
Tabla 3. Resumen de correlación de Pearson por factores.....	121
Tabla 4. Resultados de la correlación entre niveles de satisfacción laboral con niveles de satisfacción del cliente.	122
Tabla 5. Interpretación del coeficiente R de Pearson.....	123
Tabla 6. Gráfico de dispersión de niveles de satisfacción laboral y satisfacción del cliente. .	124
5.4. Resultados del análisis de homogeneidad de varianzas.....	125
Tabla 7. Estadística descriptiva de las variables independiente y dependiente, antes y después de la aplicación del programa de CVL.....	125
Tabla 8. Resultados de la prueba ANOVA.....	126
Tabla 9. Tabla resumen del análisis de la varianza.....	126
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
6.1. Discusión.....	127
6.2. Conclusiones.....	128
6.2.1. Conclusión general.....	128
6.2.2. Conclusiones específicas.....	129
6.3. Recomendaciones.....	131
6.3.1. Recomendación general.....	131

Tabla 10. Matriz simple de actividades del plan de mejora continua del Club Departamental Arequipa 2019.....	132
6.3.2. Recomendaciones específicas.....	133
Fuentes de información.....	136
Referencias bibliográficas.....	136
Anexos.....	136
Anexo 1. Matriz de consistencias.....	136
Anexo 2. Matriz de operacionalización de la variable independiente.....	142
Anexo 3. Matriz de operacionalización de la variable dependiente.....	143
Anexo 4. Instrumento para medir la satisfacción laboral.....	144
Anexo 5. Instrumento para medir la satisfacción del cliente.....	146
Anexo 6. Prueba de normalidad.....	148
Anexo 7. Prueba de correlación.....	149
Anexo 8. Análisis del macro entorno.....	153
Anexo 9. Matriz FODA.....	154
Anexo 10. Análisis comparativo.....	155
Anexo 11. Plan de Trabajo 2019 para la mejora continua del Club Departamental Arequipa.....	156
Anexo 12. Presupuesto para el plan de trabajo de mejora continua del Club Departamental Arequipa 2019.....	158

RESUMEN

La investigación planteó el objetivo siguiente: Determinar la influencia entre los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Club Departamental Arequipa, en los niveles de satisfacción de los clientes, con respecto a la calidad del servicio brindada por la organización. La investigación se inició en el primer trimestre del 2018 y se concluyó a fines del segundo trimestre del mismo año en el distrito de Jesús María, en la provincia de Lima.

La investigación es de tipo correlacional- causal y se trabajó de manera transversal. Para medir la satisfacción de ambos grupos se utilizaron dos instrumentos de acopio de datos tipo Likert, confiables en un nivel de 0,05 % de significancia. Para el proceso de prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson y la prueba de análisis de la varianza Anova.

Finalmente se rechazó la hipótesis nula y se comprobó la existencia de una relación positiva entre los niveles de satisfacción de los trabajadores del club en los niveles de satisfacción de los clientes y además una diferencia significativa entre los niveles de satisfacción en ambos grupos, antes y después de la aplicación del programa de mejora de la calidad de vida laboral.

Palabras clave: satisfacción laboral, satisfacción del cliente, calidad del servicio, calidad de vida laboral.

ABSTRACT

The investigation propose the next objective: Determine the influence between the labor satisfaction levels and the satisfaction customers levels, in relation to quality of services provides for the organization. The investigation started in the first trimester of 2018 and finished the second trimester in the same year in district of Jesus Maria, province of Lima.

The kind of investigation is a correlation causal. It investigation was worked in transversal way. For measure the satisfaction levels in both groups, was used two trustworthy instruments to collect data. At a level of significance to 0,05 per cent. In the hypothesis proof, was used the Pearson coefficient and the Anova to analyze the difference between variances.

Finally the null hypothesis was rejected and prove the existence of the positive relation between the satisfaction levels of employees and customers. Afterward prove the statistics medias differences too, after and before to the application of improvement program about the life worker quality.

Keys words: labor satisfaction, customer satisfaction, services quality, life worker quality.

INTRODUCCIÓN

Gran problema para las organizaciones que reciben visitantes nacionales y extranjeros como es el caso del Club Departamental Arequipa, es tener trabajadores insatisfechos. Los trabajadores insatisfechos ejecutan mal sus procesos ya sea de producción o servicio, maltratan a los clientes y son grandes detractores de la organización. Los problemas que generan la insatisfacción laboral al ser detectados deben ser inmediatamente tratados, pero no es cosa fácil de resolver. Lo primero que se debe de hacer es medir los niveles de satisfacción de los trabajadores, considerando múltiples aspectos como lo son: El comportamiento de los administradores, El contexto organizacional, el diseño de puestos y las diferencias individuales. Después de la medición y ponderación los directores recién tendrán una visión real sobre cómo se percibe la calidad de vida laboral en su organización.

Otro punto importante que se desarrolló en esta investigación fue sobre la influencia que genera la satisfacción de los trabajadores en los niveles de satisfacción de los clientes. La mayoría de directores responsables de organizaciones, solo se preocupan solamente por la satisfacción de los clientes y eso es comprensible porque el cliente con su dinero incrementa la rentabilidad de la organización, pero no se deben de olvidar de la satisfacción de los empleados que en gran parte es causa de la satisfacción del cliente. Bajo esa idea principal, es que se realizó esta investigación, con la finalidad de demostrar la influencia que tiene la satisfacción de los trabajadores en los niveles de satisfacción de los clientes del Club Departamental Arequipa.

Esta investigación es de tipo correlacional causal y tiene como objetivo determinar cómo es la influencia entre los niveles de satisfacción de los trabajadores en los niveles de satisfacción de los clientes.

Para medir los niveles de satisfacción de los 12 trabajadores del club y los 68 clientes que compusieron la muestra, se utilizó dos instrumentos de medición escalar tipo Likert. Se determinó la confiabilidad de ambos instrumentos a través del coeficiente alfa de Cron Bach, dando 0,759 y 0,702 respectivamente, lo que representa un buen nivel de confiabilidad en ambos.

Además se midió la correlación entre variables a través del coeficiente R de Pearson que dio un $R = 0.52$ lo que representa una correlación positiva y moderada. Se determinó la normalidad de la distribución de datos a través de la prueba de normalidad que determinó que la distribución de las puntuaciones provenientes de los grupos eran normales en un nivel de significancia al 0,05%.

Los resultados de las mediciones de satisfacción de los trabajadores y los clientes se compararon con resultados de mediciones de satisfacción para ambos grupos, que se realizaron el primer semestre del año 2017. Se compararon las medias estadísticas a través del análisis de la varianza Anova en un nivel de significancia al 0,5% y se determinó que la diferencia entre las medias de ambas mediciones era significativa, lo que explicaría que a altos niveles de satisfacción de los trabajadores trae como efecto altos niveles de satisfacción en los clientes.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Para el planteamiento del problema se empieza desde una visión general de la problemática que va decantando hasta los problemas específicos del Club Departamental Arequipa.

1.1. Descripción de la realidad problemática.

Las organizaciones turísticas deben imperativamente ser cuidadosas a la hora de ofrecer sus servicios a los clientes, ya que de la calidad de los servicios dependerá en gran parte la satisfacción del cliente. En este sentido (Goeldner & Brent Ritchie, 2011) afirma que: “los sectores de operación del turismo son responsables de proporcionar experiencias memorables y de alta calidad” (p.18). Y son los clientes los que percibirán si los servicios fueron de calidad o no. Si los clientes percibieron que los servicios fueron de calidad eso quiere decir que la empresa está haciendo bien las cosas, pero si los clientes perciben que los servicios fueron de poca calidad, eso significa problemas para la organización que deberán ser resueltos con premura, ya que la calidad del servicio es fundamental para la supervivencia de las organizaciones turísticas y no turísticas también.

Si las empresas turísticas no brindan calidad en su servicio estarán en una situación de gravedad que repercute directamente en su supervivencia. Aquellas empresas que no se preocupen por la calidad de sus servicios estarán en desventaja en relación a las empresas que sí cometan esfuerzos. En este mismo sentido (Setó Pamies, 2004) afirma que:

En el entorno actual la calidad de servicio se convierte en una de las variables consideradas clave para la competitividad de la empresa. Las empresas tienen claro

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

que si quieren sobrevivir en un mercado tan competitivo como el actual, ofrecer una elevada calidad de servicio se convierte en algo totalmente necesario (p.15).

En este mismo sentido (García Buades, 2001) afirma que:

La calidad se ha constituido en uno de los principales objetivos empresariales afectando también a las organizaciones de servicios. Esta relevancia se debe básicamente a los beneficios que la adopción de una estrategia de calidad parece reportar a la organización. Fundamentalmente, la calidad contribuye a mantener y aumentar la cuota de mercado, cada vez más relevante en un entorno altamente competitivo (p.26).

Según (Hernández Díaz, 2011) afirma que: “El turismo es principalmente una actividad económica” (p.9). Y las empresas turísticas que no brinden calidad de servicios se enfrentarán a la deserción de clientes lo que atentará negativamente a la economía del negocio, esto quiere decir que si la empresa no brinda calidad de servicio lo que esto generará será clientes infieles. (Setó Pamies, 2004) comenta que:

La calidad de servicio se convierte en una de las variables clave para la consecución de la fidelidad del cliente. Aunque ofrece una elevada calidad de servicio no sea suficiente para conseguir una base de clientes fieles, si podemos afirmar que aquellas empresas que lo consigan habrán dado ya, sin duda alguna, un primer paso hacia la fidelidad del cliente (p.153).

Otra problemática en relación a la calidad del servicio es que algunas empresas tienen aún la visión subjetiva sobre la calidad y la visión que se debería tener es una visión

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

objetiva. En este mismo sentido (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985; Gronoos, 1984 como se citaron en Setó Pamies) afirman que: “Esta última perspectiva implica que la determinación de la calidad de servicio debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen sobre el servicio que reciben “(p.16).

Otra problemática respecto a la calidad de los servicios, es su control. (Eigler & Langeard, 1995) afirman lo siguiente: “No se puede controlar la calidad de los servicios, y rechazar los que no alcanzan cierto estándar, antes de ponerlos en el mercado, como es el caso de los productos tangibles” (p. 23).

En este mismo sentido (Cobra, 2000) afirma que: “En servicios, la calidad es más difícil de probar porque un servicio se consume en el mismo momento que se produce (p.140).

Con respecto a las problemáticas relacionadas a la satisfacción laboral, se sabe que derivan de calidad de vida laboral que se perciba por parte de los empleados en las organizaciones, ya sean turísticas o no. Por lo tanto se debe entender que un factor crucial para que se genere la calidad de servicio, es el cuidado a los empleados. A ellos se les debe de dar calidad de vida laboral. Uno de los tantos casos que explican esta relación entre la calidad de vida laboral y la calidad de servicio es el caso del Hotel Marriot que se encuentra en el libro de (Goeldner & Brent Ritchie, 2011) que comenta lo siguiente:

Marriot es conocido en toda la industria por su forma práctica de administrar y ha construido una cultura altamente reconocida que enfatiza la importancia de su gente y reconoce el valor que ésta le da a la organización. La cultura con espíritu de servicio

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Marriot International, se basa en la filosofía de negocios creada hace ochenta años por los padres de Marriot, J. Willard y Alice S. Marriot. Ellos decían “cuiden a sus asociados y éstos cuidarán a sus huéspedes” (p.182).

En este mismo sentido J. W. Marriot Jr. Como se citó en (Albrecht k. , 1997) afirma que:

La idea del servicio o la de desempeñar una labor de servicio, se considera como degradante y significa un status bajo. Muchos ejecutivos y gerentes consideran a los trabajadores de servicios como gente sin importancia y fácilmente reemplazables. Pero en realidad la gente que se ocupa de los servicios es la más importante en la organización. Sin ellos no hay producto, venta ni ganancia (s/n).

Entonces se podría pensar que un factor determinante para que las organizaciones aseguren en cierta manera la calidad en sus servicios, es el no descuidar la calidad de vida laboral de sus empleados. En este mismo sentido (Chiavenato, 2012) afirma que:

Si la calidad de vida laboral es pobre, conducirá a la alienación del empleado y a la insatisfacción , a mala voluntad, a la reducción de la productividad, a comportamientos contraproducentes (ausentismo, rotación, robo, sabotaje, militancia sindical, etc.), si la calidad de vida laboral es buena, generará un clima de confianza y respeto mutuo en que el individuo tenderá a aumentar sus contribuciones y elevar sus oportunidades de éxito psicológico, y la administración tenderá a reducir mecanismos rígidos de control (p.408).

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Para fundamentar la realidad problemática a nivel macro y micro, se realizó un análisis comparativo con otros dos clubes departamentales (ver anexo 10). Se hizo el análisis del macro entorno del club Arequipa para determinar factores externos (ver Anexo 8). Lo que conllevó al diseño de una matriz FODA. (Ver anexo 9) La técnica para determinar factores internos fue la observación directa.

Dentro de lo diagnosticado como debilidad del Club Arequipa se puede mencionar lo siguiente: poco personal de atención al cliente, recurso económico limitado para capacitar periódicamente, estacionamiento no propio, falta de reforzamiento en planes de trabajo para el mejoramiento de calidad de vida laboral.

1.2. Formulación del problema.

1.2.1. Problema general.

¿De qué manera la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente respecto a la atención que brinda El Club Arequipa, 2018?

1.2.2. Problemas específicos.

¿De qué manera la dimensión comportamiento de los administradores de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el club Arequipa, 2018?

¿De qué manera la dimensión contexto organizacional de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa, 2018?

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

¿De qué manera la dimensión diseño de puestos de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa, 2018?

¿De qué manera la dimensión diferencias individuales de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa, 2018?

1.3. Objetivos de la investigación.

1.3.1. Objetivo general.

- Determinar de qué manera la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente respecto a la atención que brinda El Club Arequipa, 2018

1.3.2. Objetivos específicos.

- Determinar de qué manera la dimensión comportamiento de los administradores de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el club Arequipa, 2018.
- Determinar de qué manera la dimensión contexto organizacional de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa, 2018
- Determinar de qué manera la dimensión diseño de puestos de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa, 2018

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

- Determinar de qué manera la dimensión diferencias individuales de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa, 2018.

1.4. Justificación de la investigación.

La justificación de esta investigación radica en la utilidad que tendrá para las organizaciones turísticas y no turísticas. Si nos planteamos la pregunta ¿Para qué sirve esta investigación?, la respuesta sería para mejorar la calidad de vida laboral y la calidad del servicio del club, a través de la evaluación de los niveles de satisfacción de los trabajadores y de la evaluación los niveles de satisfacción de los clientes. Conocer los niveles de satisfacción en sus diferentes ámbitos es sumamente importante para la empresa turística, ya que si los niveles de satisfacción son bajos, serán estos indicadores de peligrosidad que nos alertan que se están haciendo las cosas mal, y esto sería a la vez un punto de partida para la mejora continua.

En el sentido de trascendencia social, si nos preguntamos ¿Quiénes se beneficiarían con la investigación?, la respuesta sería los trabajadores del Club Departamental Arequipa y sus visitantes. Indudablemente si se mejora la calidad de vida laboral de los trabajadores, ellos serían los beneficiarios, al igual que si se mejoran la calidad de los servicios en el club, los beneficiarios serían sus visitantes y el mismo club Arequipa.

Con respecto al valor teórico que representa esta investigación es el de afianzar los postulados de los autores que abordan este tema con sus teorías descritas en el marco teórico de esta investigación.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Con respecto a la utilidad metodológica de la investigación, el valor radica en la presentación de dos instrumentos de medición que servirán para las empresas turísticas y no turísticas que deseen medir y evaluar los niveles de satisfacción laboral y satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio.

1.5. Limitaciones del estudio.

No se presentaron limitaciones para la investigación, debido a que El Club Departamental Arequipa, es una institución de la cual el que suscribe esta investigación tiene proximidad y apoyo total para el desarrollo de la investigación.

1.6. Viabilidad de la investigación.

La investigación fue viable debido a que contó con los recursos de tipo: humano, financieros, materiales, tiempo y acceso a la información. Además se contó con el apoyo de la alta dirección que puso a la institución club Arequipa a disposición para el desarrollo de la investigación.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

CAPÍTULO II: BALANCE DE LA LITERATURA.

2.1. Antecedentes de la investigación.

2.1.1. Calidad de servicio y satisfacción del cliente de las pollerías del distrito de Andahuaylas, provincia de Andahuaylas, región Apurímac, 2015.

La investigación elaborada por Yanina Milsa Ñahuirima Tica para la Universidad Nacional José María Arguedas. Ñahuirima comenta que su investigación es de tipo correlacional – transeccional, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, cuyo objetivo general es determinar la relación entre la calidad de servicio y satisfacción del cliente de las pollerías del distrito de Andahuaylas, provincia de Andahuaylas, región Apurímac, 2015. Para analizar la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, se realizó encuestas para evaluar las siguientes variables: calidad de servicio y satisfacción al cliente. Dicha encuesta fue aplicada en las diversas pollerías del distrito de Andahuaylas a 348 clientes entre varones y mujeres que constituyen la muestra del presente estudio. El cuestionario tiene 28 preguntas distribuidos de la siguiente manera: 16 ítems para la variable calidad de servicio y 12 reactivos para la variable satisfacción del cliente. Dicho instrumento tiene una amplitud de cinco categorías (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca). La validez y la fiabilidad del instrumento de recolección de datos fueron realizadas según el coeficiente de alfa de Cron Bach y los resultados obtenidos fueron de 0.855 para el cuestionario de calidad de servicio y de 0.668 para el cuestionario de posicionamiento; por lo tanto, los instrumentos son fiables y consistentes. Para medir la correlación que existe entre estas dos variables (calidad de servicio y satisfacción del cliente), se utilizó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa un valor de

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

0.841 lo que significa que existe una correlación positiva alta; y con respecto al valor de “sig.” se obtuvo un resultado de 0.000 que es menor a 0.05 (nivel de significancia) lo cual indica que hay un buen nivel de significancia; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0), lo que permite afirmar ,con un nivel de confianza del 95%, que existe una relación significativa entre la calidad de servicio y satisfacción del cliente de las pollerías del distrito de Andahuaylas.

2.1.2 Reto del turismo en los espacios naturales protegidos españoles: la integración entre conservación, calidad y satisfacción.

Este trabajo de investigación fue realizado por María del Socorro Aparicio Sánchez para optar el grado de Doctor en la Universidad Complutense de Madrid en el año 2013. Aparicio comenta que para lograr el cumplimiento de los objetivos e hipótesis formulados en este trabajo, la investigación empírica se ha articulado metodológicamente mediante la recolección de las opiniones de un panel de 31 expertos y profesionales en diversos campos de la gestión de ENP, utilizando como técnica el método Delphi, una técnica prospectiva basada en la búsqueda del consenso de un grupo de expertos sobre una temática, preguntando a través de una encuesta la misma cuestión sucesivamente, acompañando la pregunta de los resultados obtenidos anteriormente.

En la investigación hemos desarrollado tres olas con un matiz importante, la primera ronda tuvo un carácter exploratorio, y sirvió para delimitar las variables a estudiar en la segunda ronda. Las preguntas formuladas en la segunda ronda se repitieron en la tercera buscando el consenso característico del Delphi. Esto ha configurado la posibilidad de trabajar con dos técnicas diferentes: en primer lugar el método Delphi en su sentido

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

estricto, a partir de la información de la segunda y tercera vueltas. En segundo lugar, la realización y análisis de dos encuestas, la primera ronda y la segunda ronda, que han sido sometidas a un tratamiento estadístico más completo para contrastar las hipótesis formuladas en la investigación.

Los objetivos específicos de esta investigación empírica, definidos a partir del conocimiento aportado por el marco teórico, se enuncian a continuación: Determinar la situación de la gestión de calidad en los ENP, identificando su nivel de adecuación y los efectos que produce en los agentes implicados. Valorar el papel de la calidad de servicio en la cultura organizativa, la gestión y la estructura de los ENP. Identificar los elementos clave de la excelencia en la calidad de servicio en los ENP. Identificar los catalizadores de la puesta en marcha de un ENP y los dinamizadores que permiten su mantenimiento sostenible a través del equilibrio entre conservación y satisfacción de los agentes implicados. Consensuar los retos para lograr una actividad turística sostenible en los ENP, que integre conservación, calidad de servicio y satisfacción, proponiendo enfoques de gestión que potencien este turismo.

2.1.3 Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad.

Investigación realizada por Francisco Gonzales Santa Cruz, Sandra Sánchez Cañizares y Tomás López Guzmán para la Universidad de Córdoba-España en el 2011.

La investigación objeto de este trabajo se llevó a cabo mediante un estudio empírico centrado en el sector objetivo dentro de la provincia de Córdoba y su capital, que incluía a todos los establecimientos hoteleros (independientemente de su categoría) y, dentro de éstos, la población universo se refería a todos los trabajadores empleados.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

El trabajo de campo se realizó entre los meses de abril y octubre de 2010. Inicialmente se localizaron los hoteles y se comenzó con la primera llamada telefónica personal a los/las directores/as, presentándoles el proyecto, solicitándoles su colaboración y concertando una cita para la explicación directa y la entrega de las correspondientes encuestas y sobres. Los trabajadores recibían la encuesta y un sobre en blanco para que, una vez rellena la encuesta, introdujesen la misma en el sobre y, de esta manera, se garantizase el total anonimato. Aproximadamente dos semanas después de esta primera toma de contacto se visitaba nuevamente a cada uno de los hoteles para recoger los correspondientes sobres cerrados con las encuestas cumplimentadas en su interior.

Para el tratamiento de los datos se empleó el programa SPSS y una serie de técnicas estadísticas. En primer lugar, un análisis estadístico descriptivo, que permite obtener los datos básicos del estudio; seguidamente, la aplicación de un análisis de la varianza (Anova) para contrastar la igualdad de medias con relación a ocho aspectos de la satisfacción (sexo, edad, estado civil, nivel académico, tipo de contrato, turno de trabajo, salario y departamento donde se trabaja), determinando así las diferencias provocadas por dichas variables en la satisfacción de los trabajadores. El análisis de varianza (ANOVA, según terminología inglesa) sirve para comparar si los valores de un conjunto de datos numéricos son significativamente distintos a los valores de otro o más conjunto de datos. El procedimiento para comparar estos valores está basado en la varianza global observada en los grupos de datos numéricos a comparar. Típicamente, el análisis de varianza se utiliza para asociar una probabilidad a la conclusión de que la media de un grupo de puntuaciones es distinta de la media de otro grupo de puntuaciones. En resumen, este estadístico lleva a

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

la realización de pruebas de significación estadística, usando la denominada distribución F de Snedecor.

Asimismo, se aplica un análisis de correlaciones de Spearman entre la satisfacción con diferentes facetas del trabajo y la satisfacción global con éste. Finalmente, se aplica un modelo de regresión binaria.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.

3.1. Bases teóricas.

3.1.1. El interés por la calidad y su relación con la rentabilidad.

La reflexión sobre la calidad deviene de muchos siglos atrás. El origen de la palabra calidad proviene de la antigua Grecia del término *poiotes*, que significa: *de qué clase*, este término inventado por Platón en el siglo IV antes de Cristo apareció por primera vez en su obra Teeteto. Posteriormente Aristóteles discípulo de Platón introduce en su obra titulada Metafísica el término *poiotes* entendido como cualidad, que para Aristóteles fue la tercera categoría de los seres vivientes en su sistema de conceptos universales. Posteriormente Marco Tulio Cicerón el jurista romano la traduce al latín como *qualitas* en el siglo I antes de Cristo. La calidad ha sido materia de reflexión desde hace ya varios siglos atrás hasta el presente. En el presente la calidad sigue siendo tema importante de reflexión en varios ámbitos, por ejemplo en el sector turístico existe un Código Ético Mundial de Turismo elaborado por la UNWTO, que en su artículo seis menciona la obligación por parte de las instituciones turísticas, a brindar calidad en sus productos y servicios.

Pero se sabe que el interés por la calidad es indispensable en el ámbito empresarial, aquellas empresas turísticas que no le den su debida importancia y no les interese, van a afrontar situaciones críticas debido a la ausencia de calidad, como por ejemplo: insatisfacción por parte de los clientes, bajos niveles de rentabilidad, incluso la misma supervivencia de la empresa podría verse en peligro, ya que las organizaciones

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

competidoras que si brindan calidad y la toman muy en serio, estarán en una posición ventajosa frente a aquellas organizaciones descuidadas que no la brindan.

En este mismo sentido (Setó Pamies, 2004) afirma que: “no es suficiente con reconocer que la calidad es importante, sino que es necesario realizar los esfuerzos suficientes para poder convertirla en una fuente de ventaja competitiva (p.6). Y estos esfuerzos se pueden traducir en realizar investigaciones para determinar cuáles son las reales percepciones y necesidades de los clientes. En este mismo sentido (Bund, 2006) afirma que:

Las personas de negocios con frecuencia tienen ideas acerca de lo que los clientes deben necesitar y valorar; sin embargo, serán los clientes quienes realizan cualquier compra final y son sus propias percepciones acerca de sus necesidades las que importan (p.67).

En este mismo sentido (García Buades, 2001) afirma que: “En la última década se ha producido un aumento generalizado por el interés por la calidad, tanto en organizaciones industriales como organizaciones de servicios” (p.13).

Que las organizaciones muestren interés es normal porque la calidad trae consigo beneficios para las organizaciones como (García Buades, 2001) afirma que: “normalmente se resaltan sus efectos sobre mantenimiento o aumento de la cuota de mercado y la satisfacción y fidelidad del cliente” (pág.14). Hay que considerar que a mayor cuota de mercado, mayor será la rentabilidad del negocio. Según (Gasalla, 2009) afirma que: “La calidad siempre es rentable para la empresa (p. 201).

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Según (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993) afirman que: “Los líderes del servicio, creen fundamentalmente que la alta calidad produce resultados positivos en la línea final de sus estados financieros” (p.9).

Las empresas centradas en el cliente, son empresas que saben que los clientes satisfechos aportan a su rentabilidad. Estas empresas dedican todos sus esfuerzos hacia su cliente. La empresa es consciente de que es por ellos que la empresa existe y todo lo que la empresa hace, lo hace por ellos. Además existen beneficios como por ejemplo los niveles de satisfacción, que aumentan concomitantemente con los niveles de rentabilidad de la organización. Esto quiere decir que cuando hay aumento de niveles de satisfacción por parte de los clientes lo más seguro es que los niveles de rentabilidad también irán en esa misma dirección. En este mismo sentido (Hoffman & Bateson, 2012) afirman que: “De hecho satisfacer y superar las expectativas de los clientes puede redituarse en beneficios valiosos para la empresa” (p. 290).

En este mismo sentido acerca de la economía de la organización (Gasalla, 2009) afirma que: “El cliente es nuestra razón de ser como productores de utilidades. Desde el momento en que el cliente es cada día más libre para elegir, rechazar o reclamar, lo más importante no es nuestro producto si no su satisfacción”. (p. 200).

Entonces seguir el camino de la calidad es la mejor estrategia de marketing, ¡pero como cuesta la calidad! sin embargo se sabe que este camino es el mejor camino a seguir. En este mismo sentido (Stanton, Etzel, & Walker, 2007) afirman sobre la calidad que:

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Aun cuando la mayor parte de las compañías no ignoran este aspecto, existe una tendencia a pensar en términos de niveles de aceptables de calidad, determinados por los ingenieros y por el personal de manufactura. Sin embargo, cuando algunas empresas agregaron la calidad definida por los clientes como un ingrediente clave de sus estrategias, no paso mucho tiempo antes de que los clientes respondieran. En poco tiempo, los beneficios de un compromiso de calidad se hicieron evidentes con el éxito de empresas (p. 12).

