



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA  
SATISFACCIÓN DE CLIENTES DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS DE COMUNICACIÓN**

**PRESENTADA POR  
IVÁN MANUEL MUNAYCO REÁTEGUI**

**ASESOR  
VÍCTOR PASTOR**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**LIMA – PERÚ**

**2017**



**Reconocimiento - No comercial**

**CC BY-NC**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) 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/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)

**TESIS**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA  
SATISFACCIÓN DE CLIENTES DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS DE COMUNICACIÓN**

**PARA OPTAR**

GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS

**PRESENTADO POR:**

IVÁN MANUEL MUNAYCO REÁTEGUI

**ASESOR:**

DOCTOR VÍCTOR PASTOR

**LIMA-PERÚ**

2017

### **Dedicatoria**

El presente trabajo se lo dedico a mi madre, Lilia Marina Reátegui Castro y mi padre, Damián José Munayco García, quienes me dieron todo su apoyo para poder iniciar y culminar esta maestría. De igual manera a mi esposa, Gisella Rosario Irujo Ramírez, quien me dio ánimos y fuerza durante todo este difícil proceso.



## **Agradecimiento**

A mi asesor de tesis, el Dr. Víctor Pastor, por haberme guiado durante todo el proceso de elaboración y culminación de la tesis.

## ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	7
ABSTRAC	9
INTRODUCCIÓN	11
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	17
1.5 ANTECEDENTES	19
1.6 BASES TEÓRICAS	
1.6.1 CONCEPTO DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	26

1.6.2 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	37
1.6.3 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	40
1.6.4 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	59
1.7 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	64
1.8 CONCEPTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	85
1.8.1 PRINCIPIOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE	91
1.9 GLOSARIO DE TÉRMINOS TÉCNICOS	99
1.10 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	103
<b>II. MATERIAL Y MÉTODOS</b>	
2.1 DISEÑO METODOLÓGICO	105
2.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	108
2.3 MATRIZ DE CONSISTENCIA	114
2.4 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	115
<b>III. RESULTADOS</b>	
3.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	116
3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	120
3.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS Y CONTRASTACIÓN	134

#### **IV. DISCUSIÓN**

4.1. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	144
---	-----

#### **V. CONCLUSIONES**

5.1. RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	146
--	-----

#### **VI. RECOMENDACIONES**

6.1. RECOMENDACIONES POR DIMENSIÓN	148
------------------------------------	-----

#### **VII. REFERENCIAS**

BIBLIOGRAFÍA	152
--------------	-----

#### **VIII. ANEXOS**

ANEXO 1: PRUEBA EDCO

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	158
--------------------------------	-----

ANEXO 2: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	167
---	-----

## RESUMEN

Determinar el grado de relación entre el Clima Organizacional y la satisfacción del cliente por medio de este estudio, permitirá mejorar uno de los aspectos más importantes de las empresas de comunicación, la fidelización de los clientes.

Para este estudio se aplicó un cuestionario con categorías de respuesta valoradas con la escala de Lickert para la variable de clima organizacional a un grupo de 200 empleados de una empresa de servicios de comunicación de Lima Metropolitana y un cuestionario de satisfacción a sus respectivos clientes.

De acuerdo con los datos analizados, la satisfacción del cliente está marcada por una estrecha relación entre el clima organizacional y la satisfacción al cliente, como se ha planteado en la hipótesis principal.

El estudio establece una relación entre la variable Clima Organizacional y Satisfacción del Cliente en una empresa de comunicaciones. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la estabilidad, la disponibilidad de recursos, la claridad y coherencia de la dirección y los

valores se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en una empresa de comunicación.

**Palabras claves:** Clima organizacional; satisfacción del cliente; atención al cliente; calidad del servicio.

## **ABSTRACT**

Determining the level of relationship between organizational environment and customer's satisfaction through research will allow improving one of the most important aspects of the business in the market: customer's engagement.

To this study, the researcher applied a questionnaire including response categories that were rated with the Likert Scale to the variable 'organisational environment' for a group of 200 employees of the communication services company Nextel and a questionnaire of satisfaction applied to their clients.

According to the analysed data, the customer's satisfaction is characterised by a close relationship between this variable and organizational environment, as it has been raised in the primary hypothesis.

In that sense, this research concludes that there is a relationship between the two considered variables. That is, the organisational environment is linked to the customers' satisfaction.

To a level of specific hypothesis, the research demonstrated that interpersonal relationships, management style, sense of belonging, retribution, stability, resources availability, clearness and coherence of the management and shared values are meaningfully related to customers satisfaction in the communication services company Nextel.

**Keywords:** Institutional environment, customer support, quality of service."

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En un mundo globalizado, la competitividad es fundamental para determinar la supervivencia, maduración y éxito de toda empresa. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano que hacen posible que una empresa sea competitiva. Así es como diversas investigaciones concluyen que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros elementos. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿A usted le gusta trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aun sin estar siempre al corriente de aquello que obra afectivamente sobre esta percepción.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. ¿Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del jefe, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que constituyen, en particular, los componentes del clima?

No siempre es fácil responder a esta problemática. Por esto, el administrador o el asesor en organización deben lograr un acercamiento riguroso para identificar el clima y, llegado el caso, utilizar su influencia para modificarlo.

Si el clima organizacional es sinónimo de personalidad, el administrador, primero debe reconocer a quién se dirige, cuáles son las dimensiones que causan la mayoría de los problemas y sobre cuáles pueden actuar.

La investigación trata de mostrar los principales efectos asociados con el clima así como las modalidades de intervención, en este caso, con la satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad cuando existe un clima organizacional de nivel alto.

Las expectativas del cliente es lo que esperan los clientes de su proveedor, que sería lo siguiente:

- La mejor calidad del servicio.
- Al menor coste.
- Entregado a tiempo.
- Que sea flexible para atender las especiales o urgentes necesidades del cliente.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.2.1. Problema general

¿Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación de manera que el buen clima organizacional incrementa la satisfacción de los clientes?

### 1.2.2. Problemas específicos

- ¿Existe una relación entre las relaciones interpersonales del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación?
- ¿Existe una relación entre el estilo de dirección del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación?
- ¿Existe una relación entre el sentido de pertenencia del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación?
- ¿Existe una relación directa entre la retribución del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación?

- ¿Existe una relación entre la disponibilidad de recursos del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación?
- ¿Existe una relación entre estabilidad del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación?
- ¿Existe una relación entre la claridad y coherencia en la dirección del clima organizacional y la Satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación?
- ¿Existe una relación entre los valores colectivos del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

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

Determinar si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente y una empresa de servicios de comunicación.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar si existe relación entre las relaciones interpersonales del clima organizacional y la satisfacción del cliente de una empresa de servicios de comunicación.
- Determinar si existe relación entre el estilo de dirección del clima organizacional y la satisfacción del cliente de una empresa de servicios de comunicación.
- Determinar si existe relación entre el sentido de pertenencia del clima organizacional y la satisfacción del cliente de una empresa de servicios de comunicación.
- Determinar si existe relación entre la retribución del clima organizacional y la satisfacción del cliente de una empresa de servicios de comunicación.

- Determinar si existe relación entre la disponibilidad de recursos del clima organizacional y la satisfacción del cliente de una empresa de servicios de comunicación.
- Determinar si existe relación entre la estabilidad del clima organizacional y la satisfacción del cliente de una empresa de servicios de comunicación.
- Determinar si existe relación entre la claridad y coherencia en la dirección de clima organizacional y la satisfacción de una empresa de servicios de comunicación.
- Determinar si existe relación entre los valores colectivos del clima organizacional y la satisfacción del cliente de una empresa de servicios de comunicación.

#### 1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

**Justificación Teórica: Likert, R. (1989)** El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar.

¿Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que constituyen, en particular, los componentes del clima?

### **Justificación Práctica**

El servicio de comunicaciones aumenta su demanda y la preferencia de los usuarios o clientes está en función de la calidad del servicio que reciben. Por este motivo es necesario conocer si los clientes en Lima metropolitana, como a nivel nacional, están satisfechos. Debido a que el presente estudio no cuenta con la autorización de la empresa de estudio para revelar su nombre, será mencionada como “una empresa de servicios de comunicación”.