Según (Acerenza, 2004) afirma que: “La calidad constituye uno de los factores clave del éxito más importante de la gestión de marketing de servicios turísticos, por cuanto fortalece la competitividad [...] y contribuye al mejoramiento de los resultados económicos” (p.63).

3.1.2. La relación entre calidad del servicio y satisfacción de los clientes.

En este punto, antes de explicar la relación entre calidad de servicio y satisfacción de los clientes, hay que aclarar que el termino cliente se usa en dos sentidos. El primero para referirse a los clientes que reciben los servicios a los cuales se les denominará clientes externos. En el otro sentido se tiene a los clientes internos que son los trabajadores de la organización. Según (Dominguez Collins, 2006) afirma con respecto a la categoría de clientes externos que: “Se puede considerar dentro de esta categoría al consumidor final o usuario” (pág. 5). Y con respecto al cliente interno Domínguez afirma que: “Son el personal que labora en la empresa es considerado cliente interno, toda vez que es el receptor primario de la misión, de la visión y estrategias formuladas por la organización para lograr la satisfacción del cliente externo” (p.4). La calidad tiene una fuerte relación con la

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

satisfacción del cliente y esta se puede evidenciar cuando se revisan las definiciones de calidad como por ejemplo la que menciona (Cuatrecasas, 2010) que afirma que: “La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario” (p.17).

Hay que considerar que la calidad de los servicios puede ser observada desde distintos ángulos. Según (Frydman, 1996) afirma que: “La calidad puede ser vista en función de la competencia, en función absoluta o en función de los parámetros de valor percibido por los clientes (p.221). Esta última visión desde la percepción de los clientes es la más importante, porque ellos son los únicos que saben lo que se necesita para su satisfacción. Esto lo explica (Donnelly, 1992) que afirma lo siguiente: Los clientes tenemos mucho que ofrecer al ámbito directivo. Sabemos lo que se necesita para satisfacer a los clientes, ya que pasamos por la experiencia continua de ser clientes varias veces al día (p.11).

Otro beneficio que relaciona a la calidad de servicio con la satisfacción del cliente es lo que afirman (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993) que mencionan lo siguiente:

La calidad del servicio produce beneficios porque crea verdaderos clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizarán la empresa de nuevo y que hablarán de la empresa en términos positivos con otras personas (p. 11).

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

La relación entre la calidad del servicio y satisfacción de los clientes es meridiana, ambos son aspectos fundamentales a observar con detalle en la administración de empresas turísticas. En este mismo sentido (Setó Pamies, 2004) afirma que:

Las primeras investigaciones sobre calidad, centradas en la propia naturaleza de los servicios, intentan proporcionar modelos conceptuales de calidad de servicio, analizando qué es y cómo ésta puede medirse. Pero, poco a poco, esas investigaciones van evolucionando hacia modelos más complejos en los que el principal objetivo ya no es solo la conceptualización y medición de la calidad de servicio sino también analizar como esta se relaciona con otros conceptos como la satisfacción del cliente y sus intenciones futuras de comportamiento (p.32).

Sin embargo para otros autores la relación no es tan clara. Según (Hoffman & Bateson, 2012) afirman que:

Sin lugar a dudas, los dos conceptos de satisfacción del cliente y calidad en el servicio están entrelazados. Sin embargo, la relación entre ambos conceptos no es clara. Algunos consideran que la satisfacción del cliente conduce a la calidad en el servicio percibida, mientras otros creen que la calidad del servicio conduce a la satisfacción del cliente. Además la relación entre satisfacción del cliente y calidad de servicio y la forma en que estos dos conceptos se relacionan con el comportamiento de compra sigue siendo en gran medida inexplicable (p.319).

También hay que considerar lo que mencionan sobre el opuesto de la satisfacción. Según (Barlow & Moller, 2001) afirman que: “Los clientes insatisfechos hablarán a unas

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

ocho o diez personas del mal servicio que han recibido. Una de cada cinco personas se lo dirá a veinte personas” (p. 47).

3.1.3 La calidad para la supervivencia organizacional.

Las empresas turísticas tienen que hacer denotados esfuerzos por sobrevivir. Como entes orgánicos tienen un ciclo de vida análogamente similar al ciclo de vida de los humanos, que también son entes orgánicos. Las empresas turísticas al igual que los humanos tienen etapas correspondientes a un ciclo de vida, donde inicia con un nacimiento, una etapa de juventud, madurez, y muerte. Las empresas turísticas para no morir prematuramente tienen que hacer grandes esfuerzos, para sobrevivir en un ámbito turístico competitivo donde la competencia es agresiva y pernicioso, por lo tanto las empresas turísticas tienen que cuidarse de la competencia y de cómo opera su entorno. Uno de los esfuerzos a realizar por parte de las empresas turísticas es observar y entender iterativamente cómo es el entorno y cómo opera en el ámbito donde las empresas se encuentran insertadas. Pero además de eso tienen que entender que la calidad es el camino al éxito empresarial.

En este mismo sentido (Setó Pamies, 2004) afirma que: “La calidad es considerada, tanto por las empresas industriales y de servicios, como un arma estratégica para poder sobrevivir y especialmente en entornos altamente competitivos” (p.6).

(Fernández & Bajac, 2012) afirma que: “Muchas firmas aducen diferenciarse por la calidad de su servicio. Los empresarios saben que un servicio de alta calidad puede representar una oportunidad de negocio, o la diferencia entre la continuidad y la desaparición de una marca” (p. 346).

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

También (Olvera Romero, 2013) menciona sobre la calidad de servicio y su relación con su supervivencia que:

Las empresas viven de las ventas y esto implica que deberán cuidar que lo que se venda tenga una calidad adecuada y que los servicios que se ofrezcan estén dirigidos a las necesidades y gustos de los clientes; de lo contrario, quebrarían, ya que los clientes preferirán a la competencia (p.15).

En este mismo sentido (Couillaud, 2006) afirma que: “Una empresa sin clientes no puede subsistir; y que el personal de la empresa debe realizar su labor de tal forma que el consumidor esté plenamente a gusto con ella” (p.48).

Y en el sentido laboral también ocurre lo mismo. Según Baguer como se citó en (Arbaiza Fermini, 2014) menciona que el personal debe tener las siguientes características: “Las personas deben usar su creatividad en el diseño y la planificación, y estar motivadas para alcanzar las metas; en caso contrario, la empresa es incapaz de sobrevivir al ambiente” (p.239).

3.1.4. La satisfacción del cliente.

Según los expertos en marketing (Kotler & Armstrong, 2008) afirman que la satisfacción es: “El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicios con sus expectativas” (p.40).

Como se ve en la definición anterior, “la satisfacción del cliente” está conformada por tres elementos, según (Kotler & Armstrong, 2008) estos elementos son:

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

a) El rendimiento percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el “resultado” que el cliente “percibe” que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características: Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa; Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio; Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad; Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente y depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

b) Las expectativas: Son las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones: Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio; Experiencias de compras anteriores; Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión y promesas que ofrecen los competidores.

c) Los niveles de satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción: Insatisfacción que se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente; Satisfacción que se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente y/o complacencia que se produce cuando el desempeño percibido excede a las

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

expectativas del cliente. Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron (p. 40).

Según (Horovitz, 2006) con respecto a las necesidades y percepciones afirma que: “En determinado momento, las necesidades se convierten en percepciones de los clientes. Cualquier cosa que influya en esas percepciones tendrá un impacto positivo o negativo en la disponibilidad de los clientes” (p. 4). Además Horovitz menciona que: “Las necesidades insatisfechas y satisfechas, implícitas, explícitas son modificadas por las percepciones que, a su vez modifican nuestras expectativas (p. 9).

La satisfacción del cliente es un término que se estudia con mucho interés en el ámbito de los negocios. Según (Elias, 2000) afirma que: La satisfacción es el estado psicológico positivo de un cliente en relación con una empresa. Insatisfacción viene a ser (visto como diferencial semántico) lo que definiría el estado contrapuesto, el psicológico negativo. La Satisfacción es el final de un proceso y como tal, tiene que ver con la experiencia del cliente en relación con sus expectativas. Al ser un estado emocional, La satisfacción debe ser medida para poder establecer una relación directa con los resultados de la empresa y de esta forma saber qué tipo de “utilidad” se está dando a los clientes (p. 16).

Según (Grande Esteban, 2005) afirma sobre la satisfacción del consumidor que: “Es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que obtiene con las expectativas que tenía de recibirlos (p. 345).

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

En este mismo sentido (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2011) afirma con respecto a satisfacción del cliente que: “El cliente debe ser la persona más importante de la organización. Jamás debe ser tratado como inoportuno o como receptor pasivo de los productos o servicios de la organización”. ¿Qué sería de una organización sin clientes? (p.434).

Según (Hayes, 1999) para medir la satisfacción del cliente, presenta un modelo que describe la formulación y el uso de los cuestionarios para evaluar la satisfacción del cliente de la siguiente manera:

Determinar necesidades de los clientes, diseñar y evaluar cuestionarios y finalmente usar el cuestionario.

En el paso 1 Determinar las necesidades de los clientes, consiste en identificar las necesidades de los clientes o las dimensiones de la calidad, las características importantes de un producto. Las necesidades de los clientes definen la calidad de los productos o servicios.

El conocimiento de las necesidades de los clientes es esencial por dos razones. En primer lugar, proporcionan un mejor entendimiento de la manera que los clientes definen la calidad de los servicios y productos. Si uno comprende esas necesidades estará en una mejor posición para saber cómo satisfacer a la clientela. En segundo término, el conocimiento de las necesidades de la clientela facilitará la elaboración del cuestionario de la satisfacción del cliente. Sus preguntas evaluarán el grado hasta el que los clientes se sienten satisfechos con cada una de las dimensiones de la

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

calidad. El paso 2, es la formulación del cuestionario, este paso incluye muchos componentes específicos. El principal objetivo de este paso es diseñar un cuestionario que permita la evaluación de la información específica sobre las percepciones de los clientes. Esta debe corresponder a las necesidades básicas de la clientela, identificadas en el paso 1. El paso 3 representa los diversos usos específicos del cuestionario para evaluar la satisfacción del cliente. Cada uno de ellos le permitirá obtener información específica sobre las percepciones de la clientela. Los usos varían desde identificar la situación actual de la satisfacción del cliente hasta evaluarla en el transcurso del tiempo (p. 6).

Para (Castaño, 2005) la satisfacción es: “Último elemento del ciclo turístico, además de ser la variable más eficaz en la investigación sobre la calidad de servicio” (p.159).

3.1.5. La calidad de servicio.

Las empresas efectivas luchan día a día por brindar calidad en sus servicios. Saben que la calidad es fuente de ventaja competitiva ante los adversarios que posiblemente tengan el mismo afán por la búsqueda de la calidad en los servicios. Según (Cobra, 2000): “La calidad es un elemento importante para definir un servicio ofrecido, ya que con base a este criterio, el consumidor establece la diferencia entre el servicio de una empresa y el de sus competidores” (p. 140).

En este mismo sentido (Horovitz & Jurgen Panak, 1993) afirman que: “La adopción de la calidad de servicio como base para una estrategia empresarial es una opción atractiva para compañías que se encuentren cada vez más difícil competir sobre la base de precio o la

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

tecnología solamente, o para cualquier compañía dispuesta a hacer un compromiso a largo plazo necesario para crear cultura orientada al servicio (p. s/n).

La visión de la calidad de servicio que tiene (Rosander, 1992) afirma que:

La calidad es una función permanente en una organización de servicios. Son las personas de esta organización las que determinarán si la función de la calidad se está llevando a cabo o no de una forma aceptable. El cliente es quien juzga finalmente si la calidad de esos bienes y servicios es satisfactoria y aceptable. Esta es la razón por la que el cliente debe ser el centro de cualquier programa de mejora de calidad (p. s/n).

Según (Cobra, 2000) respecto a las dimensiones de la calidad de servicio afirma que tienen las siguientes características:

Tiene dos dimensiones, una instrumental que describe los aspectos físicos del servicio, y otra relacionada con las características funcionales que describen los aspectos intangibles o psicológicos del servicio. Por otra parte, dado que un servicio se consume en el mismo momento en que se produce, los aspectos técnicos y funcionales deben estar bien articulados para que proporcionen al consumidor una percepción objetiva de la calidad (p.141).

En este mismo sentido respecto a las dimensiones de los servicios de calidad (Martin, 1992) afirma que:

Los servicios de calidad constan de dos dimensiones integrales. Una es la dimensión de los procedimientos. Esta dimensión de los servicios es sistémica por naturaleza.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Trata de los sistemas de prestaciones de los servicios e incluye los procedimientos de cómo hacer las cosas. También provee los mecanismos para hacerle frente a las necesidades de los clientes. La otra es la dimensión personal. Mientras que la dimensión de los procedimientos es fría, racional y sistémica, esta es cálida, con frecuencia irracional y ciertamente imposible de predecir. Este es el aspecto humano de los servicios, interpersonal por naturaleza. Comprende las actitudes, conductas y destrezas verbales que siempre están presentes en las interacciones de servicios personales (p.20).

Para (Johnston 1995:54, como se citó en García Buades, 2001) “defiende la existencia de atributos de calidad de servicio que tienden a ser fundamentalmente fuente de satisfacción y otros que tienden a ser fuente de insatisfacción” (p.46).

Según (Zepeda Herrera, 1999) existen cinco brechas o fuentes de insatisfacción que afectan negativamente a los servicios. Estas brechas son:

Brecha 1, entre el servicio que se espera recibir y la percepción que tiene la gerencia o administración de la organización proveedora sobre lo que son las expectativas del cliente; brecha 2, entre esta última y las especificaciones que se elaboran en el interior de la organización sobre lo que se supone que ellos consideran un servicio de calidad; brecha 3, entre tales especificaciones y la manera concreta como el servicio es entregado al cliente, es decir, el grado en que tales especificaciones son cumplidas al momento de la entrega; brecha 4, entre el cumplimiento de las especificaciones y las comunicaciones que hace la organización hacia el exterior sobre las características de su servicio y brecha 5, si un cliente espera que el servicio

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

que va a recibir sea de determinada manera y con ciertos estándares de calidad, y lo que recibe no corresponde a sus expectativas, entonces surge la insatisfacción (p. 337).

3.1.6 La objetividad y subjetividad de la calidad de servicio.

Para (Parra López & Calero García, 2006) la calidad es: “Un concepto cuya definición puede entrañar una enorme dificultad. Este concepto es por naturaleza abstracto, difícil de tangibilizar y además se ve afectado por una gran cantidad de factores subjetivos” (p.198). Según (Planells & Montserrat, 2012) afirman que: “La calidad, viene definida por el cliente. Es el cliente el que decide si un servicio es de calidad o no” (p.276).

Se dice que el enfoque objetivo de la calidad es cuando los estándares de servicio son establecidos por los directivos de la empresa. Esta premisa se basa en la idea de (Crosby,1979, como se citó en Setó Pamies) que afirma que “la calidad es entendida como la conformidad a unas especificaciones y estándares” (p.16). Pero el problema es que en múltiples ocasiones el nivel de calidad percibida por los directores no son los mismos que los niveles de calidad percibida por los clientes, es decir no coinciden. Unos dice que la calidad del servicio está bien y los otros dicen que la calidad de servicio está mal.

(Setó Pamies, 2004) También comenta sobre el estado transitorio que tuvo el enfoque objetivo y subjetivo de la calidad y comenta que:

Posteriormente el concepto de calidad se va desplazando hacia el cliente y se produce un paso de una calidad objetiva, donde lo importante es la conformidad a

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

unos estándares de servicios establecidos por la empresa, a una calidad subjetiva donde el único juicio que realmente importa es el que realiza el cliente (p.16).

Con respecto a la objetividad y subjetividad de la calidad del servicio, algunos autores como (Oberoi y Hales, 1990 como se citaron en García Buades, 2001) comentan que: “La calidad de servicio depende de la naturaleza intrínseca del mismo, mientras que para otros la calidad reside en la percepción de quien usa el servicio” (p.20).

3.1.7 Las características de los servicios.

Los servicios tienen ciertas particularidades que los diferencian de los productos. Estas particularidades las explica (Setó Pamies, 2004) donde afirma que:

La intangibilidad es la primera característica que nos permite diferenciar a los servicios de los productos, refiriéndose ésta a la imposibilidad de apreciar los servicios por los sentidos antes de su adquisición, implicando que los resultados no puedan ser medidos, comprobados y verificados para asegurar su calidad antes de la venta.

La inseparabilidad hace referencia a la simultaneidad en la producción y el consumo del servicio. Si el servicio lo presta una persona, ésta es también parte de él y tanto el suministrador como el cliente afectan al resultado final de la prestación del servicio. Además debemos tener en cuenta la caducidad, los servicios no pueden ser almacenados, dificultando ello la sincronización de la oferta y la demanda. Las empresas de servicios pueden tener ciertos problemas si la demanda fluctúa significativamente, ya que no puede disponer de la flexibilidad que los stocks o

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

inventarios ofrecen en el caso de las empresas que se dedican a la fabricación de bienes tangibles (p,4). La heterogeneidad o variabilidad es otra de las características que definen a los servicios. El resultado del servicio depende de quien lo presta, quien lo recibe, cuándo y dónde. Tanto el proveedor como el cliente forman parte del proceso de producción, afectando por tanto al resultado final de la prestación. Por ello podemos decir que los servicios son difíciles de estandarizar. Pero aunque los servicios, por su propia naturaleza, sean más difíciles de estandarizar que los bienes tangibles, ello no significa que no se deba intentar conseguir cierta estandarización en su proceso de prestación (p.5).

Otra visión sobre las características de los servicios es la de (Olvera Romero, 2013) que afirma:

Para poder analizar un servicio debemos conocer las diferentes características que éste tiene. Estas particularidades son bastante complicadas y tienen ciertos grados de complejidad en su aceptación e implementación debido a lo que representa cada una. Las principales características de los servicios son:

a) Una actividad o proceso. El servicio representa una actividad constante que nunca termina, debido a que continuamente se encuentra en contacto con los dos tipos de clientes, tanto interno como el externo. Todo servicio debe ser representado por un proceso que es establecido o debería ser establecido por las empresas para su funcionamiento y operación, y el personal debe conocerlo para prestar el servicio de manera adecuada.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

- b) Intangibilidad. Se debe a que el servicio no es percibido por los sentidos, pero sí se perciben las actitudes y el objeto material que se usa para ofrecer un servicio, un producto o un bien.
- c) Inseparabilidad. Es importante tomar en cuenta que lo que las empresas ofrecen un servicio en todo momento, no solamente el producto o marca que venden o distribuyen, sino que todo va acompañado de un servicio.
- d) Heterogéneos. El servicio, por más experimentados o capacitados que estemos, siempre será diferente con cada cliente.
- e) No propiedad. El servicio no le corresponde a nadie. No podemos adueñarnos de uno e especial, ya que cada empleado es diferente y posee características diferentes. Cada uno tiene su habilidad para ofrecer un servicio y por ello todos somos diferentes en la forma y manera de ofrecerlo. No podemos decir que el servicio que yo ofrezco es mi propiedad, ya que si lo hago bien y puede servir a la empresa, se vuelve de todos.
- f) Carácter perecedero y fluctuante de la demanda. El servicio tiene un carácter perecedero y no se puede guardar para otra ocasión. En el mismo momento en que lo ofrecemos se está consumiendo. No es almacenable, no podemos guardar para mañana la manera en la que estamos dando nuestro servicio el día de hoy; tampoco podemos congelar las actitudes que tenemos cuando lo prestamos. El servicio es una actitud que va cambiando de acuerdo a las circunstancias.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

g) El cliente participa en el proceso de producción. El cliente es parte fundamental de la manera en que se le ofrece el servicio, debido a que será él quien lo reciba y dependiendo de la interacción entre él y el prestador será la actitud y la calidad del servicio ofrecido y recibido.

h) No se almacena. El servicio no se puede guardar para después; se ofrece en el momento en el que es solicitado y es cuando debemos convertir el momento de la verdad en momento de magia y no angustia (p.35).

Otra característica del servicio que no se ha mencionado en los párrafos anteriores es que son perfectibles. (Berry, 1995) afirma que: “Otro posible cometido en la mejora del servicio, consiste en aumentarlo, es decir, suplementar el servicio primario con elementos que sean beneficiosos para el clientes, no fácilmente imitable por los competidores, y financieramente y operativamente posibles” (p. 207).

3.1.8. La calidad de vida laboral y la satisfacción de los empleados.

La calidad de vida laboral se entiende como la satisfacción que siente el empleado en relación a su contexto laboral. La satisfacción es un estado emocional que tiene que ver con la felicidad (Maslow, 1991). Según el Dr. Cáceres Valdivia como se citó en (Romero Croce, 2001) refiere que: El término Eudaimonía, que fue utilizado por los griegos, sobre todo por Aristóteles expresaba felicidad, pero no solamente una felicidad basada en posesión de bienes y virtudes, sino que tenía que ser el despliegue de estas virtudes en la vida pública.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Un estudio relevante sobre la satisfacción en el trabajo fue el que realizó Mayo como se citó en (Newell, 2003) donde Mayo comenta que: la necesidad de considerar la satisfacción del trabajador como un ingrediente clave para comprender el comportamiento en el trabajo. La finalidad de estos consejos era motivar a los trabajadores, mediante la satisfacción, para que aumentaran la producción (p.26).

Según (Arbaiza Fermini, 2017) explica que la satisfacción laboral tiene dos perspectivas y las explica de la manera siguiente:

Desde la perspectiva de la organización, la satisfacción laboral es indispensable para atraer y retener a personal talentoso, para lo cual es necesario generar un clima laboral positivo y garantizar condiciones favorables que hagan de la empresa un buen lugar para trabajar.

Desde el punto de vista de la persona, la satisfacción laboral tiene beneficios psicológicos, el trabajador encuentra sentido en su trabajo, se siente contento, mejora su calidad de vida y sus relaciones interpersonales. La insatisfacción, por otra parte, afecta su estado de ánimo, su autoestima, su desempeño y puede reflejarse en comportamientos negativos y contraproducentes para la empresa (p.165).

Que los empleados o clientes internos estén satisfechos es el gran desafío que tiene los directores de recursos humanos. Se dice que los empleados estarán satisfechos si estos perciben que su organización les brinda calidad de vida laboral. Para que se perciba calidad

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

de vida laboral en la organización los directivos deben tratar correctamente a sus empleados para que se sientan satisfechos.

Para que los empleados se sientan satisfechos, las organizaciones deben invertir en ellos sus recursos como el tiempo y el dinero. Según (Berry, 2000):

Las grandes compañías de servicios invierten en el éxito de los empleados. Estas empresas gastan en un personal que habrá de permanecer. Establecen altos estándares de desempeño para sus empleados, y les brindan todo lo que necesitan para satisfacerlos con éxito (p. 232).

Pero no solo se debe invertir los recursos antes mencionados sino que también es importante que los empleados sientan que la organización se preocupa por ellos. Según (Albrecht, 1995) afirma que:

Es imposible que una compañía se oriente hacia el cliente, a menos que de hecho esté orientada hacia las personas, particularmente en la industria de servicios. ¿Cómo lograr que nuestros empleados se preocupen por los clientes si ellos no se sienten que nos preocupamos por ellos? Los empleados que perciben que se les toma en consideración y que se sienten orgullosos de su empresa desean ver felices a los clientes (p.11).

En este mismo sentido las organizaciones deben imperiosamente buscar acciones efectivas que satisfagan a sus empleados. (Blanchard, Ballard, & Finch, 2005) afirman que:

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Para crear una compañía de manera correcta tiene que ver con los empleados. Todos saben que los empleados son el recurso más importante. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones no tienen personas que se identifiquen con la empresa, personas que estén orgullosas de trabajar ahí (p. 112).

Según (Leal Millán, De Prado Sagrera, Rodríguez Félix , & Román Onsalo, 1999) afirman que:

Los estudios relacionados a la satisfacción laboral son de innegable importancia. Además afirma que: Uno de los síntomas de mal funcionamiento de la organización es la baja satisfacción de sus empleados. Son muchos y muy importantes los aspectos relacionados con la satisfacción laboral: rotación, absentismo, rendimiento, estrés, conflictos etc. Teniendo en cuenta los altos costes de estas variables, parece deseable una alta satisfacción laboral, ya que se relaciona con resultados organizacionales positivos (p.116).

Para que exista la satisfacción en los trabajadores, ellos deben percibir que la organización les brinda un buen clima laboral. Según (Chiavenato, 2011) afirma que: “cuando el clima organizacional sube, este se traduce en relaciones de satisfacción, animo, interés, colaboración etc. (p. 49).

Ahora para que los trabajadores perciban que en su organización existe un buen clima laboral, las organizaciones deben dar servicios y prestaciones significativas a sus trabajadores muy aparte de sus salarios. Según (Arias Galicia, 1989) afirma que:

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Servicios son todas aquellas actividades, costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados; prestaciones, aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto por concepto de salario, percibe el trabajador (p. 337).

Sin embargo no hay que olvidarse de brindar a los trabajadores el salario emocional, que es un factor determinante para obtener un buen clima laboral.

En este mismo sentido de búsqueda de calidad de vida laboral (Bagner Alcalá, 2008) afirman que:

La meta de cada empresa debe ser alcanzar la calidad de vida en el trabajo. Sin embargo es mucho el camino por recorrer. Los directivos deben procurar dotar a las organizaciones de unas condiciones de trabajo que conduzcan a la máxima satisfacción de personas, pero los trabajadores también deben tener en cuenta que el concepto de calidad de vida en el trabajo tiene limitaciones lógicas que son de sentido común. (p.171).

3.1.9. La relación entre la calidad de vida laboral y la calidad del servicio.

Para poder decir que en una organización hay calidad de vida laboral debe haber imperativamente satisfacción de los empleados. Para decir que en una organización se brinda calidad de servicio, debe haber satisfacción de parte de los clientes, que serán quienes juzgarán el servicio recibido. Según (Kotler, Bowen, Makens, Moreno, & Reina P, 2005) afirman que: “La satisfacción de los empleados y del cliente están directamente relacionadas” (p.210).

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

A lo que se refieren los autores en el párrafo anterior es que la satisfacción de los trabajadores será uno de los factores asociados a la satisfacción de los clientes. Es decir si los trabajadores perciben que hay calidad laboral; estarán predispuestos a ser más productivos y serviciales; es decir tratarán bien al cliente y a consecuencia de eso el cliente estará satisfecho.

Por eso lo más conveniente es empezar a hacer sentir bien al trabajador dándole calidad de vida laboral y esperar que esta estrategia genere un efecto positivo en la satisfacción del cliente. Un cliente satisfecho podría repetir su compra o recomendar a la organización. En este mismo sentido (Chang & Kelly, 1994) afirman que: “Para obtener y conservar la lealtad del cliente mediante un proyecto de satisfacción del cliente es preciso comenzar por el interior de la organización” (pág. 5). Es decir hay que empezar con los trabajadores.

3.1.10. Factores de la calidad de vida laboral.

Existen diversas teorías sobre la calidad de vida laboral, como por ejemplo la teoría de Herzberg, la teoría de Chiavenato, la teoría de Maslow, etc. Pero la teoría sustantiva en que se basó esta investigación, fue la de (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2010). Los autores citados anteriormente, explican los factores que influyen en los niveles de satisfacción laboral. La visión de todos estos autores logran dar una visión multifactorial y amplificada sobre la calidad de vida laboral.

Según (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2010) existen cuatro factores que sirven para explicar la motivación y la satisfacción de los empleados. Estos factores son: El comportamiento de los administradores, el diseño de puesto, el contexto organizacional y

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

las diferencias individuales. Los autores explican cada uno de estos factores de la siguiente manera:

Los administradores pueden motivar y satisfacer a los empleados de forma directa con la comunicación personal, estableciendo metas realistas, reconocimientos brindando incentivos y supervisión; en el caso del diseño de puestos, el significado de la tarea, la responsabilidad asignada, la ergonomía, la tecnología, la autonomía, y la retroalimentación son aspectos que influyen en la satisfacción laboral; mientras que en el contexto organizacional influyen las políticas, el compañerismo, la estabilidad laboral, la equidad, el avance, las condiciones laborales y el sueldo; y finalmente otro motivador para los trabajadores son la comprensión de sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de estima, de afiliación y de autorrealización, todas estas denominadas como diferencias individuales.

3.2 Definición de términos básicos.

3.2.1 La calidad.

Para (Cobra, 2000) la calidad es: Un concepto formulado a la luz de la percepción del consumidor y sólo puede definirse con base en las especificaciones que satisfagan sus necesidades (p. 141).

El Doctor Joseph Juran (1990) como se citó en (Olvera Romero, 2013) afirma que: “Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así la calidad consiste de ausencia de deficiencias y de aquellas características que satisfacen al cliente” (p.16).

Peter Drucker, en su libro *Innovation and Entrepreneurship*, señala que: “La calidad se refiere únicamente al valor que un consumidor le otorga a un producto o servicio” (p.16).

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Otras definiciones de calidad encontradas en el libro de (Olvera Romero, 2013) son las siguientes:

Con base en la mercadotecnia. Calidad significa el cumplimiento de los estándares y el hacerlo bien desde la primera vez.

Con base en el producto. Se define la calidad como una variable precisa y mensurable. Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas (p.17).

Según (Olvera Romero, 2013) La calidad es el grado de satisfacción que obtiene el cliente en relación con su expectativa inicial, es un aspecto totalmente subjetivo y personal; sin embargo, se debe buscar la forma de lograr la superación de esta satisfacción, no sólo cubrir una necesidad, sino ofrecer más (p.18).

3.2.2. La calidad de servicio.

Para (Hoffman & Bateson, 2012) la calidad de servicio se conceptualiza como: “La actitud formada por medio de una evaluación general a largo plazo del desempeño de una empresa” (p.319).

3.2.3. Los servicios.

Según (Olvera Romero, 2013) comenta sobre la etimología de la palabra servicio que: “Viene del latín *servitium* que es acción y efecto de servir. Obsequio que se hace en beneficio del igual o amigo” (p.32).

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

(Kotler y Armstrong, 1989 como se citó en Setó) definen un servicio como una actividad o un beneficio que una parte puede ofrecer a otra, la cual es esencialmente intangible, y no resulta en la posesión de una cosa”(p.3).

Para (Dominguez Collins, 2006) el concepto de servicio es el siguiente: “Es aquello que genera un valor agregado y que es perceptible por el cliente en el mismo momento en que éste establece internamente su grado de satisfacción” (p. 7).

Para (Solomon & Stuart W, 2001) la definición de servicios es la siguiente: “Los servicios son actos, esfuerzos o desempeños intercambiados entre el productor y el usuario son derechos de propiedad. Son productos intangibles” (p.298).

3.2.4. La servucción.

Según (Ojeda García & Mármol Sinclair, 2012) afirman que la servucción es: “la producción aplicada a los servicios. Consiste en organizar de forma sistemática y coherente los elementos físicos y humanos necesarios para la prestación de un servicio de características y calidad predeterminadas” (p.57).

3.2.5. El servicio al cliente.

Según (Olvera Romero, 2013) afirma que: El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos” (p.33).

Para (Dominguez Collins, 2006) el servicio al cliente significa: Proporcionar asistencia a los clientes, de tal forma que esto se redunde en un mayor grado de satisfacción, y que además sea concordante con su objetivo (p. 7).

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Según (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988 como se citó en Setó) comentan que: “Las expectativas pueden ser definida como las predicciones hechas por los consumidores sobre lo que es probable que ocurra durante una transacción inminente” (p.18).

Para (Kotler & Armstrong, 2008) las expectativas son: Las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones: Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio; Experiencias de compras anteriores; Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión y promesas que ofrecen los competidores (p.40).

3.2.6. La percepción.

Para (Baron, 1997) la percepción es: “La que atañe a la identificación de los procesos por medio de los cuales interpretamos y organizamos la información sensorial para producir nuestra experiencia consciente de los objetos y de las relaciones entre ellos” (pág.96). Sin embargo (Maslow, 1991) afirmaba que: “La percepción está, en gran parte, restringida al estudio del error, la distorsión, la ilusión y otros temas semejantes. Wertheimer habría llamado el estudio de la ceguera psicológica” (p.263)

Para (Delgado Losada, 2015) la percepción es: “Un proceso orgánico interno e inconsciente que a partir de la energía procesada y elaborada produce una descripción simbólica, significativa y veraz de la realidad” (p.318).

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

3.2.7. Las emociones.

Para el psicólogo Eric Rosenberg, como se citó en (Barlow & Maul, 2003) las emociones son: “Cambios psico-fisiológicos agudos, intensos y típicamente breves que resultan de una situación significativa del entorno de uno”. Otra definición encontrada en el libro de Barlow & Maul dice que las emociones son: “Reacciones afectivas equilibradas ante las percepciones de situaciones” (p.21).

Para (Geldard, 1995) la conducta emocional es: El mecanismo de respuesta a los estímulos externos. Entre las primeras emociones se encuentra el gozo y el pesar; mas a medida que evoluciona el organismo, se van diversificando e identificando mejor la cólera, el miedo, celos, alegría amor (p. 72).

Para (Maslow, 1991) las emociones positivas son: “La alegría, la calma, la serenidad, la paz de la mente, la satisfacción, la aceptación, la piedad la caridad, la diversión, el regocijo, la piedad, la caridad etc. “(p.264). Para (Arbaiza Fermini, 2010) la emoción es: “Un sentimiento intenso que se dirige a algo o a alguien” y el estado de ánimo es: “un sentimiento menos intenso que la emoción” (p.49).

3.2.8. La satisfacción.

Para (Kotler & Armstrong, 2008) la satisfacción es: El grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador (p.14). Hay que aclarar que el concepto también es válido para los servicios.

La satisfacción desde una visión psicológica es un estado emocional que tiene ver con la alegría, la felicidad, la plenitud. Y la insatisfacción es el estado emocional contrario

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

que tiene que ver con el rechazo, la tristeza, angustia. (Soriano, Guillazo Blanch, Redollar Ripol, Torres García, & Vale, 2007) afirman que: un estado emocional posee dos componentes claramente diferenciados; un componente de expresión física o estado corporal y un componente de sensación consciente o de sentimiento (p.290). Entonces lo normal es que un cliente que tenga la sensación de estar satisfecho tenga una expresión facial de felicidad y que un cliente que sienta insatisfacción este con la expresión facial de descontento.

3.2.9. La satisfacción laboral.

Para (Leal Millán, De Prado Sagrera, Rodríguez Félix , & Román Onsalo, 1999) la definición del concepto es el siguiente:

La satisfacción en el trabajo es una orientación afectiva experimentada por el trabajador hacia su trabajo y como consecuencia del mismo. De esta forma diremos que el trabajador está satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo, experimente sentimientos de bienestar, placer o felicidad. Cuando sucede lo contrario, se puede afirmar que un trabajador se encuentra insatisfecho con su trabajo (p.115).

Para (Arbaiza Fermini, 2017) la definición es la siguiente:

La satisfacción laboral se considera una actitud, pero, a diferencia de otras actitudes, en ella el componente emocional es el que más destaca frente al componente cognitivo y conductual; por eso suele definirse como la forma en que la persona se siente con respecto a su puesto de trabajo en la empresa, además, se

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

refiere a la calidad de vida laboral y al grado de bienestar que el trabajador experimenta en la organización (p.165).

Pero hay que considerar la afirmación de (Arbaiza Fermini, 2016) que es la siguiente: “Aunque los empleados estén satisfechos en sus puestos y sean eficaces en su desempeño, siempre es posible mejorar algún aspecto en el trabajo (p.132).

3.2.10. Clima organizacional.

Según Martínez como se citó en (Arbaiza Fermini, 2014) el clima organizacional es:

Un conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre la organización y que da significado a las prácticas y las políticas de la empresa; determina la percepción de los empleados sobre su propio trabajo, su rendimiento y su satisfacción laboral en general (p.31).

3.2.11. Cliente interno y externo.

Según (Abello Gómez, 2012) afirma que:

Existe una clasificación tradicional, la del cliente interno y cliente externo, concebido el primero como el colaborador de la misma organización, quien de una u otra manera presta servicios a otro compañero o dependencia, y el externo como el típico cliente que acude a una organización en búsqueda de la satisfacción de sus necesidades y expectativas (p.39).

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

3.3. Formulación de la hipótesis.

La hipótesis planteada para esta investigación es de tipo correlacional causal. En este mismo sentido (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) afirman que:

Las hipótesis correlacionales especifican las relaciones entre dos o más variables. Sin embargo las hipótesis correlacionales no solo pueden establecer que dos o más variables se encuentran vinculadas, sino también como están asociadas. Alcanzan el nivel predictivo y parcialmente explicativo (p.108).

3.3.1. Hipótesis general.

La hipótesis correlacional causal de esta investigación es la siguiente:

HA: La satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente respecto a la atención que brinda El Club Arequipa.

HN: La satisfacción laboral no influye en la satisfacción del cliente respecto a la atención que brinda El Club Arequipa.

3.3.2. Hipótesis específicas.

HA: La dimensión comportamiento de los administradores de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el club Arequipa.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

HN: La dimensión comportamiento de los administradores de la satisfacción laboral no influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el club Arequipa.

HA: La dimensión contexto organizacional de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa.

HN: La dimensión contexto organizacional de la satisfacción laboral no influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa.

HA: La dimensión diseño de puestos de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa.

HN: La dimensión diseño de puestos de la satisfacción laboral no influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa.

HA: La dimensión diferencias individuales de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa.

HN: La dimensión diferencias individuales de la satisfacción laboral no influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa.

3.3.3 Variables.

Para definir de la mejor manera posible las variables de esta investigación cito al Dr. (Flores Barboza, 2011) que comenta sobre la importancia de la identificación de las variables en su guía didáctica para elaboración de la tesis universitaria, donde afirma que:

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Un momento importante dentro del desarrollo de la tesis es identificar las variables que formaran parte de nuestro estudio. Una vez hecho esto será necesario pulir su grado de precisión ya que cuanto más genérica sea nuestra variable más difícil será proceder al siguiente paso, su operacionalización. Algunos investigadores cometen el error de plantear conceptos bastante genéricos, cuanto más precisos seamos al plantear las variables, más factible resultará operacionalizarlas (p.169).

Las variables identificadas para este proyecto de tesis son:

Los niveles de satisfacción laboral y los niveles de satisfacción del cliente.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO.

4.1. Tipo de investigación.

Esta investigación es de tipo correlacional causal, se va a trabajar como un cuasi experimento, debido a que no se buscó la manipulación de la variable independiente de manera intencionada. El efecto ya se había dado por eso es *ex post facto*. Esto quiere decir que va del efecto a la causa, es decir los efectos ya se dieron y lo que se busca es identificar y medir las posibles causas.

Según el Dr. (Mejía Mejía E. J., La investigación científica en educación., 2007) este tipo de investigación correlacional tiene las siguientes características:

Parten de la siguiente formulación: ¿existe relación (o asociación) entre a y b?, en donde a y b son variables que el investigador las ha identificado por la necesidad que tiene de conocerlas (p.37). Según (Rocha Centeno, 2011) afirma que: “también se establece relación por medio de la acción y el efecto (p.42).

4.2. Descripción del diseño.

El diseño de esta investigación se considera cuasi experimental, correlacional causal y transversal. Transversal ya que se recolectó la información a través de encuestas que evaluaron los niveles de satisfacción laboral y los niveles de satisfacción del cliente, respecto a la calidad del servicio en un solo periodo de tiempo, y no en varios periodos como lo hacen las investigaciones longitudinales a través del tiempo. Pero además se realizó un análisis documental en retrospectiva de las puntuaciones de las mediciones anteriores sobre los niveles de satisfacción laboral y los niveles de satisfacción del cliente,

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

respecto a la calidad de servicio para así poder comparar la diferencia entre sus niveles actuales versus los anteriores.

4.3. Población y muestra.

Para calcular población y muestra, se consideraron los siguientes datos: número de clientes que visitaron el club Arequipa el mes de Noviembre del 2017 que fue un total de 3391 individuos, datos obtenidos según las últimas estadísticas del Club Departamental Arequipa. Para delimitar la población de 3391 individuos se dividió la cantidad total de 3391 entre cuatro semanas, lo que da un total por semana de 847 clientes que es la Población. Para calcular la muestra se ha considerado que la población que va a ser encuestada tiene necesidades y características similares, en vista de tal homogeneidad se utilizó un grado de confianza al 0.95%.

• Error muestral (E).	0.5
• Proporción (p)	0.5
• Proporción (q)	0.5
• Grado de confianza(a)	0.95
• Valor de (Z)	1,645
• Población (N)	847 clientes
• La muestra (n)	68

Según la fórmula del muestreo arroja una cifra de sesenta y ocho (68) que será el número de encuestas a realizar a los visitantes del Club Departamental Arequipa.

Considerando que cualquier visitante tiene la probabilidad de ser elegido para ser encuestado la muestra se considera probabilística aleatoria simple. Se considera

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

probabilística porque cualquier visitante tiene la misma oportunidad de ser elegido sin que intervengan, en absoluto, la intención o los propósitos del investigador y, por el contrario, esta selección se realizará completamente al azar o en forma totalmente aleatoria.

Para la población laboral del club no se calculó muestra, sino más bien, se realizó censo, debido a la moderada cantidad de trabajadores de atención al cliente del club Arequipa, que suman un total de 12 individuos.

4.4. Operacionalización de las variables.

El Dr. (Mejía Mejía, 2007) con respecto a la operacionalización de las variables afirma que:

Los científicos al estudiar las variables necesitan ubicarse, unas veces en el nivel de lo abstracto, como cuando deben elaborar variables, o bien necesitan ubicarse en el nivel de lo concreto, como cuando deben manejar u operar las variables. No es posible que los hombres de ciencia se sitúen en un solo nivel. Para trabajar con las variables, es decir, cuando se hallan en el nivel abstracto y necesitan referirse a los fenómenos en forma más concreta, operacionalizan las variables, con lo que consiguen mayor fluidez en la comunicación con los otros miembros de la comunidad (p.68).

Para definir operacionalmente las variables de este estudio se considerará la teoría de (Bruce Tuckman, citado por Mejía) que afirma que:

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Existen tres distintas maneras de formular definiciones operacionales. Él los llama tipos y se distinguen unos de otros en función de la naturaleza de las variables que han de definirse. Estos distintos tipos son los siguientes:

Definiciones operacionales tipo A: Se formulan en términos de las operaciones que deben ser ejecutadas para producir un fenómeno o un estado que debe ocurrir

Definiciones operacionales tipo B: Se formula en términos de las operaciones que constituyen o que hacen un determinado objeto o cosa.

Definiciones operacionales tipo C: Este tipo de definiciones describe las cualidades o características de las personas o cosas (p.69).

Para operacionalizar las variables de este estudio que son: satisfacción laboral y satisfacción del cliente, se utilizó la definición tipo A para formular definiciones operacionales de Tuckman.

Se entiende por satisfacción laboral al estado emocional del trabajador cuando perciben que existe un buen clima laboral en su centro de labores, donde existe ergonomía, seguridad, autonomía, desarrollo, justa remuneración, compañerismo, apoyo por parte de la alta dirección.

Se entiende por satisfacción del cliente al estado emocional que perciben los visitantes del club que han experimentado los servicios prestados por parte del personal del club, con respecto al cumplimiento de las promesas, la cortesía, el tiempo, la comunicación, los detalles, el profesionalismo, la accesibilidad, la seguridad y la reacción frente al error.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

4.5. Técnicas de recolección de datos.

Para la recolección de datos, la técnica que se utilizó para medir los niveles de satisfacción laboral y los niveles de satisfacción del cliente fue la encuesta. Se realizó encuestas a todos los trabajadores de atención al cliente del Club Departamental Arequipa y de igual manera se aplicó encuestas para solo una muestra de 68 visitantes del club Arequipa. Ambas encuestas se realizaron en un solo momento determinado a finales del segundo trimestre del año 2018.

4.6. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.

El análisis estadístico se realizó con el programa SPSS v.20 que permitió vaciar la información recolectada a través de los instrumentos antes mencionados y tabularla posteriormente para hacer inferencia estadística para la prueba de hipótesis.

Con respecto a la interpretación de la data obtenida, esta se apoyó de estadígrafos que ayudaron a tener una fácil comprensión sobre los indicadores y sus respectivas puntuaciones.

4.7 Aspectos éticos.

La investigación se realizó alineándose a los aspectos éticos de acuerdo a las normas nacionales e internacionales sobre investigación. Además de haberse respetado a los autores citados en el marco teórico de esta investigación y siendo inédita y obra propia del autor.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

CAPÍTULO V: RESULTADOS.

En este punto se presentan los resultados, el análisis y la interpretación de los datos obtenidos de la investigación. Se presenta en la primera parte de este capítulo, los resultados de los test de satisfacción laboral y posteriormente los de satisfacción del cliente. Para una mejor comprensión, se utilizó la estadística descriptiva con sus medidas de tendencia central (media, moda y mediana) y también se utilizó medidas de variabilidades (rango, desviación estándar y la varianza). Los resultados se obtuvieron a través del análisis realizado con el programa estadístico SPSS de IBM.

Para facilitar la comprensión de los resultados se utilizó la gráfica de la escala, que va del nivel uno al nivel cinco. Dentro de la escala se encontrarán tres flechas de colores azul, rojo y verde que representan sucesivamente a la media, la mediana y la moda.

Para observar y facilitar la comparación entre las puntuaciones resultadas de los tests de satisfacción laboral y satisfacción del cliente. Se presentan los resultados pasados de los tests del año anterior a la investigación y se contrastan en forma paralela con los resultados de la última medición del año 2018. Esto permitirá apreciar la diferencia entre las medias estadísticas que se explican a causa de la última aplicación del programa de calidad de vida laboral que se presentó en el club Arequipa.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Tabla 1 de interpretación de medidas de tendencia central por colores.

MEDIA	
MEDIANA	
MODA	

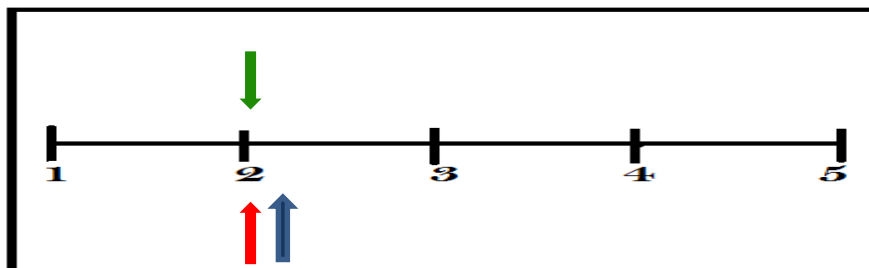
La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

5.1. Resultados de la encuesta de calidad de vida laboral.

Aseveración 1 : Existe comunicación permanente con mis superiores.

La opinión de los trabajadores fue desfavorable la categoría que más se repitió fue 2 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 2 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 2.20 (media). Asimismo, se desvían de 2,20, en promedio 0,325 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

Figura 1: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la comunicación antes de la aplicación del programa de CVL.

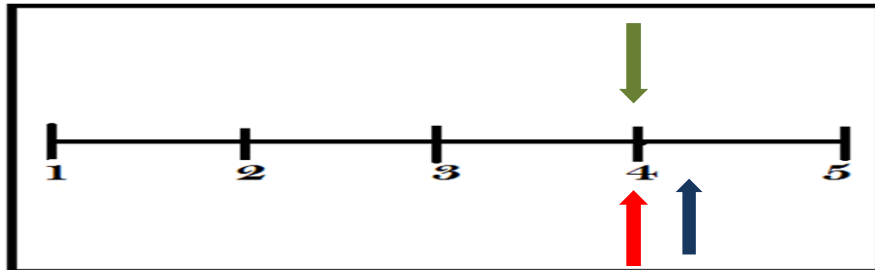


Aseveración 1: Existe comunicación permanente con mis superiores.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.24 (media). Asimismo, se desvían de 4,24, en promedio 0,432 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles medios.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

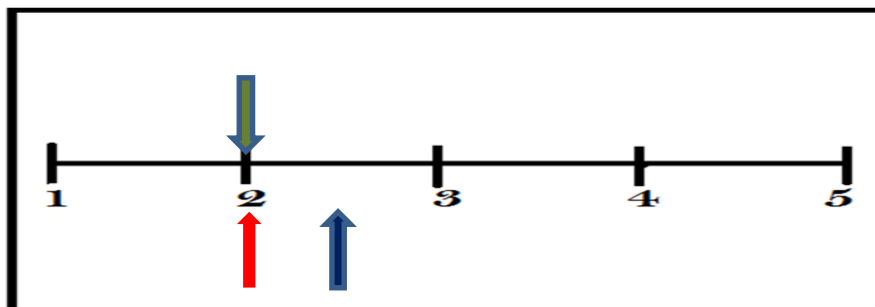
Figura 2: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la comunicación, después del programa de CVL.



Aseveración 2: Mi jefe me indica cuales son mis metas

La opinión de los trabajadores fue desfavorable, la categoría que más se repitió fue 2 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 2 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 2.50 (media). Asimismo, se desvían de 2.50, en promedio 0,6 unidades de la escala. La puntuación máxima es 3 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

Figura 3: Nivel de satisfacción laboral, respecto a metas, antes de la aplicación del programa de CVL.

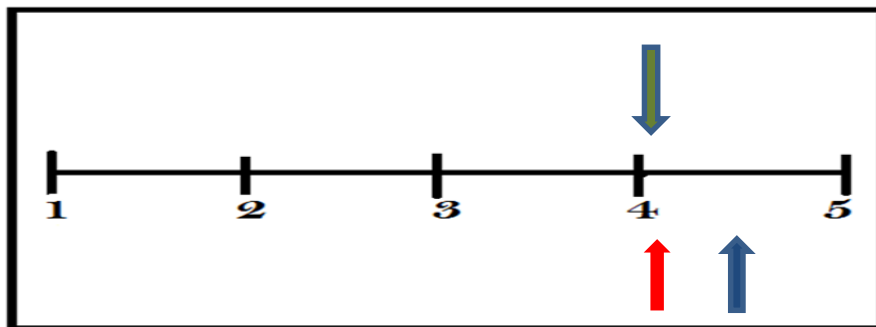


Aseveración 2: Mi jefe me indica cuales son mis metas

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.52 (media). Asimismo, se desvían de 4.52, en promedio 0,4 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

Figura 4: Nivel de satisfacción laboral, respecto a metas, después de la aplicación del programa de CVL.

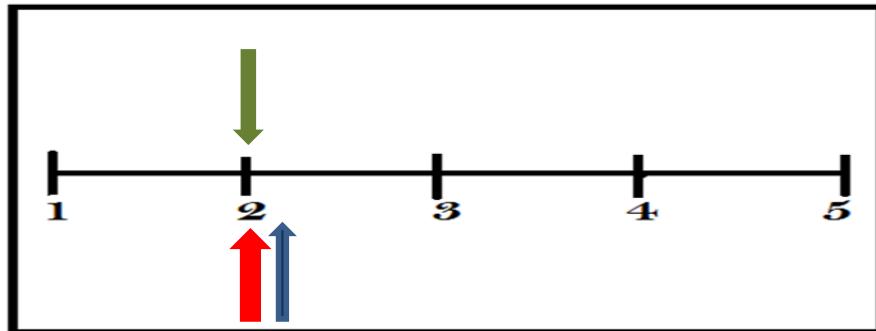


Aseveración 3: Mis superiores reconocen públicamente mi buena labor

La opinión de los trabajadores fue desfavorable, la categoría que más se repitió fue 2 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 2 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 2.16 (media). Asimismo, se desvían de 2.16, en promedio 0,323 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

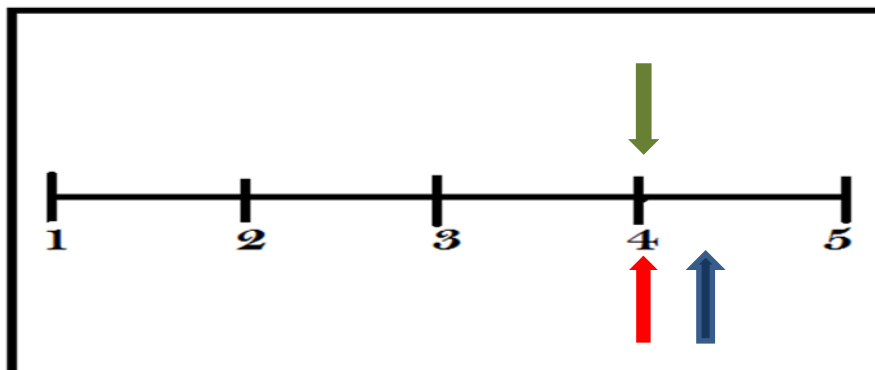
Figura 5: Nivel de satisfacción laboral, respecto al reconocimiento, antes de la aplicación del programa de CVL.



Aseveración 3: Mis superiores reconocen públicamente mi buena labor

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.20 (media). Asimismo, se desvían de 4.20 en promedio 0,221 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles altos.

Figura 6: Nivel de satisfacción laboral, respecto al reconocimiento, después del programa de CVL.

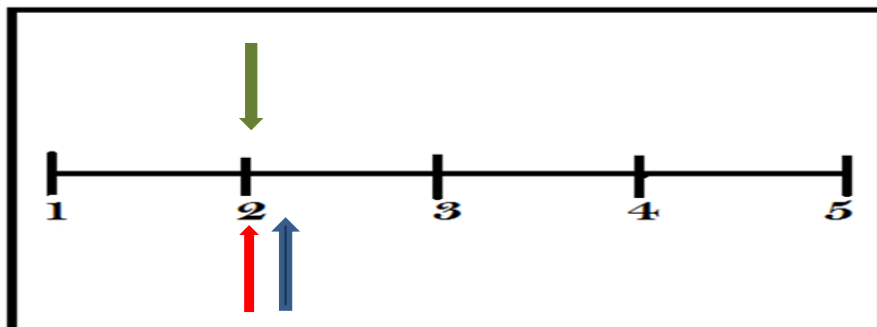


La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Aseveración 4: Se me incentiva cada vez que hago un buen desempeño.

La opinión de los trabajadores fue desfavorable, la categoría que más se repitió fue 2 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 2. (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 2.14 (media). Asimismo, se desvían de 2.14, en promedio 0,221 unidades de la escala. La puntuación máxima es 3 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

Figura 7: Nivel de satisfacción laboral, respecto al incentivo, antes de la aplicación del programa de CVL.



Aseveración 4: Se me incentiva cada vez que hago un buen desempeño

La opinión de los alumnos fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4. (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.33 (media). Asimismo, se desvían de 3.33, en promedio 0,176 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

Figura 8: Nivel de satisfacción laboral, respecto al incentivo, después de la aplicación del programa de CVL.