**Importancia:** Al conocer los resultados de la investigación se estará en condiciones de plantear sugerencias y recomendaciones a las empresas que participan en el mercado de telecomunicaciones. Los resultados de este estudio pueden servir de referencia y motivación para la réplica de estudios similares en otras empresas.

## 1.5 ANTECEDENTES

En lo que atañe a clima organizacional hay que reseñar los siguientes estudios:

Cruz Cordero (2003) en la valoración de una empresa privada en la Habana Cuba, manifiesta que la cultura de una organización puede definirse como una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado.

Manifiesta que en relación con la satisfacción de los trabajadores, se puede plantear que los principales factores de satisfacción en el contexto laboral de la empresa estudiada son: el salario, las condiciones adecuadas de locales de trabajo y del comedor, la alimentación, los medios de protección, la transportación, las posibilidades de acceder a vivienda, el disponer de la información necesaria, las posibilidades de promoción y la organización de la producción, las cuales están asociadas a la satisfacción de necesidades básicas.

Concluye que los mecanismos de satisfacción laboral están dirigidos hacia la necesidad de autorrealización y actualización de potencialidades de los trabajadores, tales como adquisición de conocimientos novedosos, aplicación práctica de lo aprendido y desafío o reto ante las tareas asignadas.

Delgado (2006) explica que un grupo de trabajo del Instituto de Medicina en Estados Unidos de América concluyen que mejorar el clima organizacional, eleva la calidad de los servicios de salud, lo cual pone de manifiesto la importancia por identificar los elementos que condicionan el ambiente de trabajo y su efecto en la calidad de la atención médica.

Así mismo, Evia (2011) señala que evaluar el clima organizacional garantiza un beneficio mutuo tanto para los empleados como para los clientes externos, ya que al existir un ambiente de trabajo favorable, el rendimiento y desempeño de los colaboradores será eficiente e impactará significativamente en la atención y la calidad de los servicios brindados a los usuarios.

Salinas (1994), León (2000), Peraza y García (2004) y Urdaneta (2009) manifiestan que si existe un clima positivo, el cumplimiento de los objetivos y la implementación de los procesos de gestión serán exitosos; de lo contrario, un clima negativo destruirá el ambiente de trabajo, lo cual ocasiona situaciones de conflicto, estados de desinterés, apatía, bajo rendimiento y una mala calidad en los servicios otorgados.

Álvarez Valverde (2001) de la facultad de Odontología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, señala que el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Esta autora señala que el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la institución ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Partiendo de estas afirmaciones desarrolló una investigación, destacando la importancia de la cultura y el clima organizacional como vehículos que conducen la organización hacia el éxito, específicamente aplicado en el Instituto Nacional de Oftalmología (INO).

Su finalidad esencial fue destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal y el desarrollo institucional en el INO, entidad de salud que brinda servicios básicamente a la población de bajos recursos económicos y con problemas oculares severos.

El estudio encontró que la cultura organizacional del INO es desequilibrada puesto que el área explícita (operativa) no concuerda con el área implícita (creencias y valores). En el INO se observa una resistencia al cambio por el estilo de liderazgo (autoritario) predominante en la organización.

Hay la carencia de un clima participativo y proactivo. La actividad laboral es excesivamente controlada y supervisada.

La carencia de una línea de carrera y de proyección profesional estimula la deserción del personal calificado, tanto estable como contratado, hacia otras instituciones. Hay disconformidad por la política administrativa ya que el personal percibe que no hay una verdadera vocación por la innovación y la atención a los recursos humanos de la institución.

Prima un tipo de comunicación vertical – informativa. Hay poca comunicación y cooperación entre las áreas.

Capote (1999) de la Escuela de Aviación Militar de Caracas realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a sus integrantes y poder planear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado.

El Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto.

En lo que atañe a satisfacción del cliente merecen reseñarse el siguiente estudio:

Para Machado (2002) las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyen no sólo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa.

Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Agregar un valor añadido al producto adicionando características de servicio puede aumentar la satisfacción y decantar al cliente por nuestro producto.

Históricamente, la gestión de las relaciones con los clientes ha experimentado la siguiente evolución:

1. Creación de Departamentos de Servicio al Cliente y gestión de reclamaciones, a través del Análisis de Reclamaciones y Quejas, primer paso para identificar oportunidades de mejora.
2. Creación de Sistemas de Medición de la satisfacción del cliente, con estudios periódicos que evalúen el grado de satisfacción del cliente, sin esperar a su reclamación.
3. Creación del concepto de Lealtad y gestión de la Fidelización al cliente, llegando a conocer en profundidad los factores que provocan la lealtad y la deslealtad mediante una metodología de trabajo que incremente la fidelidad de los clientes.

Esta es la evolución que se sigue en cuanto a satisfacción del cliente, objetivo ineludible de todas las empresas, no como un fin en sí mismo sino a través de la lealtad o fidelidad de los clientes, factor que tiene una relación directa con los resultados del negocio. Para gestionar la lealtad de los clientes, las empresas líderes en calidad siguen una evolución consistente en organizar unos sistemas de gestión de las reclamaciones, posteriormente diseñar y administrar una serie de encuestas de satisfacción del cliente para finalmente conocer cuáles son los factores que influyen en la lealtad y en la deslealtad, con objeto de adoptar medidas sobre ellos y gestionar adecuadamente la fidelidad de los clientes.

## 1.6 BASES TEÓRICAS

### 1.6.1 CONCEPTO DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional moderno. De acuerdo a la investigación realizada, este tema se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

El concepto de clima (incluso por su connotación geográfica - atmosférica) permite ampliar las perspectivas de análisis desde una visión parcializada y reduccionista a una más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica que abarque fenómenos complejos desde una cesión también compleja.

Parsons T. (1966), propone la teoría en la cual indica que las organizaciones resultan ser un subsistema de la sociedad. En ese sentido, hace un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría propone, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales.

Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomadas en consideración las orientaciones de la personalidad y las orientaciones normativas.

El clima organizacional, como sistema, refleja el estilo de vida completo de una organización. Si este clima se mejora para los trabajadores, la consecuencia es una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización. Cuando se analiza el clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se aprecian dos niveles: **a)** las características del ambiente de trabajo, y **b)** la influencia que la percepción de este ambiente tiene sobre la conducta de sus integrantes.

Las características del ambiente del grupo hacen referencia al conjunto de fenómenos psicológicos grupales (motivación, liderazgo, entre otras.) que ocurren entre los integrantes de la organización y que guardan relación con las esferas afectivas, cognitivas y conativas de cada persona. Sin embargo, el análisis de estos procesos psicológicos básicos se realiza mediante las dimensiones del clima organizacional y no con las herramientas conceptuales tradicionales.

La influencia del clima laboral en la conducta de las personas implica básicamente una síntesis de actividades ya que desde la perspectiva psicológica de las organizaciones, todas las funciones y tareas que realizan sus integrantes son conductas, y por ello tienen una base en las características personales de sus miembros.

El modelo de Clima Laboral u Organizacional de Edison Trickett y Rudolph H. Moss, de las universidades de Yale y Stanford, respectivamente, considera que éste es un concepto sistémico, en el que cada organización es única ya que posee su propia historia, cultura, tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su clima organizacional, el cual es importante en la medida que influye en la motivación, desempeño y satisfacción en el cargo.

El clima laboral, como sistema, refleja el estilo de vida completo de una organización. Si este clima es mejorado, por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización.

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

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima influye en la forma como cada trabajador se siente en la institución, por ejemplo: si una persona percibe hostil el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente, aunque este no necesariamente sea consciente del papel y de la existencia de los factores que la componen.

Algunos sienten la sensación de bienestar, comodidad y de un ambiente gratificante emocionalmente, otros en cambio, puede ser que se sientan mal, insatisfechos con su sueldo actual, con su jefe o grupo, etc. y estas condiciones determinan el tipo de actitudes y comportamientos que adoptaran. El clima organizacional es, por tanto, el conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales, determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización, su satisfacción, etc. Gráficamente esta idea la podemos representar de la siguiente manera:

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

Otra definición de clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien, debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, es decir su medio ambiente.

Una gran variedad de factores generan las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional. Abarcan desde los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros) hasta los relacionados con el sistema formal y la estructura de la

organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros.) mientras que otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros.)