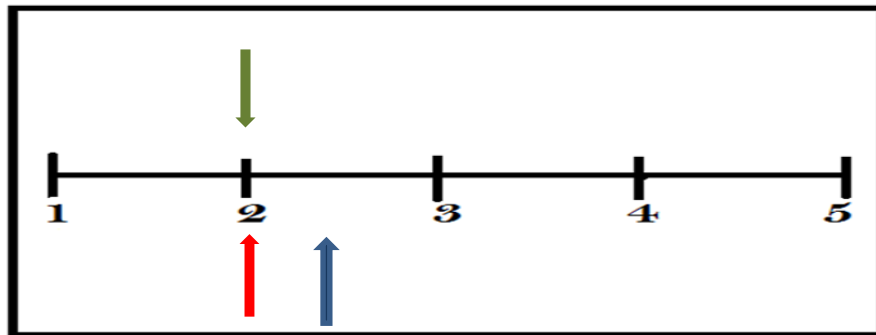


Aseveración 5: La supervisión de mi superior es hostil.

La opinión de los trabajadores fue desfavorable, la categoría que más se repitió fue 2 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 2 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 2.23 (media). Asimismo, se desvían de 2.23, en promedio 0,236 unidades de la escala. La puntuación máxima es 3 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

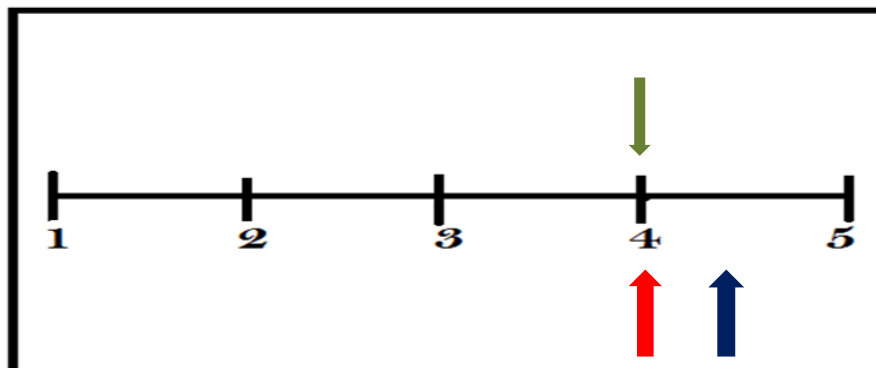
Figura 9: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la supervisión, antes de la aplicación del programa de CVL.



Aseveración 5: La supervisión de mi superior es hostil.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.24 (media). Asimismo, se desvían de 4.24, en promedio 0,352 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

Figura 10: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la supervisión, después de la aplicación del programa de CVL.

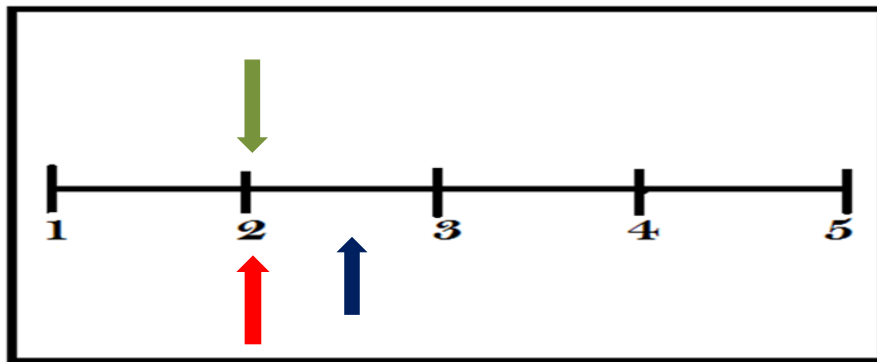


La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Aseveración 6: La política interna de personal es favorable para mí.

La opinión de los trabajadores fue desfavorable, la categoría que más se repitió fue 2 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 2 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 2.58 (media). Asimismo, se desvían de 2,58, en promedio 0,321 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

Figura 11: Nivel de satisfacción laboral, respecto a las políticas, antes de la aplicación del programa de CVL.



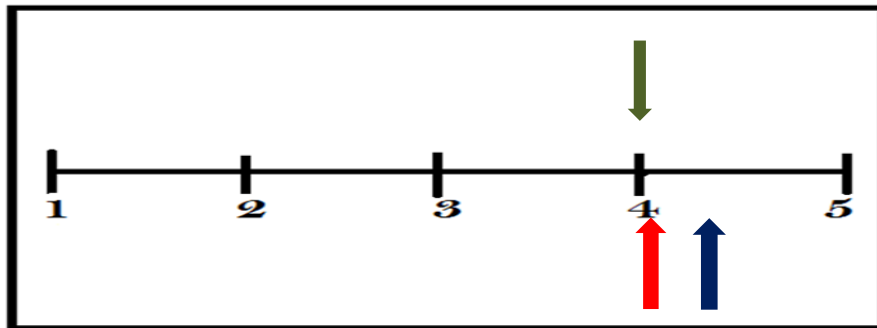
Aseveración 6: La política interna de personal es favorable para mí.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.13 (media). Asimismo, se desvían de 4.13, en promedio 0,306 unidades de la escala. La puntuación

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

máxima es 5 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles altos.

Figura 12: Nivel de satisfacción laboral, respecto a las políticas después de la aplicación del programa de CVL.

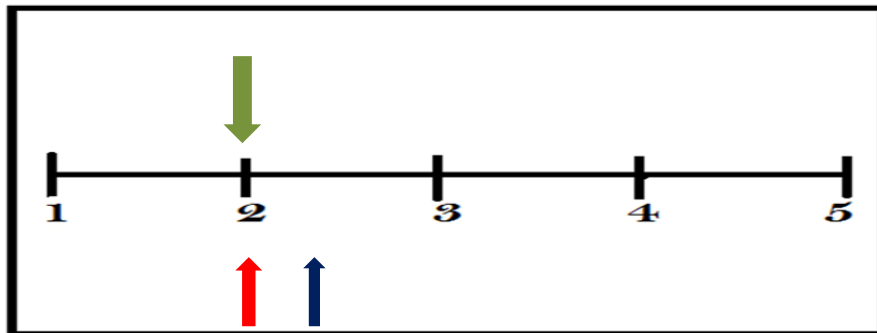


Aseveración 7: Se fomenta el compañerismo en el equipo de trabajo.

La opinión de los trabajadores fue desfavorable, la categoría que más se repitió fue 2 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 2 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 2.17 (media). Asimismo, se desvían de 2.17, en promedio 0,179 unidades de la escala. La puntuación máxima es 3 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

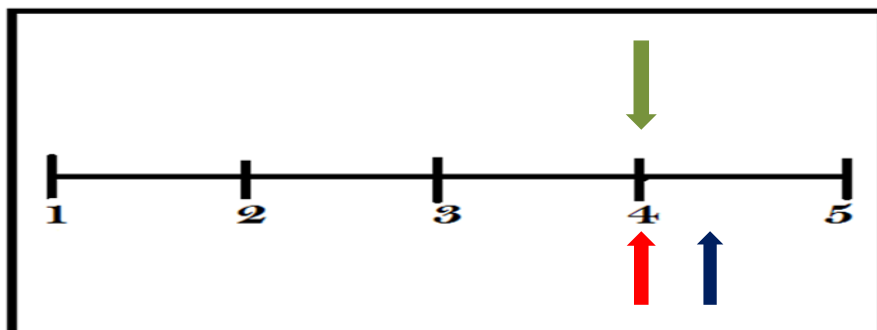
Figura 13: Nivel de satisfacción laboral, respecto al equipo, antes de la aplicación del programa de CVL.



Aseveración 7: Se fomenta el compañerismo en el equipo de trabajo.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.28 (media). Asimismo, se desvían de 4.28, en promedio 2,724 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

Figura 14: Nivel de satisfacción laboral, respecto al equipo, después de la aplicación del programa de CVL.

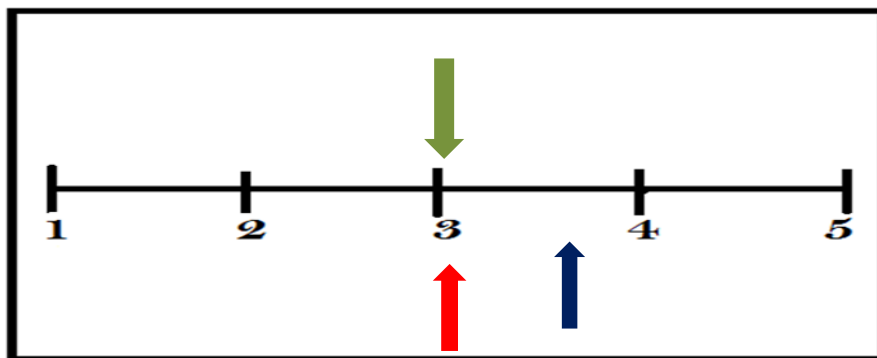


La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Aseveración 8: Siento que mi posición como trabajador es estable.

La opinión de los trabajadores fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.80 (media). Asimismo, se desvían de 3.80, en promedio 0.317 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

Figura 15: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la estabilidad, antes de la aplicación del programa de CVL.

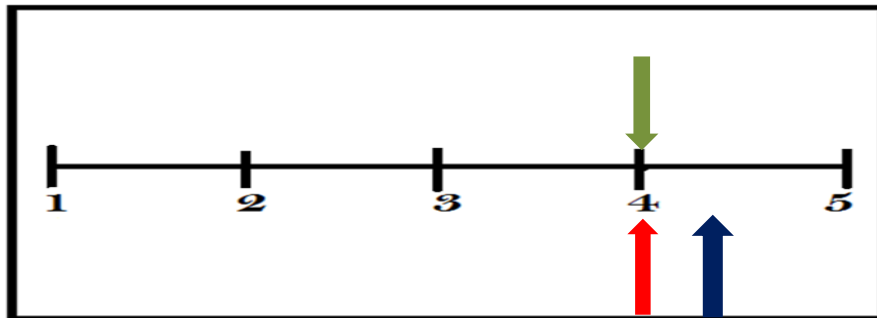


Aseveración 8: Siento que mi posición como trabajador es estable.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.20 (media). Asimismo, se desvían de 4.20, en promedio 0,326 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles medios y altos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 16: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la estabilidad, después de la aplicación del programa de CVL.

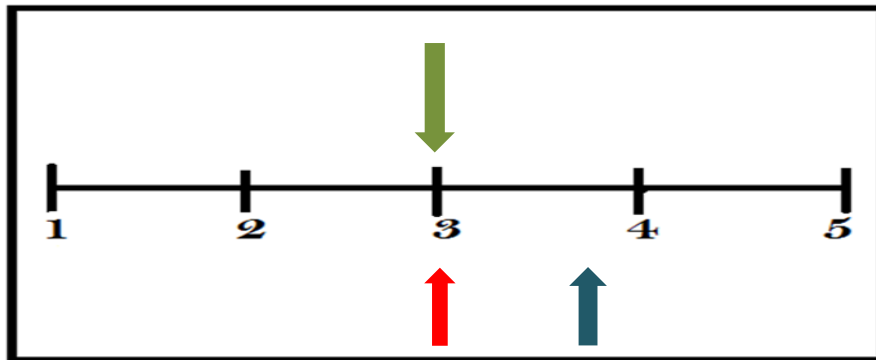


Aseveración 9: La equidad es un valor que se practica en la organización.

La opinión de los trabajadores fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.74 (media). Asimismo, se desvían de 3.74, en promedio 0,425 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles medios y altos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 17: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la equidad, antes de la aplicación del programa de CVL

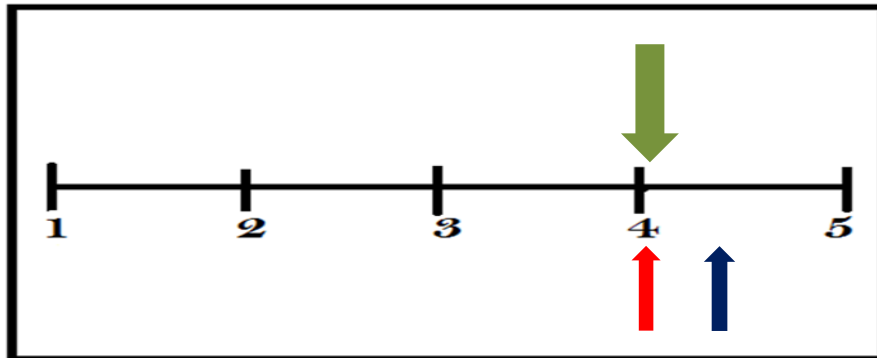


Aseveración 9: La equidad es un valor que se practica en la organización.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.16 (media). Asimismo, se desvían de 4.16, en promedio 0,322 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles altos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 18: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la equidad, después de la aplicación del programa de CVL.

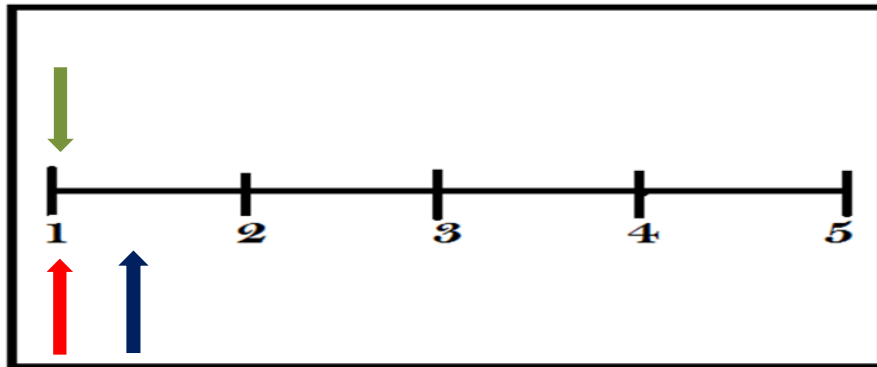


Aseveración 10: La organización me permite hacer línea de carrera.

La opinión de los trabajadores fue desfavorable, la categoría que más se repitió fue 1 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 1 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 1.61 (media). Asimismo, se desvían de 1.61 en promedio 0,141 unidades de la escala. La puntuación máxima es 2 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 1. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

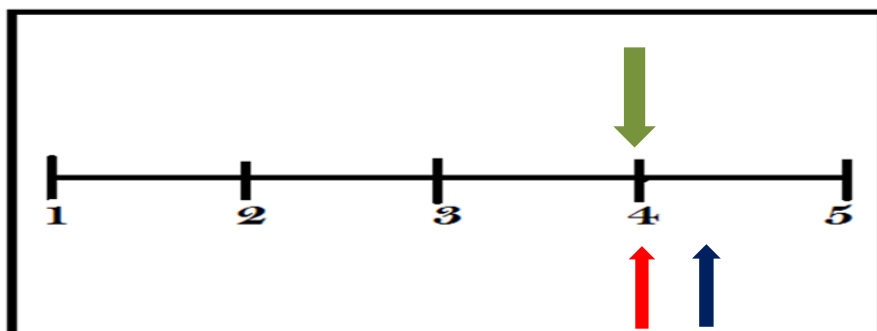
Figura 19: Nivel de satisfacción laboral, respecto al desarrollo, antes de la aplicación del programa de CVL.



Aseveración 10: La organización me permite hacer línea de carrera.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.13 (media). Asimismo, se desvían de 4.13 en promedio 0.135 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 3 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

Figura 20: Nivel de satisfacción laboral, respecto al desarrollo, después de la aplicación del programa de CVL.

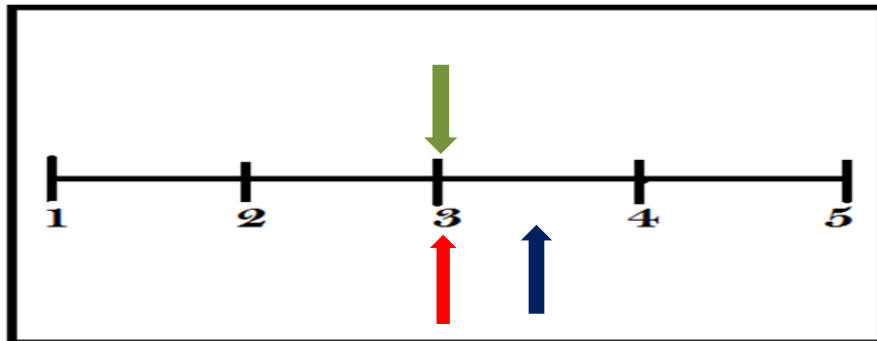


La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Aseveración 11: Las condiciones laborales son favorables para mí.

La opinión de los trabajadores fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.51 (media). Asimismo, se desvían de 3.51 en promedio 0.441 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles medios.

Figura 21: Nivel de satisfacción laboral, respecto a las condiciones laborales, antes de la aplicación del programa de CVL.



Aseveración 11: Las condiciones laborales son favorables para mí.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.37 (media).

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Asimismo, se desvían de 4.37 en promedio 0.234 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

Figura 22: Nivel de satisfacción laboral, respecto a las condiciones laborales, después de la aplicación del programa de CVL.

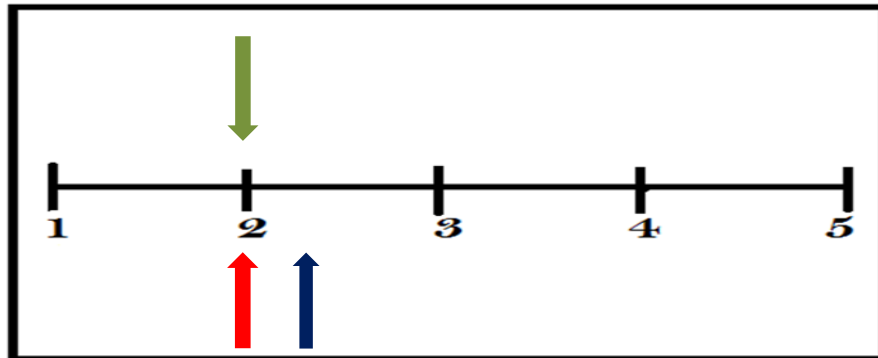


Aseveración 12: El sueldo es justo en contraprestación a mis tareas.

La opinión de los trabajadores fue desfavorable, la categoría que más se repitió fue 2 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 2 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 2.53 (media). Asimismo, se desvían de 2.53 en promedio 0.221 unidades de la escala. La puntuación máxima es 3 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

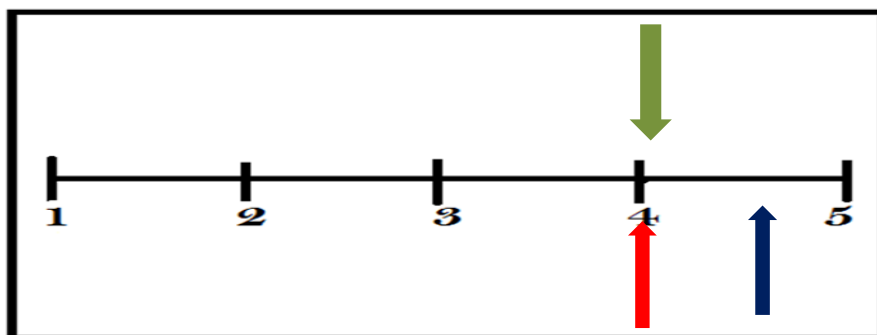
Figura 23: Nivel de satisfacción laboral, respecto al sueldo, antes de la aplicación del programa de CVL.



Aseveración 12: El sueldo es justo en contraprestación a mis tareas.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.83 (media). Asimismo, se desvían de 4.83 en promedio 0.325 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 3 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

Figura 24: Nivel de satisfacción laboral, respecto al sueldo, después de la aplicación del programa de CVL.

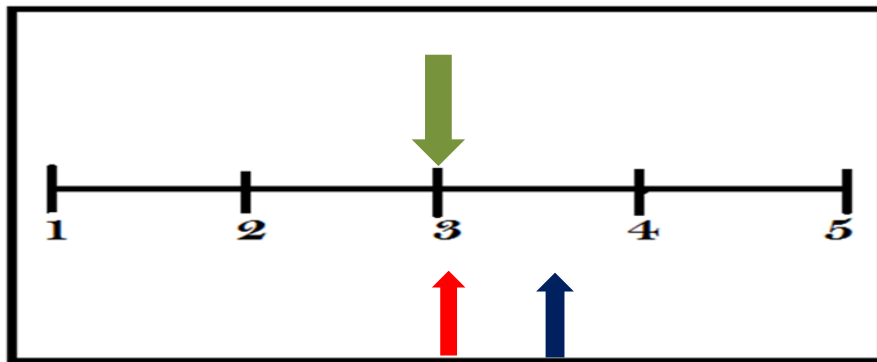


La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Aseveración 13: Siento que mi tarea es importante para la organización.

La opinión de los trabajadores fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.60 (media). Asimismo, se desvían de 3.60 en promedio 0.367 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 2 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles medios.

Figura 25: Nivel de satisfacción laboral, respecto al significado de la tarea, antes de la aplicación del programa de CVL.



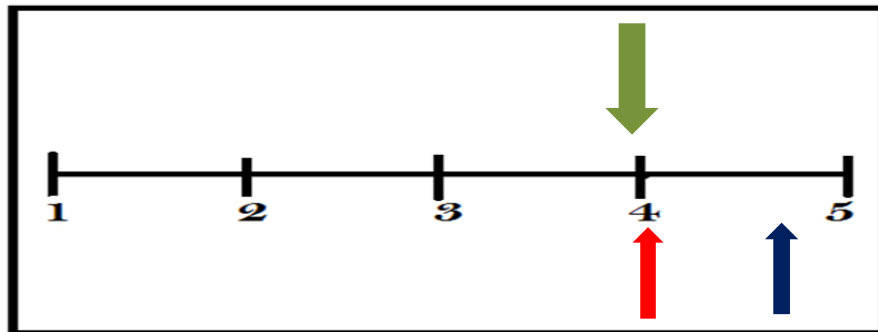
Aseveración 13: Siento que mi tarea es importante para la organización.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.73 (media). Asimismo, se desvían de 4.73 en promedio 0.211 unidades de la escala. La puntuación

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

máxima es 5 y la mínima es 3 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

Figura 26: Nivel de satisfacción laboral, respecto al significado de la tarea, después de la aplicación del programa de CVL.

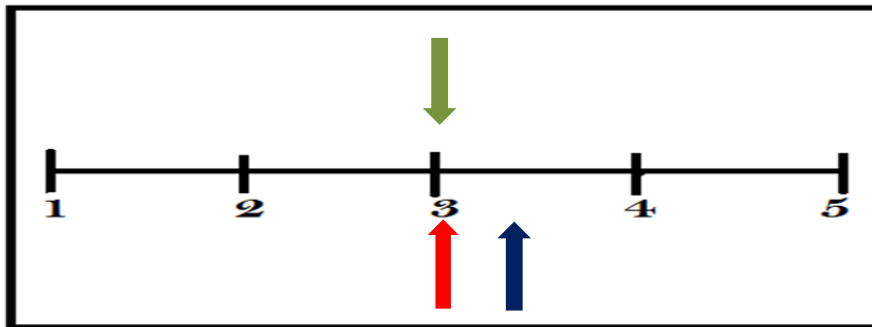


Aseveración 14: Siento que las tareas asignadas por mi superior son de responsabilidad.

La opinión de los trabajadores fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.30 (media). Asimismo, se desvían de 3.30 en promedio 0.233 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 2 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles medios.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

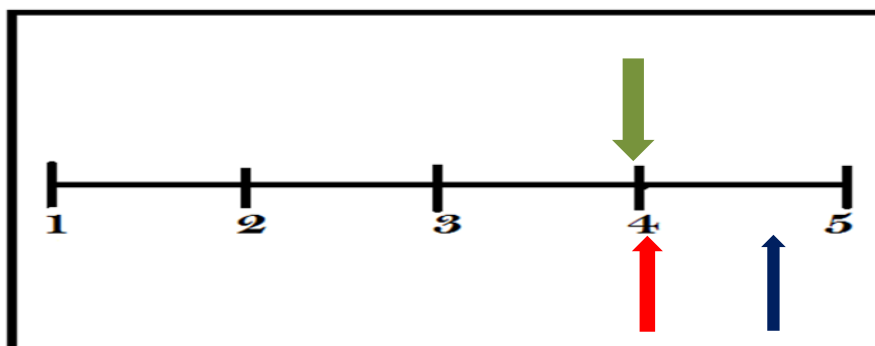
Figura 27: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la responsabilidad de la tarea, antes de la aplicación del programa de CVL.



Aseveración 14: Siento que las tareas asignadas por mi superior son de responsabilidad.

La opinión de los alumnos fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.58 (media). Asimismo, se desvían de 4.58 en promedio 0.452 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 2 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

Figura 28: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la responsabilidad de la tarea, después de la aplicación del programa de CVL.

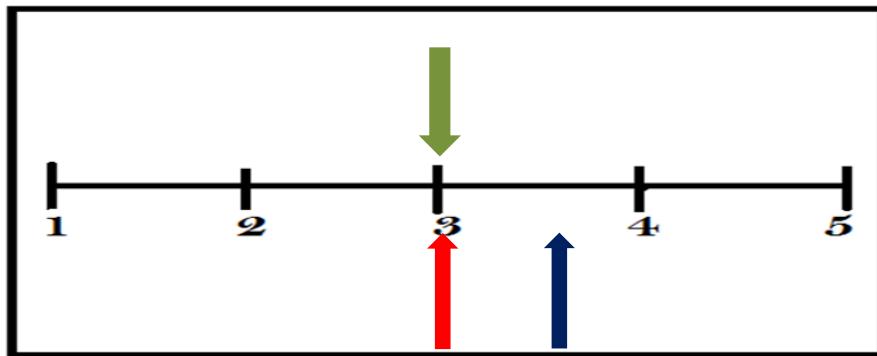


La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Aseveración 15: Mi superior me da retroalimentación periódicamente.

La opinión de los trabajadores fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.61 (media). Asimismo, se desvían de 3.61 en promedio 0.426 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles medios elevados.

Figura 29: Nivel de satisfacción laboral respecto a la retroalimentación, antes de la aplicación del programa de CVL.



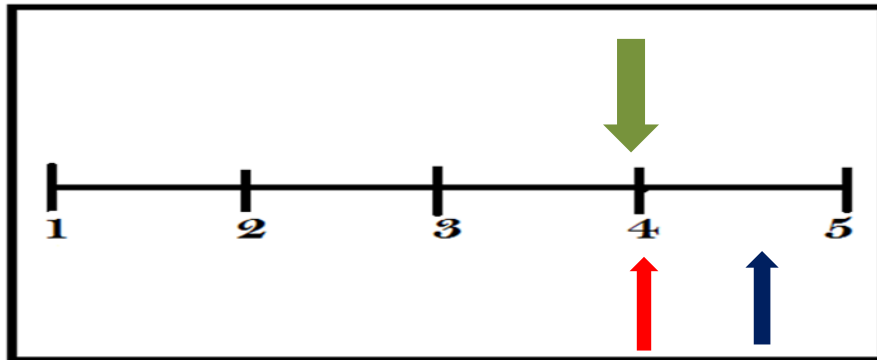
Aseveración 15: Mi superior me da retroalimentación periódicamente.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.72 (media). Asimismo, se desvían de 4.72 en promedio 0.353 unidades de la escala. La puntuación

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

máxima es 5 y la mínima es 2 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

Figura 30: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la retroalimentación, después de la aplicación del programa de CVL.