El nivel positivo o negativo del clima organizacional tendrá consecuencias para la organización ya que define la percepción que los miembros tienen de la misma. Logros, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otras, son los aspectos positivos de un buen clima organizacional. De lo contrario, habrá inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad entre los colaboradores.

Se entiende como cultura organizacional la forma característica de pensar y hacer las cosas en una organización, producto de las interacciones del pasado y presente para adaptarse a circunstancias del entorno y tensiones internas. Interviene una acción colectiva, un lapso de tiempo para desarrollar acciones, políticas o decisiones; así como un gradual establecimiento de procedimientos formales e informales (Schein, 1996). Esto implica reconocer mecanismos de desarrollo y consolidación de una cultura organizacional como son rituales, símbolos, lenguajes propios, transmisión oral de leyendas y mitos; sistemas de recompensas económicas y no económicas.

La cultura organizacional es, pues, el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras. Existen 10 características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

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

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

Al hablar de cultura organizacional nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen. Esta cultura expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización. Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye, ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Según diversos especialistas existen 4 tipos de cultura organizacional:

- **ACADEMIA.** Define a una organización que recluta, capacita, especializa y guía al recurso humano en varias funciones.
- **CULTURA DE EXPERIENCIA.** Prioriza la antigüedad. La lealtad y el compromiso proveniente de una adaptación e integración continua es primordial. Se denomina también “**CLUB**”
- **EQUIPO.** Prioriza el riesgo y la innovación. Se reclutan personas talentosas y con experiencia que sean flexibles y abiertas, lo que permite a las personas crecer.
- **FORTALEZA.** Está orientada a la sobrevivencia. Generalmente, estos grupos han pasado por la experiencia de los 3 anteriores. Ofrecen seguridad y pocos desafíos al cambio.

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

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

- Una relación directa entre liderazgo y clima laboral.
- Una asociación entre un tipo de clima laboral y una motivación particular hacia el trabajo.
- El clima laboral se asocia a cambios en rasgos de personalidad aparentemente estables.
- Estos alcances han permitido sugerir modelos de intervención que optimicen los procesos psicológicos involucrados en el comportamiento organizacional, particularmente el diagnóstico del clima laboral y motivación resultan aspectos psicológicos que permiten determinar:
  - El funcionamiento de las instituciones.
  - Los aspectos preventivos y correctivos en la organización.
  - Los parámetros para la optimización del servicio.

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

## 1.6.2 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a todas las teorías así como interpretaciones de diversos autores, el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.

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

**Clima tipo Explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados (en la actualidad se denominan colaboradores), la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

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

**Clima tipo Participativo - Consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general, la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

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

### 1.6.3. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Este estudio también analizará con detalle cada dimensión, sus antecedentes e influencias sobre la vida del trabajo y la calidad de la vida de las personas y serán usados para medir la relación de la variable independiente “clima organizacional” con la variable dependiente “satisfacción del cliente de una empresa de comunicaciones”.

- I. **Relaciones Personales.**- La variable de Trato Interpersonal se define como la percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto (Toro, 2009a).

El Trato Interpersonal abarca dos componentes.

- Cooperación: colaboración, apoyo y ayuda mutua entre el personal.
- Respeto: consideración y cortesía o amabilidad en las relaciones interpersonales.

Las percepciones que las personas tienen del respeto y la ayuda mutua en el trato entre compañeros de trabajo tienen alta incidencia en la calidad del clima en general.

Esto puede deberse a que la población de países latinoamericanos tiende a ser más Colectivista que Individualista, es decir que se valora fundamentalmente la integración con el grupo y la armonía entre sus miembros (Hofstede, 2001).

Mantener altos niveles de calidad de las relaciones sociales e interpersonales en el trabajo se está condicionando positivamente el CO general de la empresa. Por el contrario, un ambiente de relación deficiente, conflictiva, competitiva, hostil, afectará de modo negativo el clima (Toro, 2009b).

- II. **Estilo de dirección.**- La dirección es un proceso complejo ya que el directivo, su conducta, su estilo son factores de gran importancia en el proceso de trabajo, puesto que influyen sobre todas las variables de la organización y de las conductas individuales (Pérez Gregorio 2016). Para dirigir con éxito una empresa actualmente, dentro del proceso de cambio, se exige necesariamente una gran capacidad estratégica para decidir cómo adaptarse permanentemente a las situaciones que estén en proceso de cambio. Por ello, el éxito que pueda tener la empresa al alcanzar sus objetivos va a depender en gran parte de la forma en que se gestione la dirección.

Dirigir consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles, desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y control. El trabajo del directivo es combinar los recursos humanos y técnicos de la mejor forma posible para conseguir los objetivos establecidos.

Existen distintas teorías acerca de los estilos de dirección, cuya diferencia básica está en los elementos o factores que se han elegido para definir una u otra.

Todas las teorías coinciden en que no hay estilos de dirección buenos o malos, sino adecuados o inadecuados en función de la situación a la que se apliquen. El acertar en la elección del estilo que debe poseer un director en su función de mando es muy importante, ya que de esto dependerá el ambiente en el que los trabajadores realizarán sus funciones.

¿Qué estilos de dirección nos podemos encontrar?

**Estilo autocrático:** Se caracteriza porque la autoridad radica única y exclusivamente en el jefe. Él es quien manda y quien toma las decisiones en la empresa. Asume toda la responsabilidad sin delegar funciones en sus empleados,

Solo transmite órdenes pero no comparte decisiones. Aquí no se tiene en cuenta ni a los trabajadores ni sus circunstancias personales. Los subordinados se limitan a obedecer para no ser castigados, no asumen responsabilidad ninguna.

La calidad en el rendimiento depende de la presencia o ausencia del mando. Posee la ventaja de que las decisiones se toman con gran rapidez ya que dependen de una sola persona, el jefe, y por ello no necesitan ser consensuadas.

Sus inconvenientes radican en que no se motiva a los subordinados, al no tener en cuenta sus necesidades. Tampoco favorece la idea de grupo, todo lo contrario, fomenta la competitividad de tal manera que lleva al individualismo.

**Estilo consultivo:** Su posición es intermedia entre el autocrático y el democrático. Hay diversos tipos:

- ✓ El director intenta convencer al grupo de la decisión que ha tomado, para ello hace que el grupo sienta esta decisión
- ✓

- ✓ como suya. Deberá poseer para conseguirlo un gran poder de persuasión.
- ✓ El director presenta sus ideas e invita a hacer preguntas sobre la decisión, pero no es participativo.
- ✓ El director presenta un proyecto que es susceptible de cambio con lo que le da la posibilidad de participar a los trabajadores.
- ✓ El director presenta el problema, recoge sugerencias y toma la decisión pertinente. Esta variante es la más participativa y democrática.

**Estilo democrático.** Caracterizado porque la autoridad reside en el grupo, que toma las decisiones por unanimidad. El papel de líder es normativo: define límites, asigna tareas, programa trabajos, establece procedimientos, pero deja a los subordinados que resuelvan el problema.

No asume demasiado trabajo dentro del quehacer del grupo y orienta sus actuaciones hacia la consecución de objetivos.

Manifiesta una conducta orientada a las personas, se preocupa de las relaciones interpersonales dentro del grupo y de las necesidades individuales de sus integrantes.

Sus ventajas son:

- ✓ Los trabajadores se sienten valorados al ser tenidos en cuenta para tomar las decisiones.
- ✓ Favorece la comunicación entre los trabajadores.
- ✓ Los trabajadores enriquecen sus conocimientos con las aportaciones de los demás.

Como inconveniente podemos citar que se tarda más tiempo en llegar a tomar una decisión al necesitar del consenso.

**Estilo permisivo o liberal (laissez-faire):** Basa su dirección en la aceptación completa del grupo, pidiendo a sus seguidores iniciativa y cooperación desinteresada. No marca objetivos ni metas claras. Es ineficaz ante los conflictos, los evita.

Los subordinados actúan con entera libertad dentro de los límites señalados por el director, el cual es un elemento más dentro del grupo.

Frente a la evidente ventaja de la absoluta libertad de los trabajadores está el gran inconveniente, es el más peligroso de los estilos por ineficaz y por llevar al caos a la empresa en muchas ocasiones al no estar dotado de una mínima organización y autoridad.