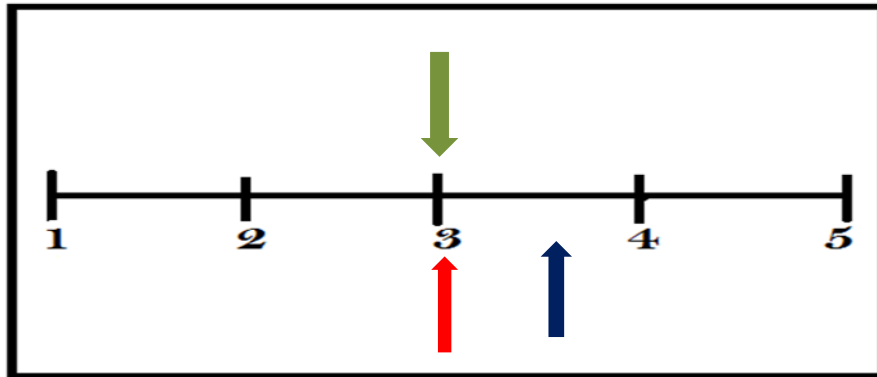


Aseveración 16: Mi superior me da autonomía para resolver imprevistos en mi labor.

La opinión de los trabajadores fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.56 (media). Asimismo, se desvían de 3.56 en promedio 0.542 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 31: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la autonomía, antes de la aplicación del programa de CVL.

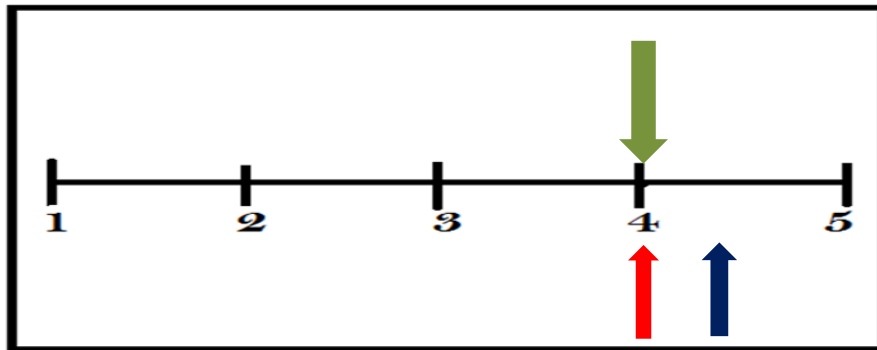


Aseveración 16: Mi superior me da autonomía para resolver imprevistos en mi labor.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.32 (media). Asimismo, se desvían de 4.32 en promedio 0.405 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 2 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 32: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la autonomía, después de la aplicación del programa de CVL.

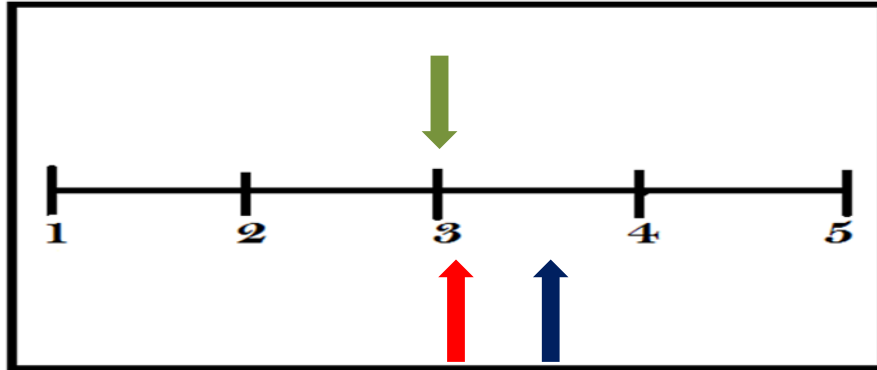


Aseveración 17: Las estaciones de trabajo son cómodas para realizar mi labor.

La opinión de los trabajadores fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.52 (media). Asimismo, se desvían de 3.52 en promedio 0.324 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 2 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles medios.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 33: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la ergonomía, antes de la aplicación del programa de CVL.

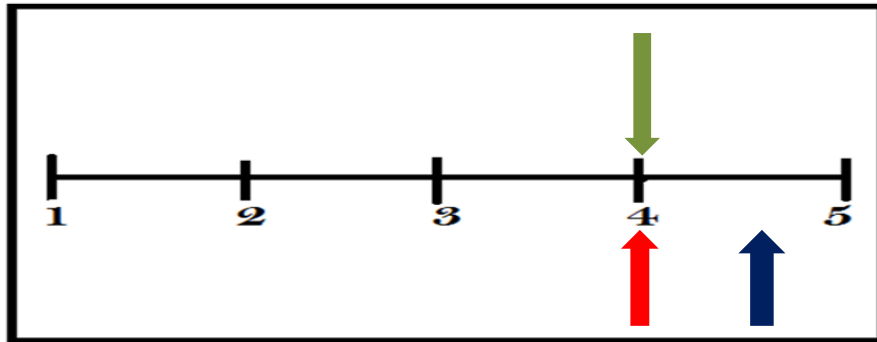


Aseveración 17: Las estaciones de trabajo son cómodas para realizar mi labor.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.71 (media). Asimismo, se desvían de 4.71 en promedio 0.745 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 34: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la ergonomía, después de la aplicación del programa de CVL.

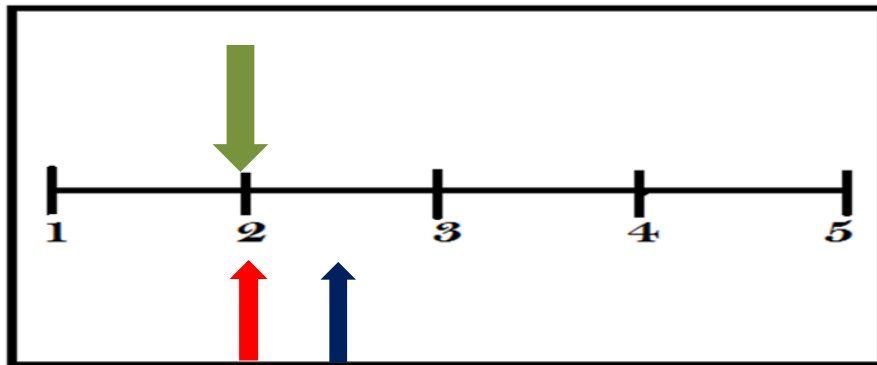


Aseveración 18: La tecnología facilita mi trabajo diario.

La opinión de los trabajadores fue desfavorable, la categoría que más se repitió fue 2 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 2 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 2.41 (media). Asimismo, se desvían de 2.41 en promedio 0.252 unidades de la escala. La puntuación máxima es 3 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

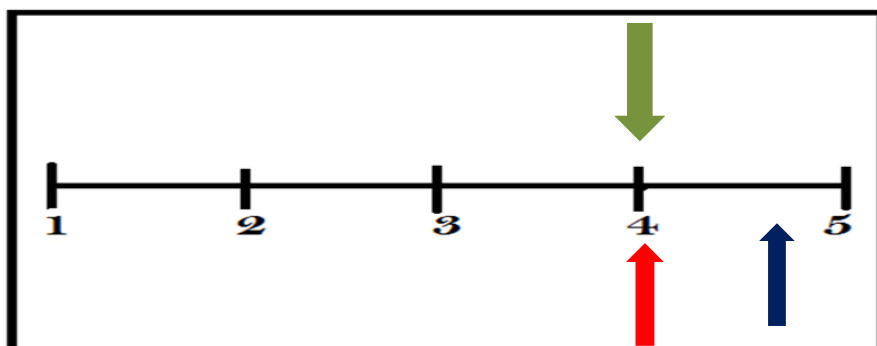
Figura 35: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la tecnología, antes de la aplicación del programa de CVL.



Aseveración 18: La tecnología facilita mi trabajo diario.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.78 (media). Asimismo, se desvían de 4.78 en promedio 0.712 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

Figura 36: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la tecnología, después de la aplicación del programa de CVL.

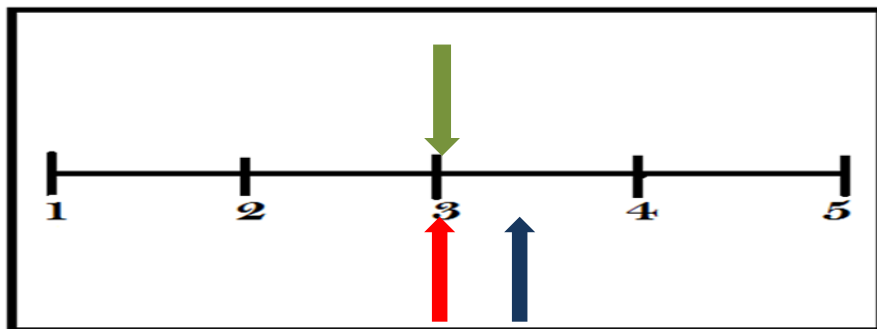


La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Aseveración 19: Las instalaciones de uso común para los trabajadores son de calidad.

La opinión de los trabajadores fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.31 (media). Asimismo, se desvían de 3.31 en promedio 0.254 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

Figura 37: Nivel de satisfacción laboral, respecto a las instalaciones, antes de la aplicación del programa de CVL.



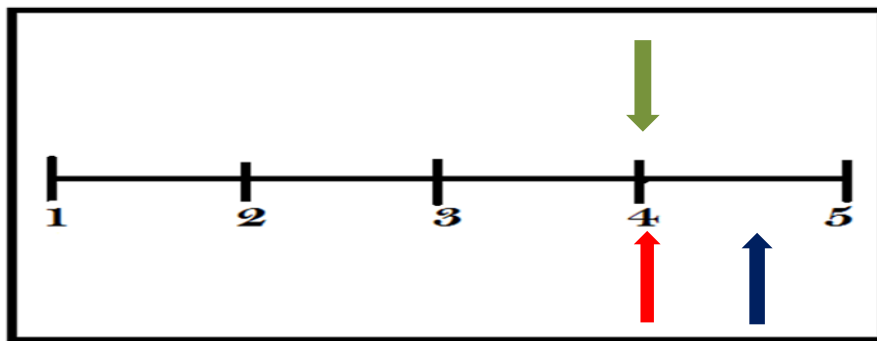
Aseveración 19: Las instalaciones de uso común para los trabajadores son de calidad.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.72 (media). Asimismo, se desvían de 4.72 en promedio 0.477 unidades de la escala. La puntuación

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

Figura 38: Nivel de satisfacción laboral, respecto a las instalaciones, después de la aplicación del programa de CVL.

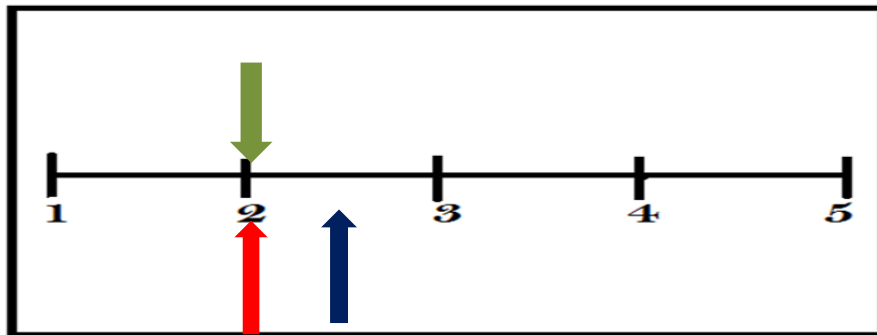


Aseveración 20: La organización se preocupa de mi salud.

La opinión de los trabajadores fue desfavorable, la categoría que más se repitió fue 2 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 2 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 2.41 (media). Asimismo, se desvían de 2.41 en promedio 0.331 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

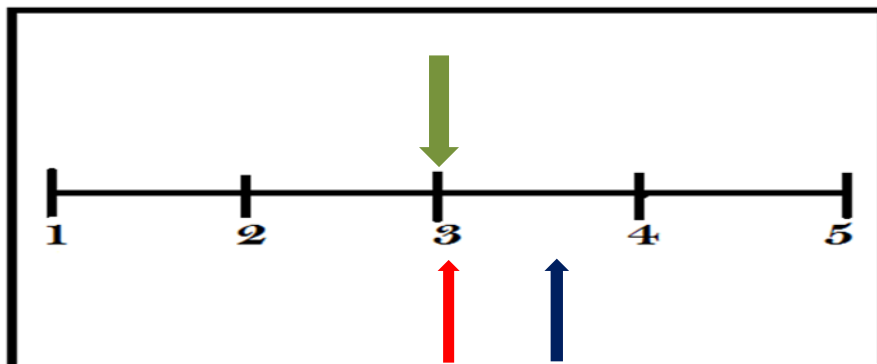
Figura 39: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la preocupación por la salud, antes de la aplicación del programa de CVL.



Aseveración 20: La organización se preocupa de mi salud.

La opinión de los trabajadores fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.78 (media). Asimismo, se desvían de 3.78 en promedio 0.536 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

Figura 40: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la preocupación por la salud, después de la aplicación del programa de CVL.

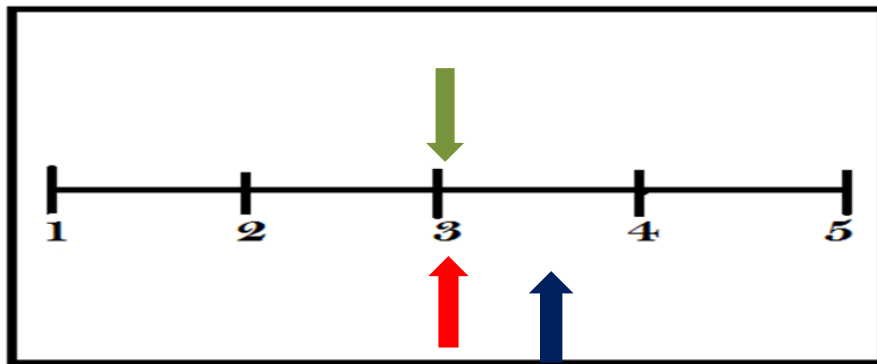


La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Aseveración 21: Siento que mis superiores me estiman.

La opinión de los trabajadores fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3. (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.47 (media). Asimismo, se desvían de 3.47 en promedio 0.411 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles medios.

Figura 41: Nivel de satisfacción laboral, respecto al sentimiento de estima, antes de la aplicación del programa de CVL.



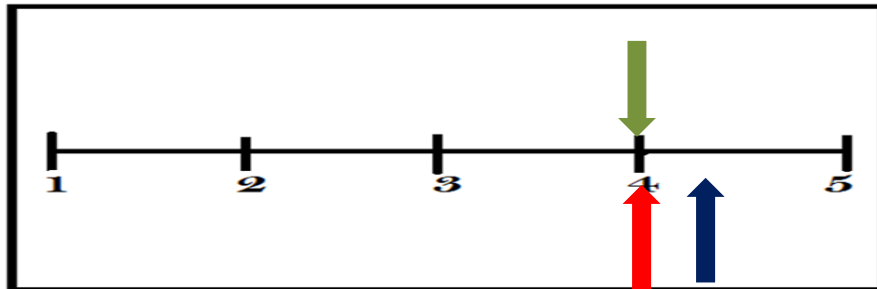
Aseveración 21: Siento que mis superiores me estiman.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.37 (media). Asimismo, se desvían de 4.37 en promedio 0.321 unidades de la escala. La puntuación

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

máxima es 5 y la mínima es 2 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

Figura 42: Nivel de satisfacción laboral, respecto al sentimiento de estima, después de la aplicación del programa de CVL.

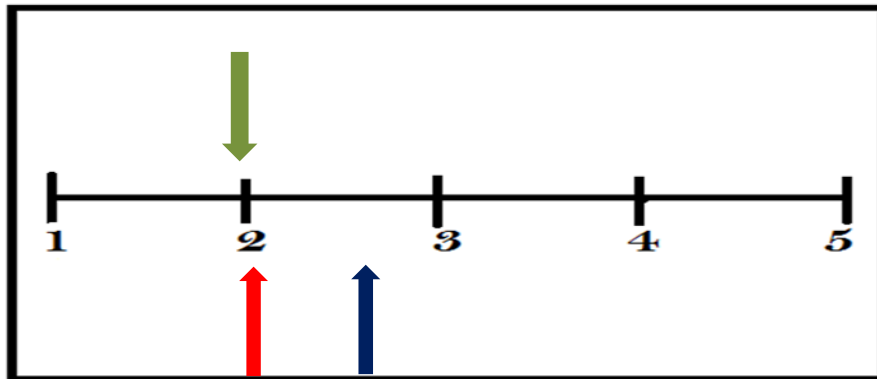


Aseveración 22: Me siento orgulloso de pertenecer a la organización.

La opinión de los trabajadores fue desfavorable, la categoría que más se repitió fue 2 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 2 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 2.64 (media). Asimismo, se desvían de 2.64 en promedio 0.153 unidades de la escala. La puntuación máxima es 3 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 43. Nivel de satisfacción laboral, respecto a la afiliación, antes de la aplicación del programa de CVL.

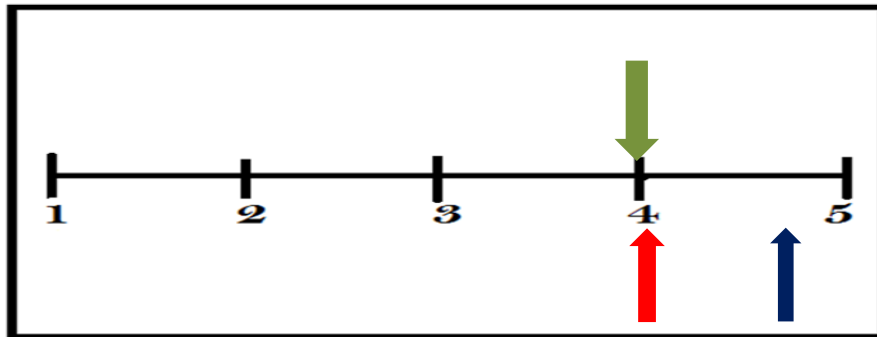


Aseveración 22: Me siento orgulloso de pertenecer a la organización.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.80 (media). Asimismo, se desvían de 4.80 en promedio 0.357 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 2 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 44: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la afiliación, después de la aplicación del programa de CVL.

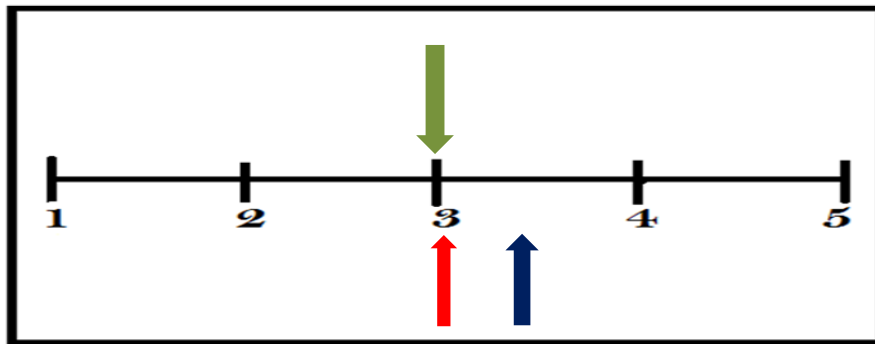


Aseveración 23: Siento que he realizado cabalmente los objetivos de mí puesto de trabajo.

La opinión de los trabajadores fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.43 (media). Asimismo, se desvían de 3.43 en promedio 0.392 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles medios.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

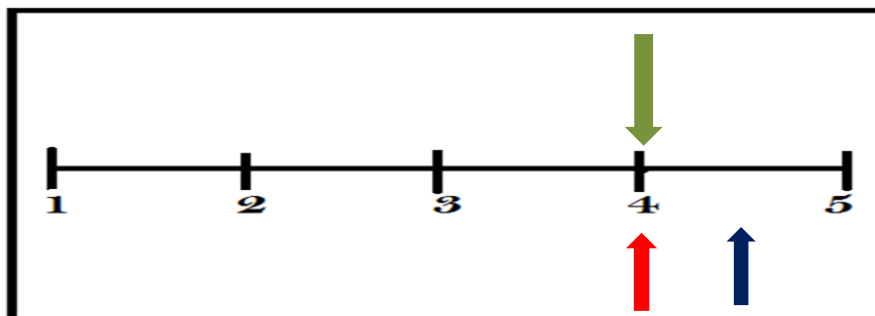
Figura 45: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la realización de objetivos, antes de la aplicación del programa de CVL.



Aseveración 23: Siento que he realizado cabalmente los objetivos de mí puesto de trabajo.

La opinión de los trabajadores fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.72 (media). Asimismo, se desvían de 4.72 en promedio 0.431 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 2 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

Figura 46: Nivel de satisfacción laboral, respecto a la realización de objetivos, después de la aplicación del programa de CVL.

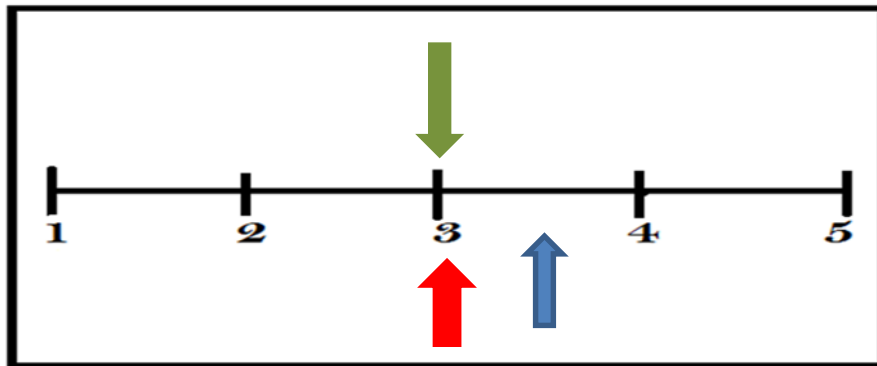


La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Aseveración 24: Estoy satisfecho con mi trabajo.

La opinión de los trabajadores fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.58 (media). Asimismo, se desvían de 3.58 en promedio 0.272 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles medios.

Figura 47. Nivel de satisfacción laboral global, antes de la aplicación del programa de CVL.



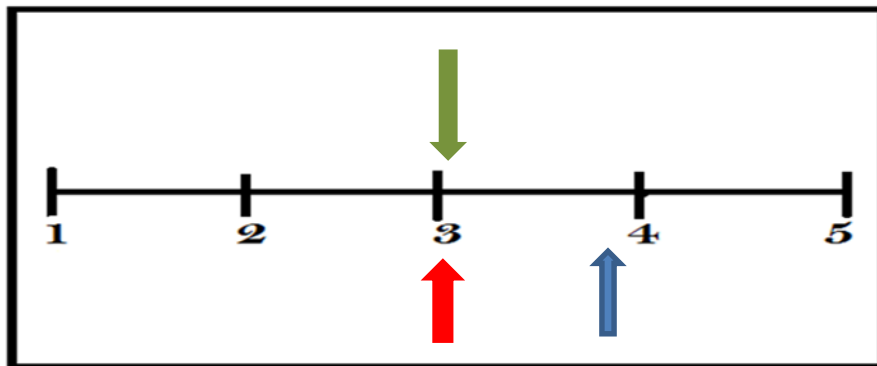
Aseveración 24: Estoy satisfecho con mi trabajo.

La opinión de los trabajadores fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.939 (media).

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Asimismo, se desvían de 3.939 en promedio 0.257 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles medios.

Figura 48. Nivel de satisfacción laboral global, después de la aplicación del programa de CVL.



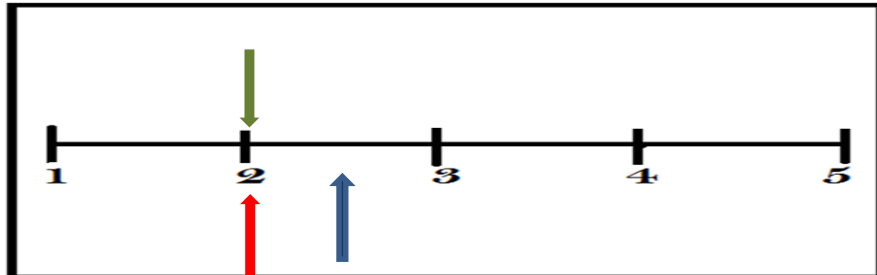
5.2. Resultados de la encuesta de calidad de servicio.

Aseveración 1: Me recibieron con una bienvenida.

La opinión de los clientes fue desfavorable, la categoría que más se repitió fue 2 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 2 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 2.27 (media). Asimismo, se desvían de 2.27, en promedio 0,262 unidades de la escala. La puntuación máxima es 3 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

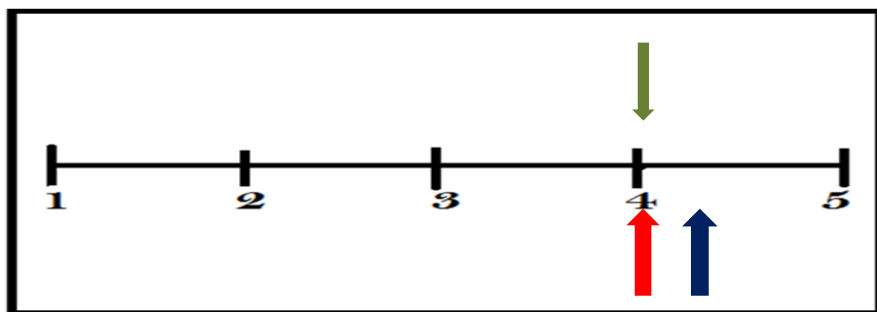
Figura 49: Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la bienvenida, antes de la aplicación del programa de CVL.



Aseveración 1: Me recibieron con una bienvenida.

La opinión de los alumnos fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.36 (media). Asimismo, se desvían de 4.36, en promedio 0,341 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles altos.

Figura 50: Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la bienvenida, después de la aplicación del programa de CVL.

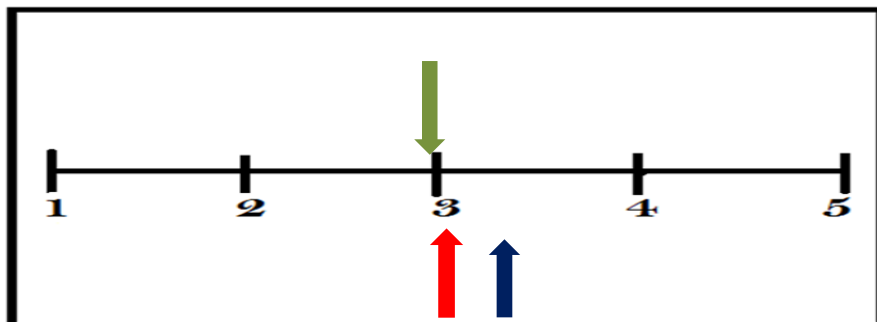


La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Aseveración 2: Cree Ud. que se cumplió con el servicio prometido por el club.

La opinión de los clientes fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.18 (media). Asimismo, se desvían de 3,18, en promedio 0,341 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

Figura 51. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a las promesas, antes de la aplicación del programa de CVL.

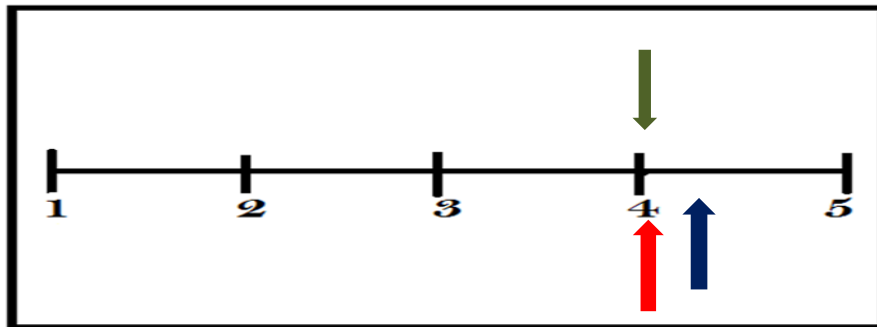


Aseveración 2. Cree Ud. que se cumplió con el servicio prometido por el club.

La opinión de los clientes fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.22 (media). Asimismo, se desvían de 4.22, en promedio 0,442 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles altos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 52. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a las promesas, después de la aplicación del programa de CVL.

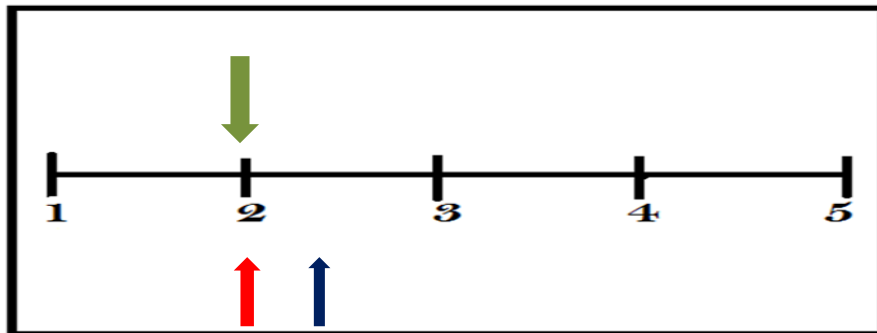


Aseveración 3. El personal que lo atendió fue detallista a la hora del servicio.

La opinión de los clientes fue desfavorable, la categoría que más se repitió fue 2 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 2 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 2.28 (media). Asimismo, se desvían de 2.28, en promedio 0,289 unidades de la escala. La puntuación máxima es 3 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

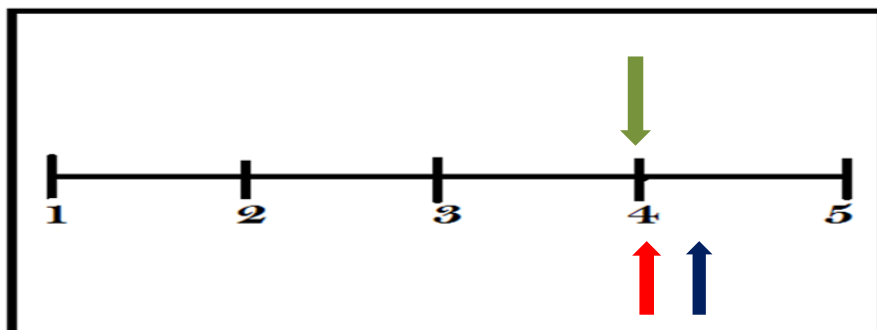
Figura 53. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a los detalles antes de la aplicación del programa de CVL.



Aseveración 3. El personal que lo atendió fue detallista a la hora del servicio.

La opinión de los clientes fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.28 (media). Asimismo, se desvían de 4.28, en promedio 2,454 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

Figura 54: Nivel de satisfacción del cliente, respecto a los detalles, después de la aplicación del programa de CVL.

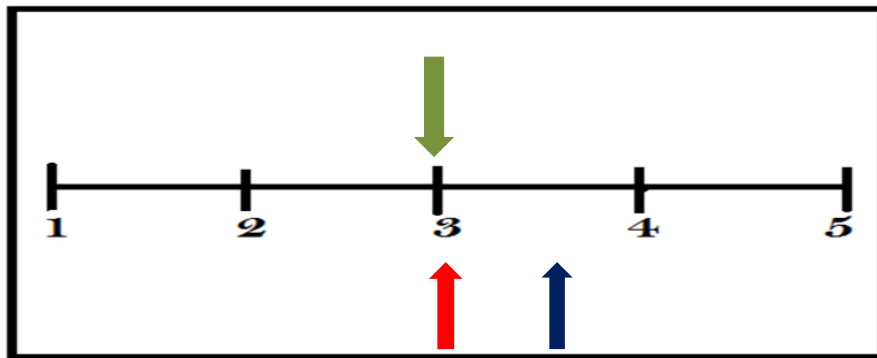


La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Aseveración 4 El personal fue cortés en el momento de atenderlo.

La opinión de los clientes fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.72 (media). Asimismo, se desvían de 3.72, en promedio 0.325 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

Figura 55: Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la cortesía, antes de la aplicación del programa de CVL.



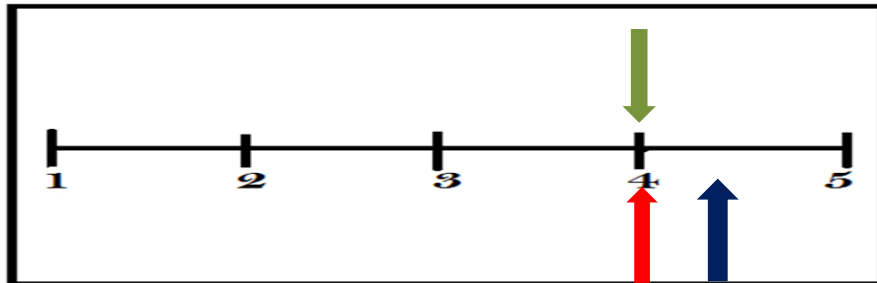
Aseveración 4. El personal fue cortés en el momento de atenderlo.

La opinión de los alumnos fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.32 (media). Asimismo, se desvían de 4.32, en promedio 0,323 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles medios y altos.

Figura 56: Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la cortesía después de la aplicación del programa de CVL.

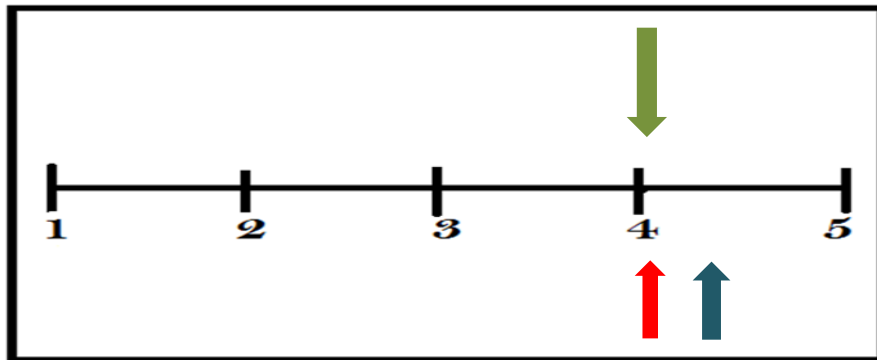


Aseveración 5. El personal demostró profesionalismo en su trabajo.

La opinión de los clientes fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.10 (media). Asimismo, se desvían de 4.10, en promedio 0,425 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles altos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 57: Nivel de satisfacción del cliente, respecto al profesionalismo, antes de la aplicación del programa de CVL.

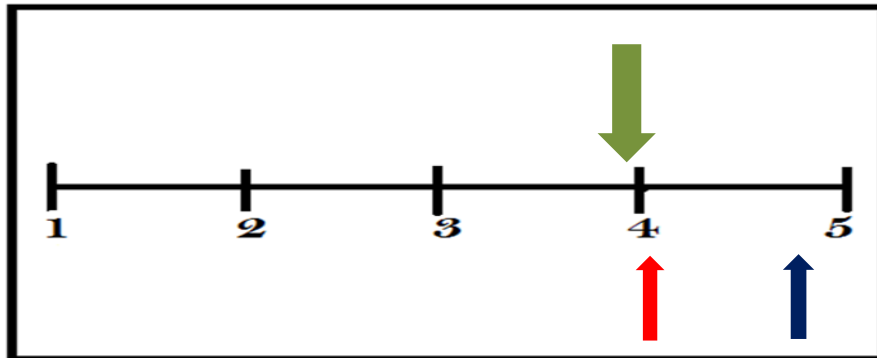


Aseveración 5. El personal demostró profesionalismo en su trabajo.

La opinión de los clientes fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.80 (media). Asimismo, se desvían de 4.80, en promedio 0,324 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles altos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 58. Nivel de satisfacción del cliente, respecto al profesionalismo, después de la aplicación del programa de CVL.

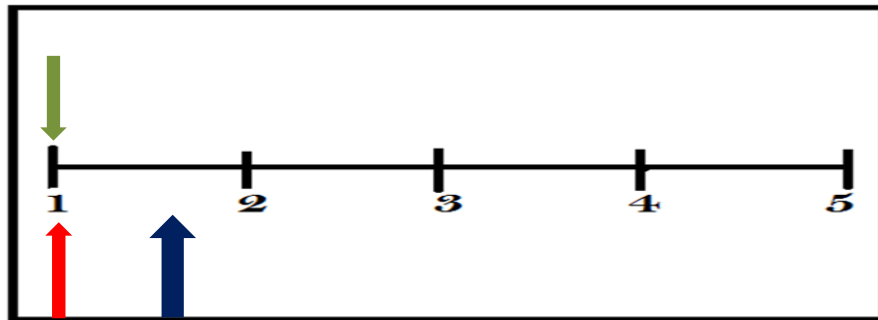


Aseveración 6. El personal de servicio le recomendó que hacer en casos de emergencia (asalto, sismos).

La opinión de los clientes fue desfavorable, la categoría que más se repitió fue 1 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 1 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 1.62 (media). Asimismo, se desvían de 1.62 en promedio 0,111 unidades de la escala. La puntuación máxima es 2 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 1. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 59: Nivel satisfacción del cliente, respecto a la seguridad, antes de la aplicación del programa de CVL.

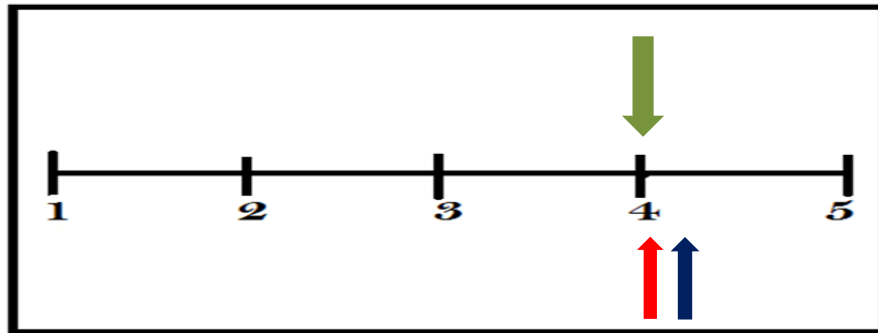


Aseveración 6. El personal de servicio le recomendó que hacer en casos de emergencia (asalto, sismos).

La opinión de los clientes fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.22 (media). Asimismo, se desvían de 4.22 en promedio 0.141 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 3 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

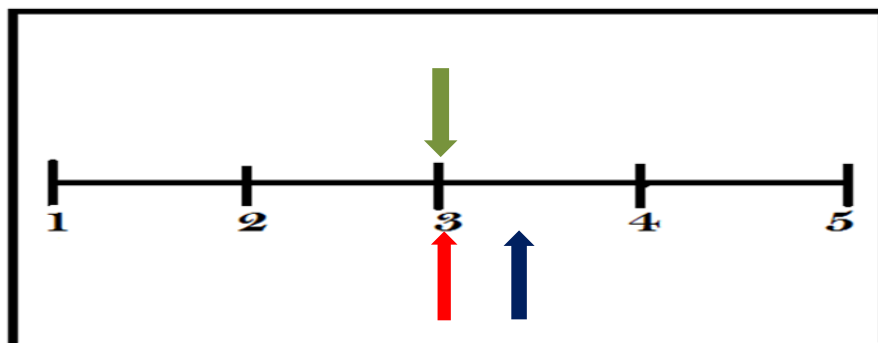
Figura 60: Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la seguridad, después de la aplicación del programa de CVL.



Aseveración 7. El personal se mostró accesible para atenderlo en todo momento.

La opinión de los clientes fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.12 (media). Asimismo, se desvían de 3.12 en promedio 0.241 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles medios.

Figura 61. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la accesibilidad, antes de la aplicación del programa de CVL.

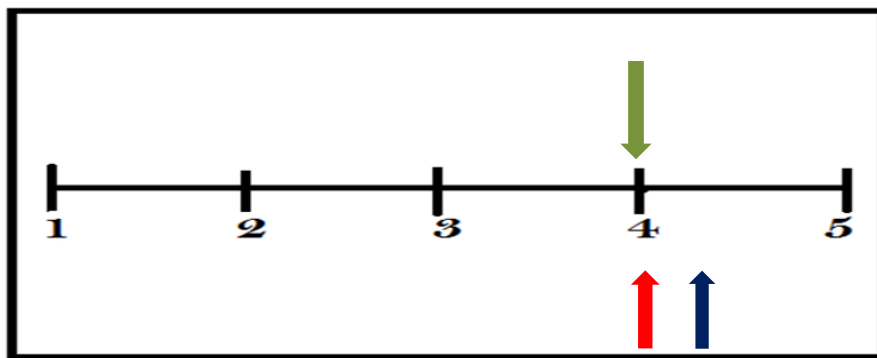


La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Aseveración 7. El personal se mostró accesible para atenderlo en todo momento.

La opinión de los clientes fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.29 (media). Asimismo, se desvían de 4.29 en promedio 0.237 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

Figura 62. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la accesibilidad, antes de la aplicación del programa de CVL.



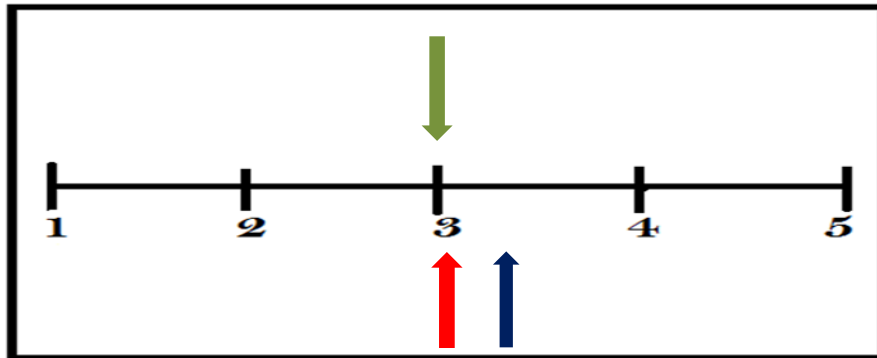
Aseveración 8. El personal se comunicó comprensiblemente.

La opinión de los clientes fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.14 (media). Asimismo, se desvían de 3.14 en promedio 0.124 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

Figura 63: Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la comunicación, antes de la aplicación del programa de CVL.

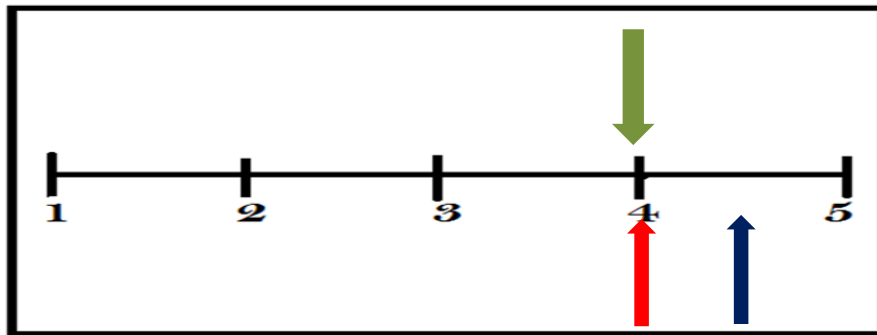


Aseveración 8. El personal se comunicó comprensiblemente.

La opinión de los clientes fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.80 (media). Asimismo, se desvían de 4.80 en promedio 0.326 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 3 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 64. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la comunicación, después de la aplicación del programa de CVL.

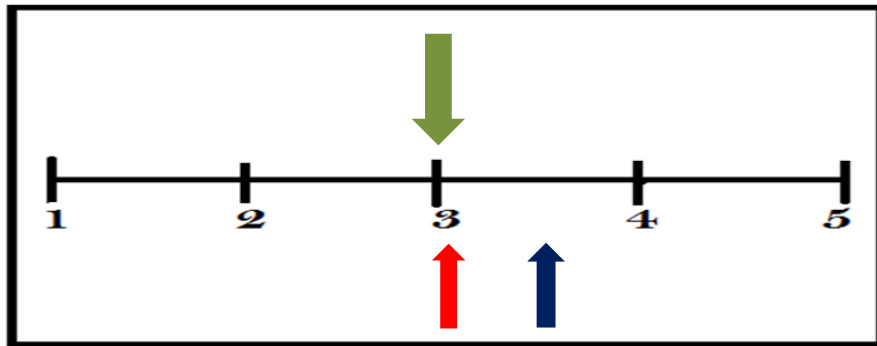


Aseveración 9. El personal supo reaccionar frente a un desatino por parte de la organización.

La opinión de los clientes fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.60 (media). Asimismo, se desvían de 3.60 en promedio 0.325 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 2 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles medios.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 65. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la reacción frente al error, antes de la aplicación del programa de CVL.

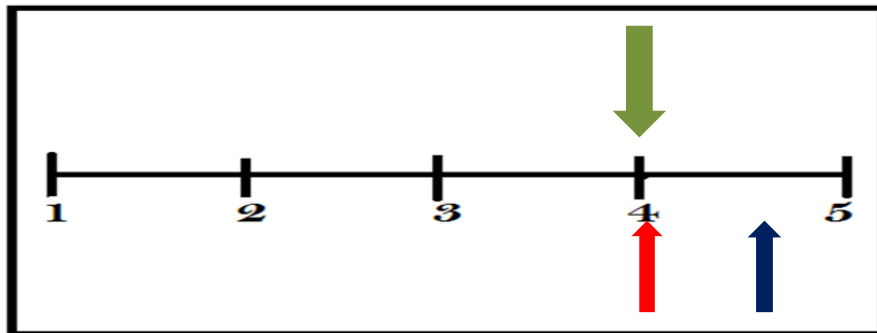


Aseveración 9. El personal supo reaccionar frente a un desatino por parte de la organización.

La opinión de los clientes fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.73 (media). Asimismo, se desvían de 4.73 en promedio 0.211 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 3 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

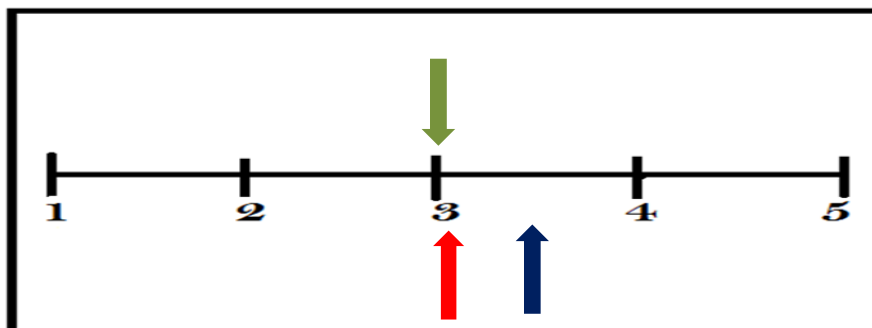
Figura 66: Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la reacción frente al error, después de la aplicación del programa de CVL.



Aseveración 10. El personal de comedor me sugirió las promociones del día.

La opinión de los clientes fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.21 (media). Asimismo, se desvían de 3.21 en promedio 0.221 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 2 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles medios.

Figura 67. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la comunicación sugerente, antes de la aplicación del programa de CVL.

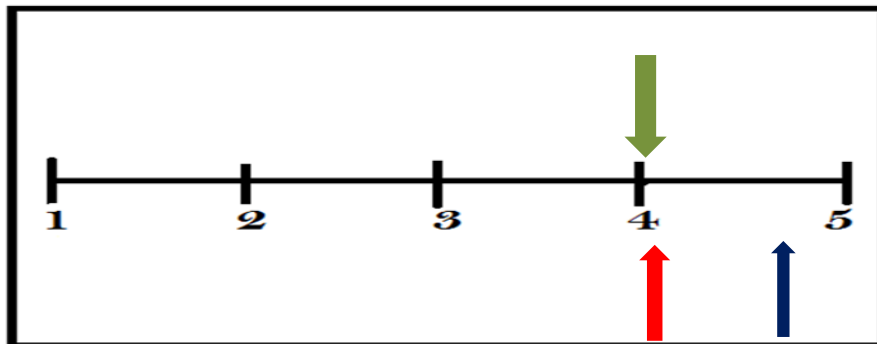


La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Aseveración 10. El personal de comedor me sugirió las promociones del día.

La opinión de los clientes fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.76 (media). Asimismo, se desvían de 4.76 en promedio 0.434 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 2 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

Figura 68. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a la comunicación sugerente, después de la aplicación del programa de CVL.



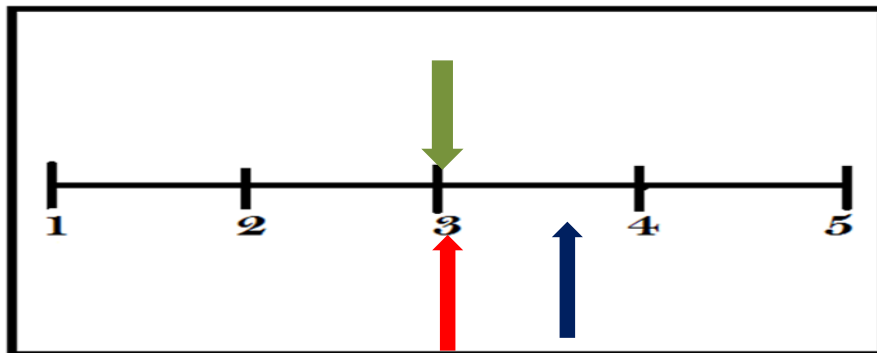
Aseveración 11. El personal me indicó los tiempos aproximados de espera en el servicio.

La opinión de los alumnos fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.70 (media). Asimismo, se desvían de 3.70 en promedio 0.442 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles medios elevados.

Figura 69. Nivel de satisfacción del cliente, respecto al tiempo, antes de la aplicación del programa de CVL.

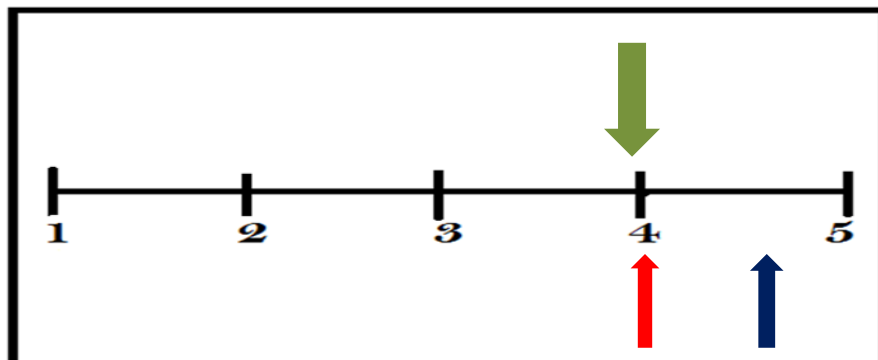


Aseveración 11. El personal me indicó los tiempos aproximados de espera en el servicio.

La opinión de los clientes fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.86 (media). Asimismo, se desvían de 4.86 en promedio 0.351 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 2 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 70. Nivel de satisfacción del cliente, respecto al tiempo, después de la aplicación del programa de CVL.

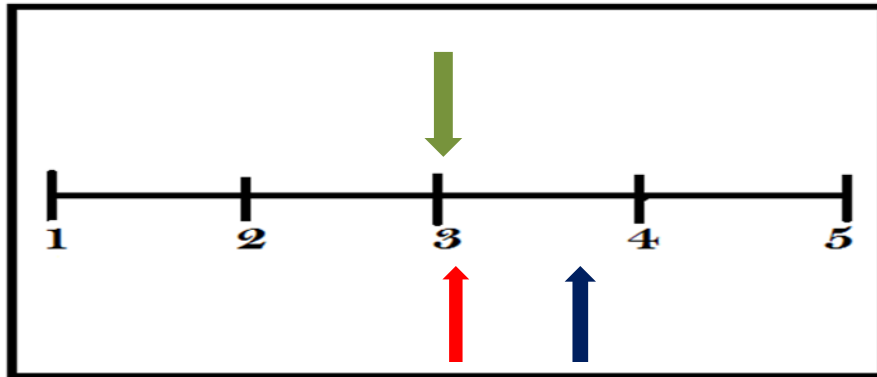


Aseveración 12: El personal de atención realizó bien su trabajo.

La opinión de los clientes fue neutra, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.59 (media). Asimismo, se desvían de 3.59 en promedio 0.522 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 71. Nivel de satisfacción del cliente, respecto al profesionalismo, antes de la aplicación del programa de CVL.

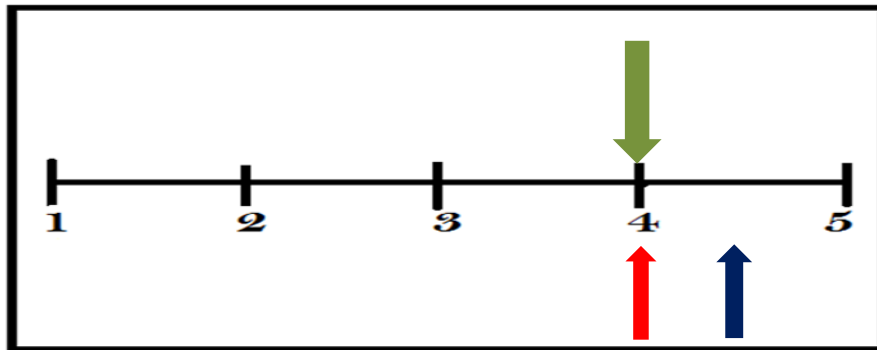


Aseveración 12. El personal de atención realizó bien su trabajo.

La opinión de los clientes fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.46 (media). Asimismo, se desvían de 4.46 en promedio 0.462 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 2 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 72. Nivel de satisfacción del cliente, respecto al profesionalismo, después de la aplicación del programa de CVL.

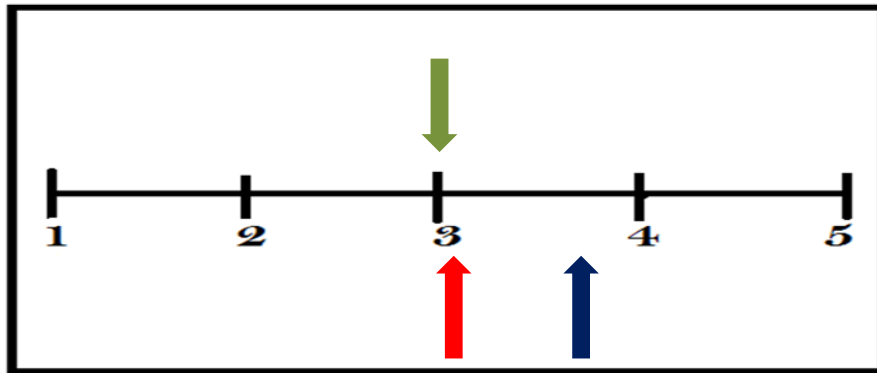


Aseveración 13. El personal me indicó como acceder a todas las áreas públicas del club.