**Estilo burocrático:** El sometimiento a las reglas y normas son la base de este estilo, aquí reside toda la autoridad. Pide a sus hombres que sigan las instrucciones, a través de las cuales se alcanzarán los objetivos de la empresa. Es el estilo más adecuado para determinado tipo de tareas como aquéllas que conllevan un cierto riesgo y en las que es imprescindible seguir una serie de procedimientos para su realización.

A la contra, el inconveniente radica en el individualismo al que lleva este estilo.

**Estilo paternalista:** Entre el autocrático y el permisivo. La autoridad la ostenta el director, quien establece con sus subordinados unas relaciones paterno-filiales (fundamenta su autoridad en sus habilidades o sutiles influencias).

El director consulta con los subordinados y después resuelve el problema conforme a lo que crea más conveniente, sin preocuparse de si los subordinados están o no de acuerdo. Al final es él quien toma las decisiones y quién ostenta la máxima autoridad.

- III. **Sentido de Pertenencia.**- (Toro, 2002a) indica que esta variable es de vital importancia para las empresas por su referencia directa al compromiso y la responsabilidad del personal. Se trata de un atributo del Clima Organizacional (CO) que afecta la motivación y, por tanto, el desempeño en el trabajo (Toro, 2002a). Este atributo del CO está definido como la “Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa.

Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas” (Toro, 2010, p.42) y está integrado por dos aspectos bien definidos de los cuales se habla a continuación.

**En primer lugar está el Compromiso.** Esta dimensión del Sentido de Pertenencia ha sido fuente de un apreciable número de investigaciones alrededor del mundo.

Este amplio interés en la exploración, medida y gestión de esta variable puede estar relacionado con el hecho de que el compromiso lleva a las personas a disponer esfuerzo, persistencia y dirección en la acción, condiciones motivacionales que tienen un fuerte impacto sobre el desempeño de las personas y por tanto sobre la productividad individual y colectiva (Toro 2002a).

El compromiso organizacional ha sido examinado, clásicamente, a través de tres aspectos, a saber, el compromiso normativo, el de continuidad y el afectivo. El primero se refiere a la obligación que percibe el empleado de continuar en la organización por haber sido fuente de trato considerado por parte de esta.

El segundo al compromiso derivado de las relaciones costo beneficio que establece el personal con la empresa y, el tercero, al compromiso que se deriva del apego y sentido de pertenencia de la persona hacia la organización (Allen y Meyer 1990).

**El segundo componente del Sentido de Pertenencia es la Responsabilidad.** En esta variable se evalúa el nivel en que las personas perciben que se presentan patrones de comportamiento en el equipo y la empresa que demuestran, o no, sentido de compromiso y responsabilidad en el trabajo.

IV. **Retribución.-** “Es el grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo”. Este concepto se deriva de la teoría de la Equidad de Adams (1963, en Toro, 1992) la cual propone que las personas constantemente comparamos los aportes que hacemos en el trabajo (contribución) con lo que se obtiene a cambio (retribución) y, el saldo de este balance, lo confrontamos con el de la relación contribución-retribución de un “otro significativo” en quien se identifican características en común que lo hacen susceptible de comparación.

Este otro de comparación puede ser alguien que pertenece a la misma empresa en un cargo en el que se identifican condiciones similares o pueden ser personas que se encuentran en otras organizaciones y que tienen características en común, como por ejemplo el nivel de educación, el rango del cargo, el área de conocimiento, entre otras.

En la categoría de contribución se puede incluir todo lo que la persona aporta en su trabajo como su experiencia, formación, esfuerzo, edad, apariencia física, entre otros y en la categoría de retribución no se encuentra solamente la compensación económica sino también todos aquellos beneficios que se derivan del trabajo, como la variedad de la tarea, el reconocimiento, las posibilidades de acceder a actividades extra laborales, entre otros. Por esta razón, se entiende que la variable en cuestión no se refiere únicamente al carácter monetario del cargo, también lo hace a las percepciones que las personas tienen sobre la equidad en el manejo de todos los beneficios a los que pueden acceder en la empresa.

- V. **Disponibilidad de Recursos.-** Este aspecto del Clima Organizacional es “La percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo” (Toro, 2010, p.42). Es decir, si la persona cuenta con los insumos e instrumentos indispensables para llevar a cabo sus tareas y cumplir con sus responsabilidades.

Para ejecutar a cabalidad su trabajo una persona puede necesitar equipos tales como instrumentos de medida, computador, aparatos especializados y demás elementos tecnológicos sin los cuales tendrá dificultad para cumplir con sus obligaciones. También podrá necesitar implementos de oficina o de protección como papelería y formatos, equipos de protección auditiva, uniformes o zapatos especiales o señales de riesgo, además de otras herramientas. Se trata de condiciones que le hacen posible la tarea, se la facilitan o lo protegen de condiciones adversas a su salud, bienestar o integridad física.

Puede ocurrir que el trabajador no cuenta definitivamente con algunos implementos, que no están a su disposición cuando los requiere o que debe compartirlos con otros trabajadores. También puede pasar que debe solicitarlos a terceros y, en ocasiones, esperar a que se le entreguen, no siempre en forma ágil y oportuna.

Disponer oportunamente de los equipos o implementos necesarios para el trabajo se refleja en el buen Clima Organizacional.

Por el contrario la falta o la demora para contar con alguno de los recursos necesarios se suele reflejar en una calificación baja de la variable. Un resultado bajo obtenido en el diagnóstico puede hacer referencia a un solo asunto o a un conjunto de deficiencias percibidas por la persona.

Contar con una buena disponibilidad de recursos que son inapropiados, obsoletos o que se encuentran en mal estado influye de manera negativa en el Clima Organizacional.

- VI. **Estabilidad.**- Esta es una dimensión del Clima Organizacional que depende más de las gestiones administrativas en la empresa y sobre el que las personas tienen escasa injerencia. Estabilidad es uno de los atributos, que junto con Coherencia y Retribución, se relacionan con la medida de lo positivo o negativo de la impresión general que una persona se ha formado de la organización a la que está vinculada. La favorabilidad de esta impresión incide sobre la disposición al esfuerzo y sobre el compromiso (Toro, 2010).

La variable Estabilidad está definida como “Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo” (Toro, 2010, p.42). Como puede observarse se incluyen dos aspectos en la definición. En primer lugar, las percepciones sobre las posibilidades de permanencia de la empresa en el medio, el cual constituye un aspecto de la imagen o el buen nombre que los colaboradores se hacen de la organización a la que pertenecen y puede incidir de manera positiva en el deseo de permanecer vinculado a ella (Littlewood, 2003).

También, esta parte inicial, se refiere a las posibilidades percibidas por los colaboradores de continuar dentro de la empresa, lo cual, al ser una predicción probabilística se puede relacionar con el concepto de expectativa propuesto por Vroom y Lawler en 1973 (Toro, 1992). Este concepto es importante en la medida en que las expectativas de las personas pueden motivar esfuerzos dirigidos a conseguir ciertos niveles de desempeño que consideran deseables y que, a su vez, les permitirán alcanzar tales resultados o evitar consecuencias negativas.

Por tal motivo, en la medida en que los colaboradores tengan la expectativa de que al esforzarse y obtener niveles adecuados de desempeño podrán permanecer en la empresa, se aumenta la posibilidad de que realicen tales esfuerzos en su trabajo.

Este concepto se encuentra también estrechamente relacionado con el de contrato psicológico Rosseau (citado en Pamias, Martínez y Pérez, 2009). Este contrato referido a la representación del intercambio entre el empleado y la organización, es la percepción que se forma el empleado de las obligaciones recíprocas entre él y la empresa.

En esta percepción las personas pueden concebir que, a cambio de su trabajo duro y lealtad, se crea una obligación de reciprocidad en la que la empresa le debería proporcionar ciertos beneficios tales como

estabilidad y oportunidades de ascenso y desarrollo. Este contrato suple las faltas de claridad presentes en la contratación formal con el fin de reducir la incertidumbre del empleado en relación con lo que la empresa espera de él y puede guiar la conductas de las personas en los momentos que no existe vigilancia o supervisión estrecha (Mc Farlane-Shore y Tetrick, 1994).

VII. **Claridad y coherencia en la dirección.**- Ésta puede ser una característica del comportamiento de una persona o también una particularidad de la vida colectiva de un grupo o de una organización. Dado que la conducta de los líderes condiciona enormemente la cultura de la organización (House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 2004; Schein, 1992; Toro, 2005) puede esperarse que el grado de coherencia que se aprecia en un equipo de trabajo o en una empresa se relacione estrechamente con el que exhiben sus líderes. En este análisis estamos enfocados en el Clima Organizacional (CO) como una realidad colectiva.

Por esta razón centraremos la atención en la coherencia como un atributo del clima, es decir, como un aspecto de la cultura percibido por el personal y no como un rasgo individual.

Toro Álvarez (2013) indica que se puede analizar la coherencia desde diferentes perspectivas: como las que puede haber entre lo que alguien piensa y lo que dice, entre lo que piensa y hace, entre lo que dice y hace o, finalmente, entre lo que hace y diversas normas o principios colectivos reguladores de la acción. Cada uno de estos tipos de coherencia es diferente y requiere su propio análisis. El hecho de que alguien exhiba coherencia en alguno de ellos no es garantía de que sea coherente en otro u otros.

Además, una persona puede mostrarse muy coherente en relación con unas realidades de su vida y al tiempo muy incoherente en relación con otras.

Sin embargo, Toro Álvarez (2013) afirma que la percepción de coherencia en una organización surge de la impresión subjetiva de que alguien en el trabajo, con quien uno interactúa, se comporta de acuerdo con los principios, objetivos, normas, reglamentos y demás pautas reguladoras que están establecidas en la organización.

- VIII. **Valores.-** Los valores determinan el comportamiento, el estilo de vida y la personalidad del hombre en la sociedad y en especial en la organización empresarial.

Dentro de la apreciación filosófica, Tünnermanch, C. (1999, p.3) define los valores como las creencias seleccionadas e incorporadas a la conducta las cuales dan direccionalidad a la vida del hombre. Son por lo tanto, elementos que conforman un sistema claro de valores, los cuales permiten hacer elecciones entre varias alternativas en un momento dado, así como resolver conflictos entre dos o más modos de conducta. Un sistema claro de valores le produce a la persona bienestar, pues le hace más fácil tomar decisiones y elegir su camino.

Por el contrario, si el sistema de valores es indefinido produce conflictos y malestar o angustia al momento de tomar una determinada decisión.

En este sentido una persona que refiere, los principios y postulados básicos según sus creencias, actitudes y comportamientos, suele presentar características relativamente estables, que con frecuencia se desarrollan durante la infancia y se manifiestan en la edad adulta, en un contexto laboral o no laboral.

Desde esta perspectiva Sherman, A. y Bohlander, G. (1994, p. 54) expresan que los valores “son como un concepto básico y creencias que definen el éxito en términos concretos para los empleados de una

organización, los cuales se transforman en la filosofía de vida y profesional del ser humano”.

Shein (1998) conceptualiza los valores adoptados refiriéndose a “...los motivos esgrimidos por la organización para explicar la forma en que se hacen las cosas” así mismo, Stoner y Freeman (2000) complementan explicando que un valor es algo que valía la pena o la razón para hacer lo que se hace en las instituciones educativas.

García, S. y Dolan, S. (1997), definen los valores como la palabra que tiene un especial potencial para dar sentido y encauza los esfuerzos humanos a nivel organizacional. También significa eje alrededor del cual giran movimientos esenciales como un estándar de principio o calidad considerada inherentemente valedera deseable. Con significado de fortaleza, porque da a la gente el poder para emprender la acción.

Partiendo de lo anterior los valores vienen a ser las concepciones prácticas, normativas heredadas a las generaciones presentes en la cual la sabiduría colectiva descubre el juego de u papel más fundamental en la supervivencia física, el desarrollo del individuo, y la seguridad presente, reseñando la voluntad de trascender hoy a través de los herederos Los valores dan soporte a una sociedad y por ende a las organizaciones, pues son los que rigen al individuo, tales como: valores individuales profesionales y sociales, los cuales son de interés en este estudio.

#### 1.6.4. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización y tiene las siguientes características:

- ✓ Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- ✓ Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- ✓ Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

- ✓ Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros. En tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
  
- ✓ Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y - sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- ✓ Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y
- ✓ autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados genera un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de los subordinados que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.
- ✓ Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección - clima organizacional parecería requerir.
- ✓ El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

✓

- ✓ En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones.

El efecto de este anuncio, no obstante, pronto, será olvidado si no llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima.

Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejoras en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer.



En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el clima organizacional.

## **1.8. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Montalbán indica que aunque en condiciones de normalidad suele ser suficiente con una evaluación más o menos intuitiva e informal del clima organizacional, cuando se evidencian problemas importantes es conveniente hacer un estudio profesional del mismo. Para hacerlo, es recomendable recurrir a especialistas que diseñen el mejor procedimiento para atender las necesidades con los recursos económicos disponibles. Las dos técnicas principales que se suelen utilizar son los “Focus Groups” (grupos de conversación focalizada) y las encuestas de clima. Ambas técnicas deben ser aplicadas por expertos.

Previamente es conveniente realizar los siguientes procedimientos:

1. Realizar una evaluación preliminar del clima organizacional (identificación, motivación, integración, etc.) recurriendo a su propio criterio y consultando al equipo de gerentes y a personal clave de la empresa.
2. Si la evaluación preliminar del clima organizacional identifica que sus características son adecuadas o que los problemas que no son críticos, seguramente no necesita realizar un estudio profesional del mismo. Sin embargo, debe mantenerse vigilante.

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

Garcés (2004) señala que para el buen funcionamiento de una empresa, todos están de acuerdo que es fundamental el Recurso Humano. Pero poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o la empresa. Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Resulta imperativo para el departamento de Recursos Humanos a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.

Un estudio de este tipo consiste básicamente de una (o varias) encuesta(s), que son distribuidas entre los empleados de la empresa o departamento que se desea consultar.

La encuesta puede ser aplicada en forma tradicional (en hojas de papel, para ser rellenas a mano), o en línea (vía web o correo electrónico).

Esta segunda forma resulta generalmente más económica y conveniente, aunque según algunos investigadores puede resultar en respuestas más negativas.

Cualquiera sea la forma mediante la cual se aplique, un elemento debe permanecer constante para el éxito del estudio: la confidencialidad. Si no se le garantiza al empleado que sus respuestas serán confidenciales, y que estas no pueden ser asociadas con su identidad en otras palabras, que sus supervisores no puedan conocer sus respuestas específicas, sino los resultados globales - difícilmente podremos confiar en que exprese su verdadera opinión, por temor a algún tipo de consecuencia.

Como en cualquier estudio de esta naturaleza, es razonable pensar que no todos aquellos invitados a participar lo harán. Aun cuando se manifieste la importancia del estudio para la empresa, y las posibles consecuencias favorables que se deriven de éste, muchos (en ocasiones la mayoría) no querrán colaborar.

Es recomendable en estos casos ofrecer algún tipo de incentivo para promover la participación (ej. una rifa).

Todo estudio del clima organizacional debe consultar a los miembros de la organización (o del departamento, división, etc.) todos, o al menos la mayoría, de los siguientes aspectos:

1. **Objetivos:** ¿conocen y entienden los empleados los objetivos de la empresa, de su departamento, y cómo se interrelacionan estos? Misión, visión, estrategia, entre otras.
2. **Comunicación:** ¿consideran los empleados que reciben la información necesaria y útil por parte de sus supervisores y otros departamentos de la empresa, como para desarrollar efectivamente su trabajo?
3. **Grupo de trabajo:** ¿creen los empleados que el trabajo se hace en equipo?
4. **Condiciones de trabajo:** ¿sienten los empleados que la calidad y cantidad de trabajo que se espera de ellos es justa, y que cuentan con las herramientas y el ambiente para llevarlo a cabo?
5. **Oportunidades de carrera:** ¿sienten los empleados que la organización ofrece oportunidades de progresar a aquellos que demuestren su capacidad? Incluye temas como adiestramiento.

6. **Competencia supervisora:** ¿confían los empleados en el conocimiento y las habilidades de sus supervisores?
7. **Compensación y reconocimiento:** ¿qué tan contentos están los empleados con la forma de compensar y reconocer su trabajo?