La opinión de los clientes fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.86 (media). Asimismo, se desvían de 3.86 en promedio 0.312 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 2 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles medios.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 73. Nivel de satisfacción del cliente, respecto al acceso a las áreas públicas, antes de la aplicación del programa de CVL.

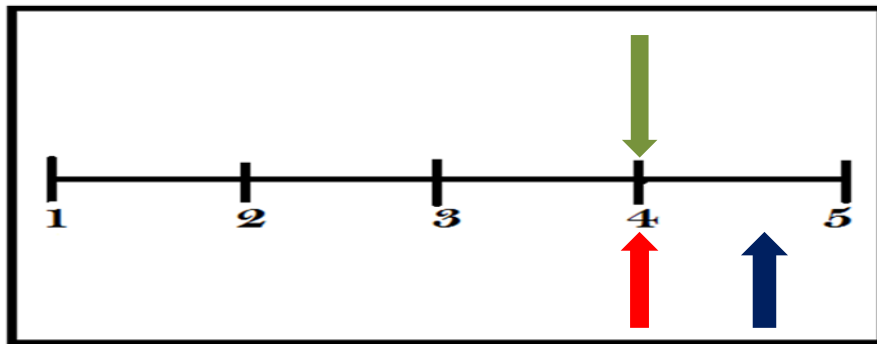


Aseveración 13. El personal me indicó como acceder a todas las áreas públicas del club.

La opinión de los clientes fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.73 (media). Asimismo, se desvían de 4.73 en promedio 0.846 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 74. Nivel de satisfacción del cliente, respecto al acceso a las áreas públicas, después de la aplicación del programa de CVL.

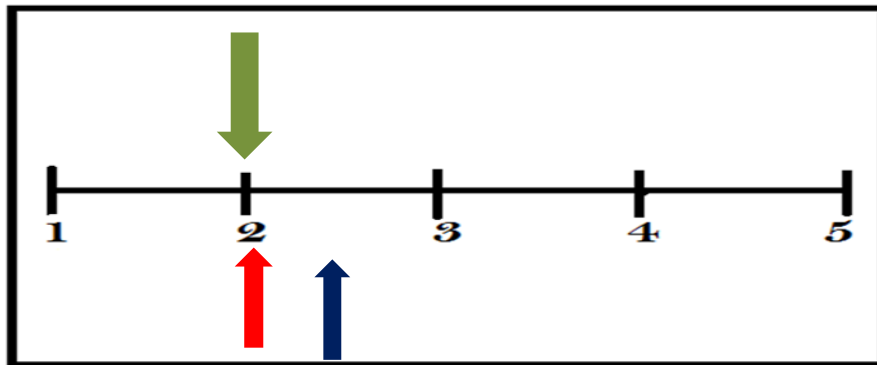


Aseveración 14. Es visible el esfuerzo que hace el personal de servicio por atender con rapidez.

La opinión de los clientes fue desfavorable, la categoría que más se repitió fue 2 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 2 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 2.30 (media). Asimismo, se desvían de 2.30 en promedio 0.215 unidades de la escala. La puntuación máxima es 3 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 2. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles bajos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 75. Nivel de satisfacción del cliente, respecto al esfuerzo por atender con rapidez, antes de la aplicación del programa de CVL.

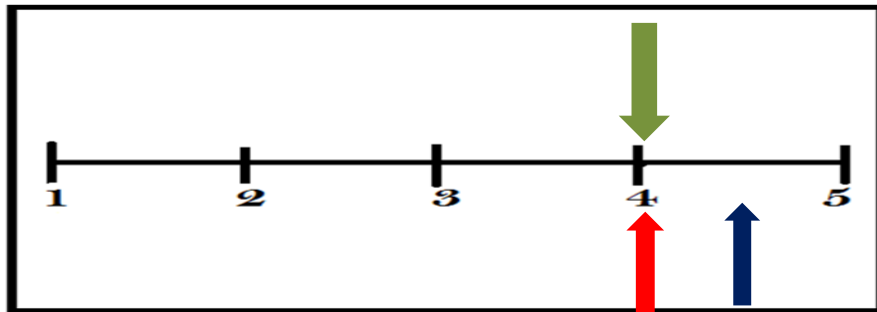


Aseveración 14. Es visible el esfuerzo que hace el personal de servicio por atender con rapidez.

La opinión de los clientes fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.74 (media). Asimismo, se desvían de 4.74 en promedio 0.822 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

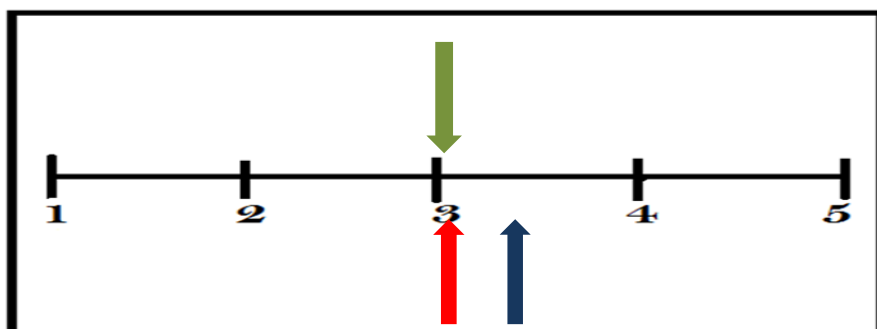
Figura 76: Nivel de satisfacción del cliente, respecto al esfuerzo por atender con rapidez, después de la aplicación del programa de CVL.



Aseveración 15. El servicio brindado por el personal de club superó mis expectativas.

La opinión de los clientes fue neutral, la categoría que más se repitió fue 3 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 3 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 3.28 (media). Asimismo, se desvían de 3.28 en promedio 0.316 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

Figura 77. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a las expectativas del cliente, antes de la aplicación del programa de CVL.

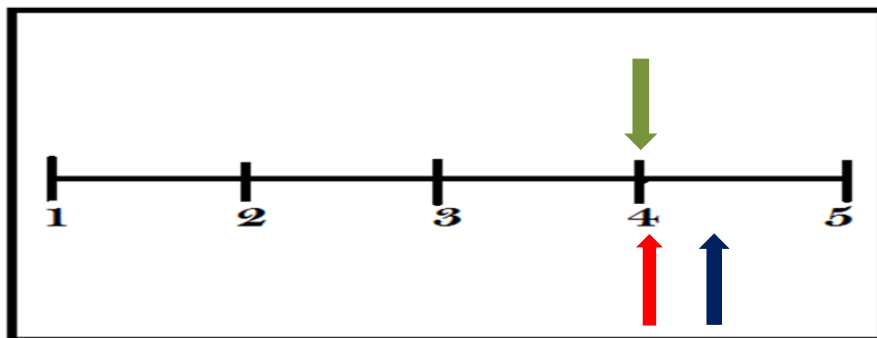


La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Aseveración 15. El servicio brindado por el personal de club superó mis expectativas.

La opinión de los clientes fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.22 (media). Asimismo, se desvían de 4.22 en promedio 0.477 unidades de la escala. La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

Figura 78. Nivel de satisfacción del cliente, respecto a las expectativas del cliente, después de la aplicación del programa de CVL.



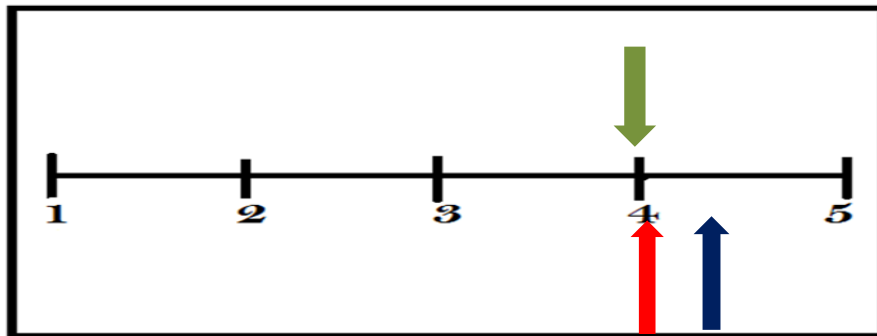
Aseveración 16. Me siento satisfecho con el servicio recibido por parte del personal del club.

La opinión de los clientes fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.127 (media). Asimismo, se desvían de 4.127 en promedio 0.365 unidades de la escala. La puntuación

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

máxima es 4 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 3. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

Figura 79. Nivel de satisfacción global, respecto al servicio recibido, antes de la aplicación del programa de CVL.

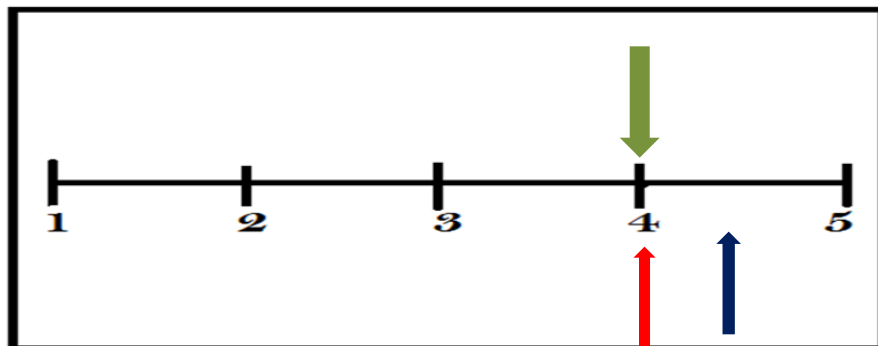


Aseveración 16. Me siento satisfecho con el servicio recibido por parte del personal del club.

La opinión de los clientes fue favorable, la categoría que más se repitió fue 4 (moda). El 50% de los individuos está por encima del valor 4 (mediana) y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los participantes se ubican en 4.35 (media). Asimismo, se desvían de 4.35 en promedio 0.373 unidades de la escala. La puntuación máxima es 5 y la mínima es 1 por lo tanto el rango es 4. Las puntuaciones tienden a ubicarse en niveles elevados.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Figura 80. Nivel de satisfacción global, respecto al servicio recibido, después de la aplicación del programa de CVL.



La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

5.3. Resultados de las pruebas de correlación.

Paso 1. Redactar la hipótesis alterna y la hipótesis nula.

HA: La satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente respecto a la atención brindada en el Club Arequipa 2018.

HN: La satisfacción laboral no influye en la satisfacción del cliente respecto a la atención brindada en el Club Arequipa 2018.

Paso 2. Verificar si las puntuaciones provenientes de los grupos se distribuyen de manera normal. Se realizó la prueba de normalidad a un nivel de significancia al 0,05. Siendo el P-valor mayor al 0,05, por lo tanto ambas puntuaciones provienen de distribuciones normales.

Tabla 2. Prueba de normalidad.

Prueba de normalidad		
P= 0,154 (grupo 1)	>	$\alpha = 0,05$
P=0,210 (grupo 2)	>	$\alpha = 0,05$

Conclusión: en ambos casos el P-Valor es mayor que el valor de alfa, por lo tanto los datos provienen de una distribución normal.

Para observar el cuadro estadístico de SPSS de prueba de normalidad ver anexo 6.

Paso 3. Correlacionar: Factor organizacional, contexto organizacional, diseño de puestos y diferencias individuales con la variable dependiente calidad de servicio.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Tabla 3. Resumen de correlación de Pearson por factores.

Correlación de Pearson		
P= 0,000 (comportamiento de los administradores)	<	$\alpha = 0,05$
P= 0,000 (contexto organizacional)	<	$\alpha = 0,05$
P= 0,000 (diseño de puestos)	<	$\alpha = 0,05$
P= 0,000 (diferencias individuales)	<	$\alpha = 0,05$
P=0,000 (satisfacción laboral)	<	$\alpha = 0,05$

Conclusión: en todos los casos el P-Valor es menor que el valor de alfa, por lo tanto hay evidencia estadística para afirmar que la satisfacción laboral está relacionada significativamente con la satisfacción del cliente

Para observar los cuadros estadísticos de las correlaciones de SPSS de cada uno de los factores observar anexo 7.

Para saber cómo es la relación se calculó el coeficiente R de Pearson que dio un valor de 0,507 como se puede apreciar en la siguiente tabla:

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Tabla 4. Resultados de la correlación entre niveles de satisfacción laboral con niveles de satisfacción del cliente.

		SATISFACCIÓN LABORAL	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	1	,507
	Sig. (bilateral)		,000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	1,866	,308
	Covarianza	,098	,016
	N	12	12
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Correlación de Pearson	,507	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	Suma de cuadrados y productos cruzados	,308	,507
	Covarianza	,016	,016
	N	68	68

Según la siguiente tabla el valor $R= 0.507$ equivale a correlación positiva media.

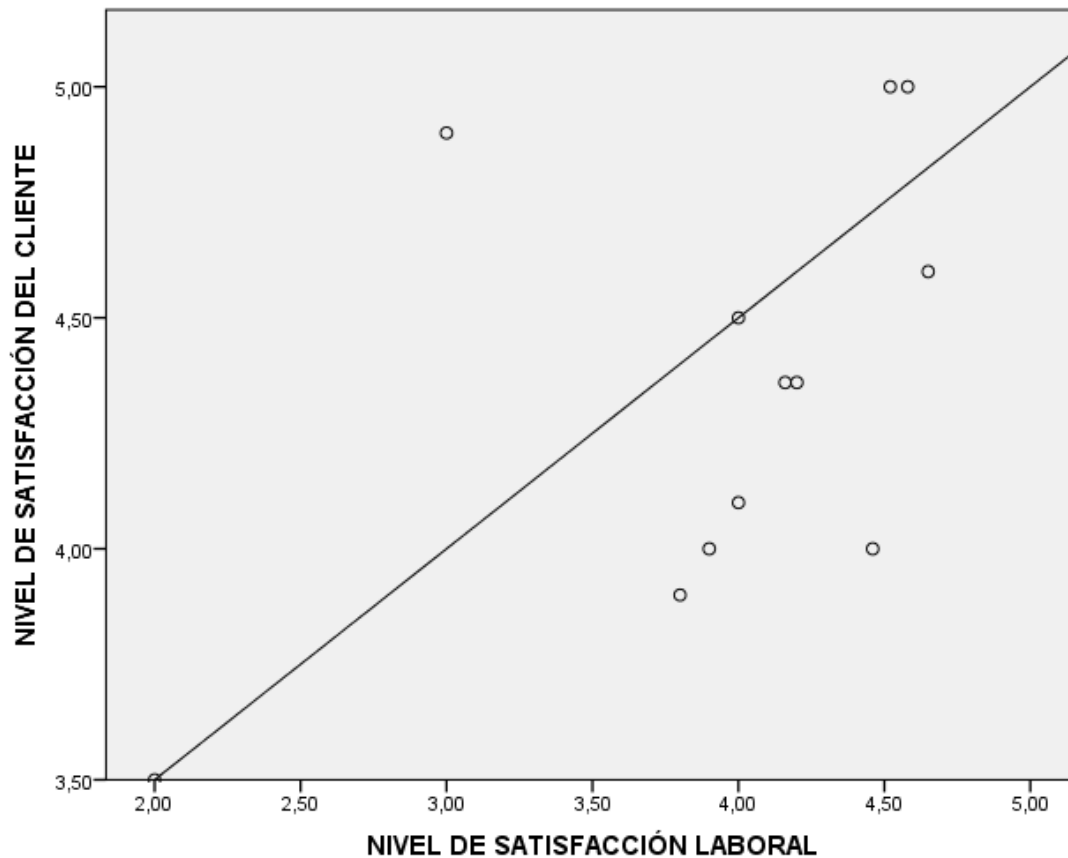
La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Tabla 5. Interpretación del coeficiente R de Pearson.

-0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,75	Correlación negativa considerable
-0,50	Correlación negativa media
-0,25	Correlación negativa débil
-0,10	Correlación negativa muy débil
0,00	No existe correlación alguna entre las variables
+0,10	Correlación positiva muy débil
+0,25	Correlación positiva débil
+0,50	Correlación positiva media
+0,75	Correlación positiva considerable
+0,90	Correlación positiva muy fuerte
+1,00	Correlación positiva perfecta

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Tabla 6. Gráfico de dispersión de niveles de satisfacción laboral y satisfacción del cliente.



La gráfica de dispersión muestra que las puntuaciones de la satisfacción laboral y de la satisfacción del cliente, se presentan al lado derecho y en la parte superior de la gráfica, lo que representa que ha altos niveles de satisfacción laboral, altos niveles de satisfacción al cliente.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

5.4. Resultados del análisis de homogeneidad de varianzas.

Tabla 7. Estadística descriptiva de las variables independiente y dependiente, antes y después de la aplicación del programa de CVL.

Estadísticos descriptivos antes de la aplicación del programa de calidad de vida laboral			
	Media	Desviación típica	N
NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	4,1273	,36580	68
NIVEL DE			
Estadísticos descriptivos después de la aplicación del programa de calidad de vida laboral			
	Media	Desviación típica	N
NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	4,3517	,37340	68
NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL	3,9392	,25751	12

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención
brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Tabla 8. Resultados de la prueba ANOVA

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter- grupos	,775	11	,070	2,454	,000
Intra- grupos	,230	8	,029		
Total	1,004	19			

Tabla 9. Tabla resumen del análisis de la varianza.

Prueba Anova		
P= 0,000	<	$\alpha = 0,05$

Conclusión: el P-Valor es menor que el valor de alfa, por lo tanto existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1. Discusión.

Los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Club Departamental Arequipa, aumentaron en comparación a la medición anterior que se realizó a inicios del primer semestre del 2017. El aumento de los niveles de satisfacción laboral se podría explicar a causa de un programa de calidad de vida laboral que se realizó en el segundo trimestre del año 2017. Este programa se realizó con la finalidad de mejorar el desempeño de los trabajadores que están a cargo de la atención al cliente, para así mejorar a la vez la calidad del servicio que brinda el club.

Con respecto a los niveles de satisfacción de los clientes del Club Departamental Arequipa obtenidos en esta última medición del año 2018, se observó un aumento en comparación con las mediciones de los niveles de satisfacción de los clientes del club, del año pasado. Este aumento en los niveles de satisfacción de los clientes es el reflejo de su percepción con respecto a la calidad de los servicios. Pero la calidad de los servicios, mejoró a causa de que la calidad de vida laboral de los trabajadores del club también mejoró concomitantemente. Por lo tanto mientras aumentaban los niveles de satisfacción laboral, aumentaban los niveles de satisfacción de los clientes.

Lo trascendente de la investigación es que para la organización Club Departamental Arequipa queda un precedente de esta relación causal entre los niveles de satisfacción laboral y los niveles de satisfacción de los clientes. Y que los esfuerzos por medir los ambos niveles iterativamente, tendrán como resultado información muy valiosa para la convicción en la toma de decisiones gerenciales.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

6.2. Conclusiones.

En este punto se explican las conclusiones de cada uno de los objetivos propuestos para la investigación. Empezando desde la conclusión que acompaña al objetivo general y seguidamente las conclusiones que van decantando de los objetivos específicos.

6.2.1. Conclusión general.

Se puede afirmar provisionalmente que la satisfacción de los trabajadores del Club Departamental Arequipa influye en la satisfacción de sus clientes, de manera que la relación existente es positiva media. Sí los trabajadores tienen sentimientos como: alegría, felicidad, beneplácito, esto sentimientos positivos serán el motor que mueva a los empleados, y esto se verá reflejado positivamente, ya sea en su trabajo de producir o de servir, siendo el servicio lo más delicado; imagínese un trabajador del área de producción, cocinando con cara de descontento, al menos este no será percibido por el cliente; pero ahora imaginemos a una recepcionista de un club, que es una de las personas que tiene el primer contacto con el cliente, y que esta recepcionista reciba a los clientes con una cara furiosa, eso estaría pésimo, el efecto de esa situación serían clientes enojados que no volverían y encima serían detractores del club. Para evitar esas emociones negativas y contraproducentes por parte del personal de atención al cliente; la alta dirección y los administradores del Club Departamental Arequipa deben de trabajar muy duro y este trabajo debe apuntar a buscar y conseguir la tan afamada calidad de vida laboral. Esta calidad de vida laboral se cristalizará siempre y cuando el trabajador perciba reiterativamente buenas prácticas laborales que lo satisfagan.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

6.2.2. Conclusiones específicas.

6.2.2.1. Conclusión sobre cómo influyen los comportamientos de los administradores en la satisfacción laboral.

Los comportamientos de los administradores influyen en la satisfacción laboral y por defecto en la satisfacción del cliente. Los administradores son las personas que se encargan comunicar y poner metas, hacen reconocimientos honrosos, dan merecidos incentivos y supervisan continuamente a los empleados; todo esto antes mencionado es complejo de realizar pero debe ser realizado. Los comportamientos de los administradores deben ser éticos para así generar confianza, la actuación justa del administrador a la hora de honrar y retribuir será observada y valorada por los trabajadores, además se deberá mantener siempre un buen nivel de comunicación que necesariamente deberá ser formal. Las metas impuestas deberán ser reales no pedir resultados en plazos irrisorios porque lo que se logra con eso es estrés y desmotivación por parte de los trabajadores, además una supervisión discreta sobre el personal será disuasivo suficiente para que los trabajadores se pongan manos a la obra.

6.2.2.2. Conclusión sobre cómo influye el contexto organizacional en la satisfacción laboral.

El contexto organizacional que circunscribe a los trabajadores también es un factor de influencia que se refleja en la satisfacción del cliente. Las políticas deben ser de protección en favor de los trabajadores, se debe exhortar al compañerismo y camaradería, brindar estabilidad laboral, distribuir con equidad las oportunidades de desarrollo y avance en la carrera, las buenas condiciones laborales y el sueldo monetario y emocional deben ser

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

justos. Hay que considerar que el contexto organizacional es la atmósfera que circunscribe a los trabajadores, por lo tanto esta atmósfera debe ser buena para así poder satisfacer a los trabajadores, de no ser así los trabajadores insatisfechos serán los primeros detractores en criticar a su organización. Al parecer el aspecto económico es lo más importante pero hay que entender que no solo el salario económico es importante para la satisfacción de los empleados, el salario emocional también lo es, y mucho.

6.2.2.3. Conclusión sobre el diseño de puestos y su influencia en la satisfacción laboral.

El diseño de puestos es otro factor de influencia en la satisfacción de los trabajadores y que a su vez tiene un reflejo en la satisfacción de los clientes. Los administradores deben darle significado a las tareas que se les asignan a los trabajadores, para así generar compromiso y responsabilidad por parte de los involucrados con respecto a la ejecución de la tarea, además es importante que los administradores den retroalimentación a sus empleados, para que así ellos puedan darse cuenta cuáles son sus puntos críticos y trabajar en ellos para revertirlos y superarlos, además se les debe dar la oportunidad a que aporten soluciones a problemas del club, quién mejor que ellos que viven los problemas del club día a día. Ellos son los indicados para proponer las soluciones precisas para sanar las brechas de la organización. Los administradores también deberán generar ambientes ergonómicos que sean cómodos e inocuos para sus trabajadores, ambientes que no vayan en detrimento de su salud y finalmente brindarles artefactos tecnológicos para elevar su eficiencia en la ejecución de procesos de atención al cliente. Los artefactos o instrumentos tecnológicos son extensiones de las manos que ayudan a la solución de problemas prácticos y que a su vez facilitan la tarea del trabajador. Trabajador

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

que conozca y que además se le dé la oportunidad de aplicar la tecnología en su quehacer diario, será un trabajador motivado.

6.2.2.4. Conclusión sobre las diferencias individuales y su influencia en la satisfacción laboral.

El factor diferencias individuales también es otro factor influyente en la satisfacción de los empleados y en la satisfacción del cliente; para que se genere la satisfacción de los empleados, primero los directores deben coadyuvar a que se satisfagan las necesidades fisiológicas, de seguridad, de estima, de afiliación y auto realización de sus trabajadores. Pero la pregunta que emerge es ¿Cuáles y cómo serán estas necesidades? Entonces lo primero es conocerlas Sun Wu, filósofo chino y general militar llamado por antonomasia Sun Tzu, le decía a sus soldados conoce a tu enemigo tan bien, como a ti mismo. Lo que era una reflexión de hace más de dos mil años que iba en el sentido de que una buena estrategia militar partía por conocerse uno mismo en fortaleza y debilidad. Y de la misma manera conocer al enemigo. Bajo esta premisa emerge la pregunta ¿Qué tan bien se le debe conocer al trabajador? Lógicamente que se le debe de conocer muy bien. Empezar por conocer sus cualidades específicas que se presentan siempre de manera individual. Este conocimiento en particular empoderará al administrador y le ayudará a guiar sus acciones, para satisfacer las necesidades específicas de cada trabajador.

6.3. Recomendaciones.

6.3.1. Recomendación general.

La recomendación general va en un sentido de propuesta, que conlleva a la elaboración de un plan de trabajo, que apunte a revertir todas las deficiencias encontradas posteriormente

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

a los análisis y evaluaciones realizadas para determinar la satisfacción de los trabajadores y los clientes. Dichos análisis y evaluaciones sirvieron para identificar las necesidades de capacitación del personal y otras necesidades de tipo estructural, que se espera sean revertidas con el fin de satisfacer a los trabajadores y clientes del club. En este plan de trabajo propuesto para ser ejecutado en el año 2019, se establecen las acciones de mejora continua, las metas, los plazos y los responsables de las acciones a ejecutar. El plan de trabajo detallado se puede observar en el anexo 11. Y el presupuesto del plan de trabajo se puede observar en el anexo 12.

El plan de trabajo para el mejoramiento continuo del Club Departamental Arequipa en el periodo 2019 comprende las siguientes actividades:

Tabla 10. Matriz simple de actividades del plan de mejora continua del Club Departamental Arequipa 2019.

ACTIVIDADES DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA DEL CLUB DEPARTAMENTAL AREQUIPA 2019.	RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES
Mejorar la escala salarial.	Gerente General
Mejorar las competencias del personal de atención al cliente del Club Departamental Arequipa.	Área de RRHH
Sensibilizar a todos los trabajadores del club, sobre identidad y cultura organizacional.	Área de RRHH
Implementar programa de incentivos y reconocimientos dirigido a trabajadores.	Administrador
Mejorar liderazgo en administradores.	Área de RRHH

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Aumentar los convenios de prácticas pre -profesionales.	Área de RRHH
Ampliar número de estacionamientos para clientes del club.	Gerente General
Mejora de tiempos de atención al cliente.	Área de RRHH
Implementar zona de espera ergonómica para los trabajadores de atención al cliente del club.	Administrador
Fabricar los perfiles de los trabajadores del club.	Área de RRHH

La motivación de generar estas acciones de mejora emerge del análisis y diagnóstico que fueron parte de esta investigación, que identificaron oportunamente las debilidades del Club Departamental Arequipa. El presupuesto que se requiere para implementar estas acciones de mejora para el Club Departamental Arequipa, en el periodo 2019 es la suma de nueve mil cincuenta y dos nuevos soles.

6.3.2. Recomendaciones específicas.

Como investigador en temas de organización y además considerando la premisa que toda brecha organizacional de la dimensión humana puede ser sanada con capacitación, la recomendación justamente va en ese mismo sentido de la creación de un plan de trabajo que tenga como actividad medular a la capacitación para este último trimestre del año 2019.

6.3.1.1. Recomendación sobre el comportamiento de los administradores.

La recomendación sugerida para los administradores del club va en el sentido de una capacitación que potencie sus habilidades directivas, donde se incluya la mejora de la comunicación administrativa, la empatía, el auto conocimiento, el liderazgo, entre otros

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

temas que los coadyuven a ser mejores administradores y tener un mejor desempeño laboral que incluya la atenta pero sutil supervisión, el reconocimiento e incentivo.