La encuesta debe contar con al menos tres secciones:

**Introducción e instrucciones:** se debe indicar el por qué del estudio, y cuáles son los objetivos perseguidos por el mismo. Debe igualmente informarse al respondiente cómo llenarla y devolverla (si fuera necesario). En esta sección se deben indicar también los términos de confidencialidad.

**Datos del participante:** sin llegar a solicitar datos específicos como el nombre o documento de identidad, es necesario conocer los datos básicos de los respondientes, tales como edad, sexo y departamento en el que trabaja. Esto con el objetivo de identificar opiniones particulares de ciertos grupos y de asegurarse que la participación le de validez al estudio.

El clima laboral no es necesariamente uniforme en todas las áreas y localidades de una empresa.

**Cuerpo de la encuesta:** aquí se desarrollan las preguntas diseñadas para medir el clima. Las preguntas suelen ser cerradas, para facilitar el llenado y agilizar la tabulación de los resultados. Se suele utilizar la selección simple, con varios niveles de respuesta.

Es conveniente, para evitar las respuestas por agotamiento, intercalar preguntas en la cual la escala de respuestas funcione al revés. Es decir, no todas las respuestas “muy de acuerdo” deben ser positivas para el clima; intercale algunas planteadas negativamente, de manera que contestar “muy de acuerdo” sea negativo para el clima.

Cabe destacar que si bien el tipo de preguntas descritas son las más comunes, no son la única forma de medir el clima organizacional. Es factible utilizar preguntas abiertas como “¿Qué opina de su remuneración?”, así como entrevistas personales o focus groups.

No existe un momento justo para realizar un estudio de clima organizacional; cualquier momento puede ser bueno. Es recomendable sin embargo

- Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año: esto permite ver la evolución del clima año a año
- Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.
- Evite realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.
- Evite realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día, y no esperar a situaciones especiales para hacerlo.

Tipos habituales de preguntas:

#### **a.- GENERALES**

- Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?
- Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en la organización?
- Comparado con el año pasado, ¿su calidad laboral ha mejorado?

## **b.- OBJETIVOS**

- Conozco y entiendo la visión y misión de la organización.
- Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento.
- Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización.
  
- Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización.

## **c.- COMUNICACIÓN**

- Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta.
- Mi supervisor inmediato me mantiene bien informado.
- El medio (revista, boletín, cartelera) es una buena fuente de información.
- Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo.
- Los empleados de mi departamento son fáciles de contactar.
- Los empleados de otros departamentos son fáciles de contactar.
- Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás.

#### **d.- GRUPO DE TRABAJO**

- Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo.
- Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.
- En mi equipo, yo participo en la toma de decisiones.
- En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la organización.
- En mi equipo, los miembros restantes aprecian mis contribuciones.
- En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga al de los demás miembros.

#### **e.- CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS**

- Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo.
- Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.
- Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada.
- El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc)
- He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.)

- En mi departamento, he presenciado que algún compañero(a) ha sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.)
- Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad.
- Soy tratado(a) con respeto (por mis compañeros, supervisores, alta gerencia).
- Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.
- Cuento con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos).
- Generalmente cuento con tiempo para reflexionar y aprender del trabajo que he realizado.

**f.- OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL**

- Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo.
- Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización.
- La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos.
- Los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos.
- Conozco los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización.

- Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización son efectivos.
- Quisiera tener más/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades.
- Mi supervisor(a) me alienta a participar en programas de adiestramiento.

#### **g.- COMPETENCIA SUPERVISORIA**

- Tengo confianza en las habilidades de (mi supervisor, el gerente del departamento, el presidente, etc.) para hacer su trabajo.
- Conozco claramente lo que mi supervisor(a) espera de mí.
- Recibo feedback adecuado por parte de mi supervisor(a) sobre la calidad de trabajo que realizo.
- Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño.
- Es fácil acceder a mi supervisor(a) cuando lo(la) necesito.
- Mi supervisor(a) es justo(a) en el trato con todos sus supervisados.
- Mi supervisor(a) tiene interés activo en mi trabajo.
- Mi supervisor(a) conoce mis fortalezas.

## **h.- COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO**

- Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia
- Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)
- Recibo mi pago a tiempo
- Recibo mi pago en forma precisa
- Si tengo problemas con mi pago, resultan fáciles de resolver
- Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos
- Mi trabajo es evaluado en forma justa
- Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa
- Los empleados son promovidos en forma justa

Una vez recogidas las encuestas, el paso final es tabular las respuestas y analizar los resultados. Afortunadamente existen numerosas herramientas informáticas (hojas de cálculo, bases de datos, paquetes de análisis estadístico) que permiten obtener en poco tiempo los resultados en forma de tablas y gráficos de fácil interpretación. Los paquetes estadísticos más sofisticados permiten realizar cálculos más sofisticados, así como cruces de información que permitan diagnosticar con mayor precisión los problemas.

En general, el análisis de los resultados busca identificar brechas entre la situación actual y el deber ser. Así, si ante la pregunta “Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo”, el 90% de los encuestados responde en forma negativa, es evidente que existe un problema a resolver en el área de adiestramiento. La evaluación del clima organizacional constituye un mecanismo importante que en esencia evalúa el estado actual de la empresa en lo que se refiere a:

1. Conocer las Actitudes del personal hacia su trabajo y la empresa.
2. Identificar cuales factores propician satisfacción para mantenerlos e incrementarlos; y viceversa, cuáles deben mejorarse.

Tiene además un propósito motivacional, ya que en el momento de aplicar la encuesta se le hace sentir al personal, el interés de la Empresa por su Desarrollo Integral y bienestar en su trabajo. El estudio en mención incluye la calificación del Índice de Satisfacción del Personal, respecto de las variables que se detallan a continuación:

**Tabla 2.- Factores del Índice de Satisfacción**

No.	Relación de Factores	Porcentaje de Satisfacción	Porcentaje de Importancia
1	Sueldos y Prestaciones		
2	Oportunidades de Progreso		
3	Comunicación		
4	Desarrollo Personal		
5	Grupo de Trabajo		
6	Jefe		
7	Condiciones Físicas		
8	Trabajo		
9	La Compañía en General		
10	Seguridad		
11	Integración de Objetivos		
12	Productividad		
13	Promedio General		

Fuente: GARCÉS FUENTES, A. (2004) Medición del Clima Organizacional. Madrid. Aguilar.

Se consideran una serie de escalas que hacen referencia al Clima Organizacional:

**Figura 3.- Escala de Clima Organizacional**

NOMBRE DE LA ESCALA	DESCRIPCIÓN
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agotados con deberes de rutina y otros trabajos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Espíritu de trabajo	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están disfrutando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el centro de poder de la organización y los demás integrantes.
6. Producción	Se refiere al comportamiento caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la re- <del>tralimentación</del>
7. Empuje	Se refiere al comportamiento caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que se le recompensa por hacer bien su trabajo; haciendo énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones. Se percibe equidad en el estímulo laboral y económico.
12. Riesgo	El sentido de riesgo en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno, la permanencia de grupos sociales amistosos e
14. Apoyo	La ayuda percibida de los que dirigen el trabajo y otros colaboradores del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño, el énfasis en hacer un buen trabajo, el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

<b>16. Conflicto</b>	El sentimiento de que los guías y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
<b>17. Identidad</b>	El sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
<b>18. Conflicto e inconsecuencia</b>	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
<b>19. Formalización</b>	El grado en que se formalizan explícitamente las prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
<b>20. Adecuación de la planeación</b>	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
<b>21. Selección basada en capacidad y des empeño</b>	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados Académicos.
<b>22. Tolerancia a los errores</b>	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Fuente: GARCÉS FUENTES, A. (2004) Medición del Clima Organizacional.

La realización de esta tarea requiere la aplicación de cuestionarios, entrevistas, procesamiento de la información, informe y reuniones de retroalimentación.

Es importante destacar que el estudio de clima organizacional debe contener como elemento muy importante, el hecho de considerar resultados ponderados, es decir, que se toma en cuenta el grado de importancia que cada uno de los encuestados concede a cada factor a ser evaluado.

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras. A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización.

## ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La escala que se utilizará trabaja la siguiente calificación.



Nunca	1
Casi Nunca	2
A veces	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

Este ejercicio consiste en que según las variables presentadas (22 en total) se deben escoger las que se presenten con más continuidad en la organización y cada integrante individualmente deberá darle uno de los valores mencionados anteriormente.

Para calificar la metodología, se debe promediar cada variable (se suma la calificación de cada persona respecto a la variable y se divide por el número de personas que llenaron el instrumento). Si se tiene un resultado mayor de 4.2 ello indica que representa una fortaleza en el factor (o variable). Una puntuación promedio inferior a 3.5 indica que el factor es altamente crítico, de modo que existe hacia él un marcado rechazo y un reconocimiento de que constituye una debilidad para la organización o alguna de sus unidades.

En conclusión en el clima organizacional se resaltan las siguientes características:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los integrantes de la organización.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable que interviene y media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una labor a otra dentro de una misma organización.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Podemos a partir de estos supuestos intentar una definición: El clima organizacional es un fenómeno que interviene y media entre los factores de la Organización y las motivaciones que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

## **VENTAJAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

El diagnóstico organizacional posibilita:

1. Obtener información confiable y válida sobre su funcionamiento con indicadores humanos.
2. Establecer el valor promedio del clima organizacional y compararlo con los diferentes departamentos o áreas.
3. Establecer Benchmarking interno a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la empresa.
4. Monitorear y evaluar los avances en el clima organizacional en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
5. Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.

6. Detectar áreas organizacionales robustas y áreas que requieran atención.
7. Hacer seguimiento del efecto de programas de intervención y cambio.
8. Realizar comparaciones con otras organizaciones y apoyarse en ellas con fines de Benchmarking.
9. Generar espacios conversacionales y de aprendizaje entre el personal.

## 1.9. CONCEPTO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Harris (2001) señala que en los Estados Unidos las compañías han aprendido que buscar la satisfacción del cliente es buen negocio. De hecho, si el cliente no está satisfecho, es probable que haya negocio ese día, pero lo más probable es que no se repita. La Satisfacción del Cliente es parte vital del sistema de competencia en el mercado. Aunque en un sistema de libre competencia los clientes buscan la buena calidad a los mejores precios, como se dice en círculos de negocios "la satisfacción de los precios baratos se olvida mucho más rápido que un mal servicio durante y después de la compra".

Hay que tener presente que una parte fundamental de las franquicias que vienen de los Estados Unidos es el entrenamiento de los empleados, para que aprendan a sonreír y prestar la atención cordial y debida al cliente.

La satisfacción del cliente es uno de los principios básicos de las buenas compañías de los Estados Unidos. "Satisfacción garantizada o le devolvemos el dinero". Es una promesa difícil, aventurada, pero miles de negocios crecen y sobreviven en los

Estados Unidos en base a esta promesa. Quizás hayan abusos aquí y allá, pero el cliente aprende a confiar en esa compañía y termina volviendo a comprar en el mismo lugar.

La experiencia de un buen servicio depende de canalizar correctamente las expectativas del cliente y, a la vez, de brindar una prestación adecuada. Brindar satisfacción en los servicios implica:

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

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

Satisfacción del Servicio = Percepciones – Expectativas = (P – E) Si:

(P-E) > 0 o P > E, Exitoso.

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

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

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

Por "Valor para el cliente" se entiende del valor que le da el cliente a un servicio según sus atributos. Es importante conocer el valor que tiene un servicio para el cliente y a qué atributo el cliente le otorga más valor. Para estos fines puede ser útil el siguiente esquema de valoración:

Valor según el cliente:

Valor                      Valor                      Valor                      Valor  
Económico + Funcional + Percepcional + Evaluativo

Donde tenemos que:

- **V. Económico:** Valor económico que le da el cliente al servicio recibido.
- **V. Funcional:** Utilidad y nivel de conveniencia ante su uso.
- **V. Percepcional:** Percepción e interpretación psicológica del servicio.
- **V. Evaluativo:** Valoración del servicio según factores sociológicos (status, roles sociales, idiosincrasias, a nivel comunidad, etc.)

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

Respecto de los principales factores y dimensiones del servicio puede señalarse que el servicio se puede clasificar según distintos actores que marcan diferencias importantes entre sí. Por ello, es necesario evaluar las dimensiones más resaltantes que las caracterizan para poder dedicarse enfocadamente a su desarrollo.

En este sentido, podemos plantear las diferentes dimensiones posibles en los servicios:

- **Monetaria:** La dimensión monetaria se refiere no sólo al precio sino también al margen y al flujo de caja, tanto para el cliente como para el prestatario.
- **Tiempo:** La dimensión del tiempo se refiere a los aspectos operativos, las colas de espera, los tiempos de respuesta, demoras, entre otros.
- **Adaptabilidad:** La adaptabilidad se refiere a la capacidad de adaptación de la organización para atender las necesidades particulares del cliente.
- **Predictibilidad:** La predictibilidad es el grado de consistencia, uniformidad, y rangos definidos de variabilidad en la prestación del servicio.
- **Innovación:** La innovación se refiere a las habilidades del prestatario para desarrollar servicios, para mejorar las operaciones, y cambiar el estado de cosas influyendo en el entorno.

- o **Accesibilidad:** La accesibilidad implica la facilidad, visibilidad, comodidad y calidad de acceso al servicio que uno desea.
- o **Acción de personas:** La acción de las personas se refiere a la relación interpersonal entre dos o más individuos - trato, empatía, atención, etc.
- o **Ambiental:** El tema ambiental es la dimensión relacionada con las instalaciones, ambiente físico y otros circundantes al servicio principal.
- o **Seguridad:** La seguridad para el cliente y para el prestatario, se ve fortalecida gracias a garantías y mecanismos de reflujo que reducen la intangibilidad e incertidumbre de algún servicio.

### 1.9.1 PRINCIPIOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Franco (2001) acerca de cómo funciona la satisfacción del cliente, señala que: “la satisfacción del cliente es un proceso estándar: 1) Se escucha al cliente a través de diversos procedimientos; 2) Se actúa rápidamente, en concordancia a lo escuchado”.

¿Cómo escuchar a los clientes y volvernos a comunicar? El cliente es el número 1; los escuchamos de 2 formas: por solicitud, para que nos den sus opiniones o simplemente vienen y nos dan sus quejas o reclamos. También existen las encuestas. Las encuestas nos permiten saber qué tan satisfecho está el cliente con el producto, el precio, el servicio, etc. Franco señala que para que exista satisfacción de clientes existen 4 principios básicos que son:

**1.- Satisfacción del cliente = Percepciones Expectativas ( $SC=P-E$ ).**

Todo ser humano espera algo, cuando compramos lo que deseábamos y lo percibimos en el momento de la verdad, esa diferencia aritmética es la Satisfacción del Cliente.

Especificaciones:

- Es necesario exceder sus expectativas, no simplemente igualarlos.
- Los clientes convierten sus expectativas en promesas crecientes.
- Ante el líder del mercado, los clientes no aceptan rebajar sus expectativas.
- ¿Cómo manejar las expectativas de los clientes?  
Conociendo y afectando sus causas: comentarios informales (referencias de otros clientes, amigos etc.), necesidades personales, experiencias pasadas y comunicaciones externas (fuerza de ventas, publicidad, folletos, etc.)
- ¿Cómo manejar las percepciones de los clientes?  
Conociendo y afectando sus dimensiones: tangibles, confiabilidad, respuesta, habilidades, cortesía, credibilidad, seguridad, acceso, comunicación y comprensión.

## 2.- Queja + Solución rápida = Incrementa satisfacción.

Especificaciones:

- Capacidad de resolver rápidamente los problemas; es un factor de éxito. Las más tristes de las quejas me ayudará a mejorar. Volvámonos clientes para ver cómo funciona en la realidad. Por ejemplo: Una señora va a comprar un televisor y cuando lo va a prender, funciona, la persona lo toma normalmente porque ella esperaba que así fuera, la satisfacción será neutra (P - E = NEUTRA).
- Qué pasa si no funcionó el TV y no le dieron un buen servicio (P - E = NEGATIVO). Esta vez sí le va a contar a sus amigas que el producto es malo, la vez anterior, ni siquiera lo comentó. Qué pasa si no funcionó pero recibe un excelente trato y servicio (P - E = POSITIVA) esta vez lo comentaremos pero no a muchas personas.
- Por cada queja que conocemos hay otras 24 que nunca nos llegan. Aquellos que no se quejan ante su proveedor si le narran el problema a otras 4 o más personas.