6.3.1.2. Recomendación sobre el contexto organizacional del Club Arequipa.

Con respecto a lo que corresponde al contexto organizacional, que fue una de las dimensiones evaluadas, la recomendación sugiere se ejecuten eventos de confraternidad para fomentar el compañerismo entre los trabajadores y mejorar la estructura salarial.

6.3.1.3. Recomendación sobre el diseño de puestos en el Club Arequipa.

Respecto al diseño de los puestos de los trabajadores la recomendación sugerida va en el sentido de la motivación al personal con la charla de los 5 minutos, que se deberá realizar diariamente para motivar al personal haciéndolos entender sobre la importancia de su tarea, sin olvidar la retroalimentación para cada trabajador a través de la técnica del dialogo apreciativo. La ergonomía es parte importante para la salud del trabajador por lo tanto se recomienda mejorar la infraestructura diseñada para el descanso de la zona lumbar de los trabajadores del área de atención al cliente del Club Departamental Arequipa. Sobre todo para los mozos que trabajan gran parte del día transitando a pie entre los comedores y cocina del club. Respecto a la tecnología por el momento no hay recomendación debido a que los mozos del club ya cuentan con un sistema tecnológico computarizado de comandas electrónicas implementado recientemente, que facilita sus procesos de comunicación y atención al cliente.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

6.3.1.4. Recomendación sobre las diferencias individuales que tienen los trabajadores del Club Arequipa.

Y finalmente con respecto a las diferencias individuales la recomendación va en el sentido de que se realicen esfuerzos por conocer los datos demográficos, conductuales, económicos, psicográficos a través de la creación del perfil de los trabajadores del club, para así poder tener una visión amplia y profunda sobre las principales características distintivas que diferencian a cada trabajador, y así poder fortalecer los vínculos afectivos entre los trabajadores y el club.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Fuentes de información

Referencias bibliográficas

Abello Gómez, J. (2012). *Ocho pasos hacia la calidad en el servicio*. Bogotá: ICONTEC.

Acerenza, M. (2004). *Fundamentos del Marketing Turístico*. México: Editorial Trillas S.A.

Albrecht, K. (1995). *Servicio al cliente interno: Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Albrecht, k. (1997). *La revolución del servicio: Lo único que cuenta es un cliente satisfecho*. Bogotá: 3R EDITORES.

Arbaiza Fermini, L. (2017). *Liderazgo y Comportamiento Organizacional*. Lima: Universidad ESAN.

Arbaiza Fermini, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: Bases y fundamentos*. Lima: ESAN.

Arbaiza Fermini, L. (2014). *Administración y Organización*. Lima: ESAN.

Arbaiza Fermini, L. (2016). *Dirección de Recursos Humanos*. Lima: ESAN.

Arias Galicia, F. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México: EDITORIAL TRILLAS S.A.

Baguer Alcalá, A. (2008). *Dirección de personas: Un timón en la tormenta*. Madrid: Diaz de Santos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

- Barlow, J., & Maul, D. (2003). *Valor Emocional en el Servicio: Estrategias para crear, conservar y fortalecer las relaciones con sus clientes*. México: Grupo Patria Cultural S.A.
- Barlow, J., & Moller, C. (2001). *Una Queja es un Regalo: Como utilizar la opinión de los clientes para las mejoras continuas*. Barcelona: Berret-Koehler Publishers.
- Baron, R. A. (1997). *Fundamentos de Psicología*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Berry, L. L. (1995). *Más allá de la excelencia en el servicio: Un plan para la acción*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A.
- Berry, L. L. (2000). *Cómo descubrir el alma del servicio*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Blanchard, k., Ballard, J., & Finch, F. (2005). *Clientemania: Nunca es demasiado tarde para construir una compañía centrada en el cliente*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Bund, B. E. (2006). *De Fuera Hacia Dentro: Como construir una organización basada en el cliente para obtener resultados decisivos*. México: Mc Graw Hill.
- Castaño, J. (2005). *Psicología Social de los Viajes y del Turismo*. Madrid: Thompson Editores.
- Chang, R. Y., & Kelly, P. (1994). *Satisfacer primero a los clientes internos*. Buenos Aires: Granica S.A.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Couillaud, D. (2006). *Marketing Turístico y Hotelero*. Lima: FCCTYP-USMP.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad*. Barcelona: Profit Editorial.
- Delgado Losada. (2015). *Fundamentos de la Psicología: Para Ciencias Sociales y de la Salud*. Madrid: EDITORIAL MEDICA PANAMERICANA.
- Dominguez Collins, H. (2006). *El servicio invisible*. Bogotá: ECOE.
- Donelly, J. H. (1992). *Cómo conquistar al cliente*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Eigler, P., & Langeard, E. (1995). *Servucción: El marketing de servicios*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Elias, J. (2000). *Cientes contentos de verdad: clave para comprender a clientes y usuarios*. . Barcelona: Gestión .
- Fernández , P., & Bajac, H. (2012). *La gestión de marketing de servicios: principios y aplicaciones para la actividad gerencial*. Buenos Aires: Granica.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Flores Barboza, J. C. (2011). *Construyendo la tesis universitaria: Guía didáctica*. Lima:

José Clemente Flores Barboza.

Frydman, A. (1996). *La esencia del marketing de servicios*. Buenos Aires: EDICIONES

MACCHI.

García Buades, E. (2001). *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*. Madrid: Editorial

Síntesis .

Gasalla, J. M. (2009). *La nueva dirección de personas*. Madrid: PIRAMIDE.

Geldard, F. A. (1995). *Fundamentos de Psicología*. México: Trillas.

Goeldner, C. R., & Brent Ritchie, J. R. (2011). *Turismo: Planeación, administración y*

perspectiva. México: Limusa Wiley.

Grande Esteban, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid : ESIC.

Hayes, B. (1999). *Como medir la satisfacción del cliente*. México: Oxford University.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2010). *Administración: un enfoque basado en*

competencias. México: Cengage Learning.

Hernández Díaz, E. A. (2011). *Planificación Turística: Un enfoque metodológico*. México:

Trillas.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014).

Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2012). *Marketing de Servicios*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Horovitz, J. (2006). *Los secretos del servicio al cliente*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Horovitz, J., & Jurgen Panak, M. (1993). *La satisfacción total del cliente*. Barcelona: McGraw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., Moreno, R. R., & Reina P, M. D. (2005). *Marketing para Turismo*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.
- Leal Millán, A., De Prado Sagrera, A., Rodríguez Félix , & Román Onsalo, M. (1999). *El factor humano en las relaciones laborales*. Madrid: PIRAMIDE.
- Martin, W. (1992). *Dirección de los Servicios de Calidad al Cliente: Guía práctica para operaciones de servicio*. México: Iberoamericana S.A.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Mejía Mejía, E. J. (2007). *La investigación científica en educación*. Lima: CEPREDIM.
- Newell, S. (2003). *Creando organizaciones saludables: Bienestar, diversidad y ética en el trabajo*. Madrid: Thomson editores.
- Ojeda García, C., & Mármol Sinclair, P. (2012). *Marketing Turístico*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

- Olvera Romero, I. (2013). *El cliente y la calidad en el servicio*. México: Trillas.
- Parra López, E., & Calero García, F. (2006). *Gestión y Dirección de Empresas Turísticas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Planells, M., & Montserrat, C. (2012). *Servicios de Información Turística*. Madrid: EDITORIAL SINTESIS, S.A.
- Rocha Centeno, R. (2011). *Metodología de la Investigación Aplicada al Turismo*. México: Trillas.
- Romero Croce, J. (2001). Calidad de Vida. *VII Seminario Internacional* (pág. 35). Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Rosander, A. C. (1992). *La Búsqueda de la Calidad en los Servicios*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Senlle, A., Martínez, E., & Martínez, N. (2001). *ISO 9000-2000: Calidad en los Servicios*. Barcelona: Gestión 2000.
- Setó Pamies, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC.
- Solomon, M. R., & Stuart W, E. (2001). *Marketing: Personas reales, decisiones reales*. Bogotá: Pearson Education.
- Soriano, M. C., Guillazo Blanch, G., Redollar Ripol, D. A., Torres García, M., & Vale, M. A. (2007). *Fundamentos de neurociencia*. UOC.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México:

Mc Graw Hill.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Zepeda Herrera, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Addison Wesley Longman
de México

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencias.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
¿De qué manera la satisfacción laboral influyen en la satisfacción del cliente respecto a la atención que brinda El Club Arequipa, 2018?	Determinar de qué manera la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente respecto a la atención que brinda El Club Arequipa, 2018	<p>HA: La satisfacción laboral influye en la satisfacción al cliente respecto a la atención que brinda El Club Arequipa, 2018</p> <p>HN: La satisfacción laboral no influye en la satisfacción al cliente respecto a la atención que brinda El Club Arequipa, 2018</p>	<p><u>Independiente</u></p> <p>(X)= La satisfacción laboral</p> <p><u>Dependiente</u></p> <p>(y) = Satisfacción del cliente</p>	<p>X1. Comportamiento de los administradores</p> <p>X2. Contexto organizacional</p> <p>X3. Diseño de los puestos</p> <p>X4. Diferencias individuales</p>	<p>X1.1.Comunicación X1.2. Metas X1.3. reconocimiento X1.4.incentivos X1.5. Supervisión</p> <p>X2.1. Políticas X2.2. compañerismo X2.3. Estabilidad laboral X2.4. Equidad X2.5.Avance X2.6.condiciones laborales X2.7.sueldo</p> <p>X3.1. El significado X3.2.Responsabilidad X3.3. Retroalimentación X3.4.Autonomía X 3.5.Ergonomía X3.6.Tecnología</p> <p>X4.1.Necesidades fisiológicas X4.2.Necesidades de seguridad</p>	<p>Tipo:</p> <p>Relacional causal</p> <p>Transeccional o Transversal</p> <p>Correlacional - Causal</p> <p>Población: X=Trabajadores del Club Arequipa Y=Clientes del Club Arequipa</p> <p>Muestra: X=12 trabajadores Y=68 clientes</p> <p>Instrumento de Recolección de Datos: Cuestionario de</p>

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club
Departamental Arequipa 2018.

				Y1. Atención al cliente	X4.3. Necesidades de estima X4.4. Necesidades de Afiliación X4.5. Necesidades de autorrealización Y1.1. Promesas Y1.2. Tiempo Y1.3. Detalles Y1.4. Cortesía Y1.5. Profesionalismo Y1.6. Seguridad Y1.7. Accesibilidad Y1.8. Comunicación Y1.9. Reacción frente al error	escala de opiniones Paquete Estadístico de Análisis de Datos: SPSS versión 20
SISTEMATIZACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS				
1. ¿De qué manera la dimensión comportamiento de los administradores de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con	1. Determinar de qué manera la dimensión comportamiento de los administradores de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención	HA: La dimensión comportamiento de los administradores de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la	<u>Independiente</u> (X)= La satisfacción laboral			

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

<p>respecto a la atención brindada en el club Arequipa, 2018?</p>	<p>brindada en el club Arequipa, 2018.</p>	<p>atención brindada en el club Arequipa, 2018</p> <p>HN: La dimensión comportamiento de los administradores de la satisfacción laboral no influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el club Arequipa, 2018</p>				
<p>2. ¿De qué manera la dimensión contexto organizacional de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa, 2018?</p>	<p>2. Determinar de qué manera la dimensión contexto organizacional de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa, 2018</p>	<p>HA: La dimensión contexto organizacional de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa, 2018</p> <p>HN: La dimensión contexto organizacional de la satisfacción laboral no influye en la satisfacción</p>				

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club
Departamental Arequipa 2018.

		del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa, 2018				
3. ¿De qué manera la dimensión diseño de puestos de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa, 2018?	3. Determinar de qué manera la dimensión diseño de puestos de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa, 2018	<p>HA: La dimensión diseño de puestos de la satisfacción laboral influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa, 2018</p> <p>HN: La dimensión diseño de puestos de la satisfacción laboral no influye en la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada en el Club Arequipa, 2018</p>				
4. ¿De qué manera la	4. Determinar de qué manera la	HA: La dimensión				

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club
Departamental Arequipa 2018.

					Y1.9. Reacción frente al error	

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Anexo 2. Matriz de operacionalización de la variable independiente.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p style="text-align: center;"><u>Independiente</u></p> <p>(X)= Satisfacción laboral</p> <p>Es el estado emocional positivo del trabajador cuando percibe que existe calidad de vida laboral en su centro de trabajo. La satisfacción laboral tiene su contraparte que es la insatisfacción laboral, que es el estado emocional negativo que se da cuando el trabajador no percibe calidad de vida laboral.</p>	X1= comportamiento de los administradores	X1.1.Comunicación X1.2. Metas X1.3. reconocimiento X1.4.incentivos X1.5. Supervisión
	X2= contexto organizacional	X2.1. Políticas X2.2. compañerismo X2.3. Estabilidad laboral X2.4. Equidad X2.5.Avance X2.6.condiciones laborales X2.7.sueldo
	X3= diseño de puestos	X3.1. El significado X3.2.Responsabilidad X3.3. Retroalimentación X3.4.Autonomía X 3.5.Ergonomía X3.6.Tecnología
	X4= diferencias individuales	X4.1.Necesidades fisiológicas X4.2.Necesidades de seguridad X4.3.Necesidades de estima X4.4.Necesidades de Afiliación X4.5.Necesidades de autorrealización

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Anexo 3. Matriz de operacionalización de la variable dependiente.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p style="text-align: center;"><u>Dependiente</u></p> <p>(Y)=_Es el estado emocional positivo del cliente cuando percibe calidad en los servicios prestados por el Club Arequipa, y tiene su contraparte que es la insatisfacción del cliente que es el estado emocional negativo que se da cuando el cliente no percibe calidad en el servicio que ha experimentado.</p>	<p>Y.1 Atención al cliente</p>	<p>Y1.1. Promesas Y1.2. Tiempo Y1.3. Detalles Y1.4. Cortesía Y1.5. Profesionalismo Y1.6. Seguridad Y1.7. Accesibilidad Y1.8. Comunicación Y1.9. Reacción frente al error</p>

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Anexo 4. Instrumento para medir la satisfacción laboral.

Test de satisfacción laboral

El instrumento tiene como objetivo medir los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Club Departamental Arequipa encargados de la atención al cliente.

Indique, hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes aseveraciones. Marque con un aspa (X) la respuesta que corresponda, según la escala que se indica a continuación.

Total desacuerdo con esta aseveración (TD).

Desacuerdo con esta aseveración (D).

Ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta aseveración (N).

De acuerdo con esta aseveración (A).

Totalmente de acuerdo con esta aseveración (TA).

N°	ASEVERACIONES	TD	D	N	A	TA
1	Existe comunicación permanente con mis superiores.	1	2	3	4	5
2	Mi jefe me indica cuales son mis metas	1	2	3	4	5
3	Mis superiores reconocen públicamente mi buena labor	1	2	3	4	5
4	Se me incentiva cada vez que hago un buen desempeño	1	2	3	4	5
5	La supervisión de mi superior es hostil	1	2	3	4	5

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

6	La política interna de personal es favorable para mí	1	2	3	4	5
7	Se fomenta el compañerismo en el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
8	Siento que mi posición como trabajador es estable	1	2	3	4	5
9	La equidad es un valor que se practica en la organización.	1	2	3	4	5
10	La organización me permite hacer línea de carrera	1	2	3	4	5
11	Las condiciones laborales son favorables para mí	1	2	3	4	5
12	El sueldo es justo en contraprestación a mis tareas	1	2	3	4	5
13	Siento que mi tarea es importante para la organización	1	2	3	4	5
14	Siento que las tareas asignadas por mi superior son de mucha responsabilidad.	1	2	3	4	5
15	Mi superior me da retroalimentación periódicamente.	1	2	3	4	5
16	Mi superior me da autonomía para resolver imprevistos en mi labor.	1	2	3	4	5
17	Las estaciones de trabajo son cómodas para realizar mi labor.	1	2	3	4	5
18	La tecnología facilita mi trabajo diario	1	2	3	4	5
19	Las instalaciones de uso común para los trabajadores son de calidad.	1	2	3	4	5
20	La organización se preocupa de mi salud	1	2	3	4	5
21	Siento que mis superiores me estiman	1	2	3	4	5
22	Me siento orgulloso de pertenecer a la organización	1	2	3	4	5
23	Siento que he realizado cabalmente los objetivos de mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
24	Estoy satisfecho con mi trabajo	1	2	3	4	5

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Anexo 5. Instrumento para medir la satisfacción del cliente.

Test de satisfacción del cliente

El instrumento tiene como objetivo medir los niveles de satisfacción de los clientes del Club Departamental Arequipa que han experimentado el servicio ofrecido por dicha organización

Indique, hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes aseveraciones. Marque con un aspa (X) la respuesta que corresponda, según la escala que se indica a continuación.

Total desacuerdo con esta aseveración (TD).

Desacuerdo con esta aseveración (D).

Ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta aseveración (N).

De acuerdo con esta aseveración (A).

Totalmente de acuerdo con esta aseveración (TA).

N°	ASEVERACIONES	TD	D	N	A	TA
1	Me recibieron con una bienvenida	1	2	3	4	5
2	Cree Ud. que se cumplió con el servicio prometido por el club.	1	2	3	4	5
3	El servicio por parte del personal de comedor fue rápido	1	2	3	4	5
4	El personal que lo atendió fue detallista a la hora del servicio.	1	2	3	4	5

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

5	El personal fue cortés en el momento de atenderlo	1	2	3	4	5
6	El personal demostró profesionalismo en su trabajo.	1	2	3	4	5
7	El personal de servicio le recomendó que hacer en casos de emergencia (asalto, sismos).	1	2	3	4	5
8	El personal se mostró accesible para atenderlo en todo momento	1	2	3	4	5
9	El personal se comunicó comprensiblemente	1	2	3	4	5
10	El personal supo reaccionar frente a un desatino por parte de la organización.	1	2	3	4	5
11	El personal de comedor me sugirió las promociones del día	1	2	3	4	5
12	El personal me indicó el tiempo aproximado de espera en el servicio	1	2	3	4	5
13	El personal de atención realizó bien su trabajo	1	2	3	4	5
14	El personal me indicó como acceder a todas las áreas públicas del club.	1	2	3	4	5
15	Es visible el esfuerzo que hace el personal de servicio por atender con rapidez.	1	2	3	4	5
16	El servicio brindado por el personal de club superó mis expectativas	1	2	3	4	5
17	Me siento satisfecho con la atención recibida por parte del personal del club.	1	2	3	4	5

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Anexo 6. Prueba de normalidad.

Pruebas de normalidad

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
puntuaciones	-Trabajadores del Club AQP	,429	12	,200*	,617	12	,139
	-Clientes del club AQP	,266	68	,182	,831	68	,225

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Anexo 7. Prueba de correlación.

		FACTOR COMPORTAMI ENTO DE LOS ADMINISTRAD ORES	CALIDA D DEL SERVICI O
R de Pearson.	FACTOR ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,510
		N	12
		Coeficiente de correlación	,510
	CALIDAD DEL SERVICIO	Sig. (bilateral)	,327
		N	12
			68

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

		CONTEXTO ORGANIZACIONAL	CALIDAD DEL SERVICIO	
R de Pearson.	Coeficiente de correlación	1,000	,494	
	CONTEXTO ORGANIZACIONAL	Sig. (bilateral)	,000	
	N	12	12	
	Coeficiente de correlación	,494	1,000	
	CALIDAD DEL SERVICIO	Sig. (bilateral)	,354	.
	N	12	68	

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

		DISEÑO DE PUESTOS	CALIDAD DEL SERVICIO
	Coeficiente de correlación	1,000	,534
DISEÑO DE PUESTOS	Sig. (bilateral)	.	,000
R de Pearson.	N	12	12
	Coeficiente de correlación	,534	1,000
CALIDAD DEL SERVICIO	Sig. (bilateral)	,074	.
	N	12	68

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

		DIFERENCIAS INDIVIDUALES	CALIDAD DEL SERVICIO	
R de Pearson.	Coeficiente de correlación	1,000	,448	
	DIFERENCIAS INDIVIDUALES	Sig. (bilateral)	,000	
	N	12	12	
	Coeficiente de correlación	,448	1,000	
	CALIDAD DEL SERVICIO	Sig. (bilateral)	,437	.
	N	12	68	

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Anexo 8. Análisis del macro entorno.

Dimensiones macro	
Demográfica	Según la Cuenta Satélite de Turismo del 2012-2015, el número de visitantes con destino hacia el Perú es de 3 299, 100 visitantes por todas las fronteras del Perú. Esta cifra ha venido creciendo año atrás año lo que se representa como una oportunidad. Al 2017 la cifra superó los 4,200.000 turistas extranjeros según La Cuenta Satélite de Turismo.
Socio-cultural	Según (Cornejo Velásquez, 2006) La comida es un agente socialización. Él lo explica de la siguiente manera: La comida tiene significados visibles e invisibles, valores simbólicos y emocionales, que actúan como instrumentos significativos en la socialización de los individuos, afianzan los sentimientos colectivos, crean mecanismos de obligación mutua e interdependencia al interior del grupo. La comida cumple con la función social de socializar a los individuos como miembros de una comunidad y contribuir al mantenimiento de la estructura social y preservación del grupo (p.42). En el Club Departamental Arequipa se puede constatar in situ lo escrito en el párrafo anterior, ya que gran parte de los visitantes son arequipeños que radican en Lima o que están de visita por la ciudad de Lima.
Política	La ley 29363; Ley de clubes departamentales se presenta como una oportunidad debido a que las organizaciones que difundan folklore, cultura de un departamento quedan inafectas al pago de impuestos.
Tecnológica	La tecnología WIFI estará presente en el Club Departamental Arequipa no solamente para los visitantes, sino que también será de utilidad para un sistema de comandas a través de tabletas electrónicas que facilitarán la comunicación entre el personal de comedor y la cocina.
Económica	El PBI Turístico alcanzó S/ 18, 4 mil millones en el año 2012 y representó el 3,6% del PBI total del Perú, incrementando paulatinamente su participación en el transcurso de estos cuatro años. Así este indicador aumentó a S/23,5 mil millones lo que mejoró su aporte ubicándose en 3,9% del PBI total. Con respecto al gasto turístico receptivo es de S/ 2 942 con una permanencia media de 10 noches. Y el gasto turístico interno fue de S/ 390, 9 con una permanencia de 6,1 noches.
Ecológica	La Ley General del Ambiente 28611 en su artículo IX sobre el principio de responsabilidad ambiental es una invitación imperativa a que el Club Departamental Arequipa se muestre como una empresa que cuida el medio ambiente a través de acciones estratégicas que traerán consigo buena reputación empresarial.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Anexo 9. Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Local propio de inicios del siglo XX con bella arquitectura de estilo neo clásico. • Capacidad instalada para abastecer varios eventos al mismo tiempo. • Precios económicos. • Prestigio ganado. • Mano de obra calificada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente personal de atención al cliente. • insuficiente capacitación. • Recurso económico limitado. • Estacionamiento alquilado de capacidad limitada.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Creciente arribo de turistas. • Políticas estatales ventajosas. • El reconocimiento a la gastronomía arequipeña. • Simbolismo de la gastronomía arequipeña. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en gastronomía arequipeña creciente. • Competencia en gastronomía de otros departamentos.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Anexo 10. Análisis comparativo.

Aspectos a comparar.	Club Loreto	Club Arequipa	Club Huancayo	Conclusiones
Publicidad por la web.	si	si	si	Los tres clubes ejecutan acciones online, incluyendo Facebook y página web.
Buena infraestructura.	si	si	si	Los tres clubes tienen amplia infraestructura, pero el club Arequipa tiene infraestructura estilo neo clásico, mientras que los otros dos clubes tienen estilo contemporáneo.
Atención al cliente rápida.	no	si	si	Se percibió los servicios de atención en el comedor. Se consideró el tiempo que demoró el mozo en atendernos a la mesa, desde la llegada al local. Club Loreto tuvo atención lenta demoraron 5 minutos aprox. en acercarse a la mesa, el Club Arequipa el contacto con el cliente es rápido solo demorando 1 minuto aprox. Y el Club Huancayo fue rápido con un tiempo de aprox. 2 minutos.
Cartera de productos amplia	si	si	si	Todos los clubes manejan variedad de producto gastronómico regional.
Precios altos.	no	no	no	Todos los precios de los tres clubes son moderados aprox. 28 soles por persona
Limpieza.	si	si	si	Todos los clubes denotaron limpieza en su comedor y otras áreas.
Estacionamiento propio.	no	no	no	El Club Loreto tiene estacionamientos en la calle, el club Arequipa no tiene estacionamiento en la calle, pero tiene convenios con playas alrededor y el Club Huancayo tiene estacionamientos en la calle.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Anexo 11. Plan de Trabajo 2019 para la mejora continua del Club Departamental Arequipa.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR	META	LAPSOS DE EJECUCIÓN 2019											
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
				DÍAS	DÍAS	DÍAS	DÍAS	DÍAS	DÍAS	DÍAS	DÍAS	DÍAS	DÍAS	DÍAS	DÍAS
Mejorar la escala salarial.	Gerente General	Porcentaje incremento salarial	8 % de incremento anual		15 FEB.										
Mejorar las competencias del personal de atención al cliente del club AQP.	Área de RRHH	Número de capacitaciones	3 capacitaciones	7 ENE.				1 MAY			3 AGO.				
Sensibilizar a todos los trabajadores sobre identidad y cultura organizacional.	Área de RRHH	Número de capacitaciones	1 sensibilización por trimestre		25 FEB.				25 JUN.			25 SET.			
Implementar programa de incentivos y reconocimientos dirigido a trabajadores.	Administrador	Número de incentivos al año	1 incentivo x trimestre	31 ENE.			30 ABR.			31 JUL.				28 NOV	
Mejorar liderazgo en administradores.	Área de RRHH	Número de capacitaciones	3 capacitaciones	3 ENE.				3 JUL.							5 DIC.
Aumentar los convenios de prácticas pre - profesionales.	Área de RRHH	Número de convenios	2 convenios			10 MAR					8 AGO				
Ampliar número de estacionamientos para clientes del club.	Gerente General	Número de estacionamientos	30 estacionamientos	15 ENE.											
Mejora de tiempos de	Área de RRHH	Número de capacitaciones	3 capacitaciones				25 ABR.			25 JUL.					10 DIC.

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

atención al cliente.		en gestión del tiempo													
Implementar zona de espera ergonómica para los trabajadores de A. C del club.	Administrador	Número de respaldares ergonómicos para descanso lumbar	6 respaldares	10 ENE.											
Fabricar los perfiles de los trabajadores del club.	Área de RRHH	Número de perfiles	12 perfiles						10 JUN.						

La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa 2018.

Anexo 12. Presupuesto para el plan de trabajo de mejora continua del Club Departamental Arequipa 2019.

ACTIVIDADES DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA DEL CLUB DEPARTAMENTAL AREQUIPA 2019.	COSTO POR TRABAJADOR	TOTAL
Aumento del 8% del salario de los trabajadores para 12 trabajadores.	S/. 96 por trabajador	S/. 1152
Capacitaciones para administradores y trabajadores operativos.	0.00 (Ad-honorem)	0.00 (Ad-honorem)
Incentivos al mejor trabajador (4 veces al año).	S/. 100 por trabajador	S/. 400
Alquiler de 15 estacionamientos adicionales.	S/. 500 al mes	S/.6000
Implementación de módulos ergonómicos de descanso.	S/. 125 por trabajador	S/. 1500
	TOTAL	S/. 9052