Captar una queja del cliente es uno de los mejores regalos que podemos recibir de él. La queja nos da la posibilidad de enterarnos de aspectos o situaciones que generan malestar o desagrado en nuestros clientes y nos da la posibilidad de mejorar y superar esa situación. Las expresiones de quejas de los clientes siempre suponen información valiosa sobre lo que no estamos haciendo bien y el tratamiento de las mismas nos facilitará la identificación de áreas o situaciones problemáticas, lo que permitirá desarrollar una estrategia para detectar, corregir y prevenir errores.

La queja o reclamo es la última oportunidad que el cliente nos concede antes de abandonarnos para siempre y de convertirse, además, en alguien que no será precisamente un buen difusor de nuestros productos y servicios. Si el cliente reclama a la organización, es que todavía confía en ella.

El reclamo tiene una indudable importancia estratégica. No sólo basta con escuchar la queja sino que luego hay que tratarla y solucionarla. Si hay que resolver una queja se debe actuar con rapidez, ya que mientras más se tarde, mayor será la tasa de deserción. No obstante, la atención de las quejas disminuye la deserción en un 80%, con lo cual de 10 clientes que se quejaron, si los atendimos y solucionamos o reparamos nuestro error, recuperaremos 8.

Si caemos en la cuenta de la importancia que tiene la queja como oportunidad para superarnos, debemos:

- a. Habilitar un canal de comunicación para que los clientes puedan expresarse, manifestar su desagrado, y que encuentren la vía necesaria para hacerlo en la empresa. De no ser así, estadísticamente está comprobado que un cliente insatisfecho comenta su insatisfacción con hasta 10 personas en promedio, lo cual genera un efecto totalmente adverso al que esperamos.
  
- b. Gerenciar el tratamiento de la solución de la queja: Si logramos que el cliente se queje en la empresa y no con otras personas, resulta fundamental atender eficientemente ese reclamo y solucionarle el problema o reparar la situación. De esa atención dependerá transformar su insatisfacción en satisfacción, y logremos retener y, más aún, fidelizar a ese cliente que de otra manera hubiéramos perdido.

- c. La fidelización de los clientes debe ser un objetivo prioritario en las organizaciones y se logra únicamente con clientes satisfechos: a medida que aumentemos el nivel de satisfacción, mayor será el índice de retención de clientes. Hay que considerar que conseguir un cliente nuevo cuesta cinco veces más que retener al actual y, según Tom Peters, reemplazar U\$\$ 1 de un cliente perdido cuesta U\$\$ 10.
  
  - d. Orientar la cultura organizacional: Toda la organización debe estar convencida de la importancia que tiene la queja del cliente y deben ser conscientes del tratamiento que hay que darle. El reclamo no debe ser tomado como una ofensa. Es más, se debe estimular la queja como una herramienta de retención de clientes.
3. **Cliente muy satisfecho** = Cliente fiel, hacemos satisfacción de clientes porque queremos que nos compren hoy, mañana y así sucesivamente, porque los clientes que nos recompran nos son menos costosos que atraer uno nuevo, además que tiene otro "veneno", porque el cliente que no me es leal, se vuelve mi francotirador para dañar a todos los demás clientes, pero lo que son leales a mí, son mis mejores vendedores, y no me cobran comisión.

### **Especificaciones:**

Ir detrás de clientes muy satisfechos porque estos son los que venderán mi producto a los demás, ya que de los simplemente satisfechos, sólo el 60% volverá a comprar y el resto se irá a la competencia. Lo que se busca con este punto es la lealtad de los clientes y la búsqueda de los mismos. ¿Por qué el cliente se va a la competencia? Un estudio nos muestra que los clientes se van a nuestra competencia por mal servicio esto representa un porcentaje de 68%, precio muy alto 15%, producto inferior 12%.

4. **Cliente = # 1**, Hay que verlo así desde toda perspectiva ya que él percibe si se le está viendo de esa forma.

### **Especificaciones:**

- o La satisfacción del cliente es lo primero.
- o Es el primer principio de calidad (Total Quality Management = Te Quiero Mucho)
- o Es el primer capítulo de todos los premios nacionales de calidad y de los ISO 9000.
- o "Es el cliente quien paga nuestros salario. El Jefe sólo los administra" (Henry Ford)

En conclusión, puede señalarse que lo que se busca es cambiar la cultura empresarial y para hacerlo se necesita la suma de los individuos y lo que estamos buscando en cada uno de éstos es el cambio de una serie de actitudes. Con una cultura y actitud individual de aspectos positivos (futuro), trabajo en equipo (confianza, fuerza, un solo objetivo en común), mejora continua (sobresalir, cambiar) y propiedad (profesional y responsable: yo soy la empresa) haremos del cliente el número 1. La nueva cultura requiere:

- Foco Ejecutivo (del lado de la empresa)
- Educación ( de lado del empleado)
- Empowerment (balanceado)
- Motivación (del lado del empleado)

## 1.10. GLOSARIO DE TÉRMINOS TÉCNICOS

- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** La cultura organizacional es, pues, el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.
- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Es el agrupamiento ordenado de las actividades necesarias para lograr los objetivos institucionales planteados (visión), la asignación de cada grupo determinado a un administrador con autoridad para liderarlo y supervisarlos, y el establecimiento de las medidas (sistemas y procedimientos) necesarios para procurar una coordinación vertical y horizontal con los demás miembros de la estructura de la institución.
- **CLIMA ORGANIZACIONAL:** Son las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

- El clima organizacional es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización.
- **EFICACIA ADMINISTRATIVA:** Funcionalidad del proceso administrativo en términos de rendimiento administrativo y sus dimensiones básicas.
- **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** Valoración personal que el cliente otorga al producto o servicio recibido.
- **CALIDAD DEL SERVICIO:** Calidad es lo que se le da la cliente (hard quality), servicio es cómo se le da al cliente (soft quality). Calidad es la parte del diseño y desarrollo del producto y servicio es como se entrega esa calidad. El componente del servicio es intangible y puede ser expresado de distintas formas, ahorro en tiempo, trato personalizado, la seguridad de una marca, el ambiente de un lugar, etc.

La calidad de un producto tangible se puede asegurar antes de que el cliente la utilice, sin embargo, en ocasiones una empresa depende de que su personal ofrezca un buen servicio.

Comprende dos componentes: Calidad del Producto y Calidad Percibida: a) Calidad del Producto: Se puede definir como su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor. Se puede definir también como la aptitud para su uso (que sea idóneo para el uso al que está destinado).

En las normas internacionales la palabra Calidad está definida como: Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas establecidas; b) Calidad percibida: Evaluación personal y subjetiva de los productos y/o servicios por parte del consumidor.

- **CLIENTE:** Quien recibe un producto o un servicio. Cualquier persona sobre la que repercute el producto o el proceso. Los clientes pueden ser externos o internos. Los clientes externos no son miembros de la empresa que produce el producto que les afecta. Los clientes internos son afectados por un producto fabricado por su propia empresa. Cliente interno (empleado) es el empleado receptor primario de la misión, estrategias y acciones planteadas por la organización para crear valor y ofrecer un servicio óptimo al cliente externo.

- Cada empleado se convierte en un cliente conforme recibe insumos (información, tareas, etcétera), de otro modo, hasta llegar al umbral donde surgen los clientes externos, en quienes se hará realidad la calidad del servicio como reflejo de la cultura organizacional.

## 1.11 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

### Hipótesis General

Existe relación entre el clima Institucional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.

### Hipótesis específicas

- Existe relación entre el Área de Relaciones Interpersonales del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.
- Existe relación entre el Área de Estilo de dirección del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.
- Existe relación entre el Área de Sentido de pertenencia del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.
- Existe relación entre el Área de Retribución del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.
- Existe relación entre el Área de Disponibilidad de recursos del clima organizacional en una empresa de servicios de comunicación.

- Existe relación entre el Área de Estabilidad del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.
- Existe relación entre el Área de Claridad y coherencia en la dirección de clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.
- Existe relación entre el Área de Valores colectivos del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.

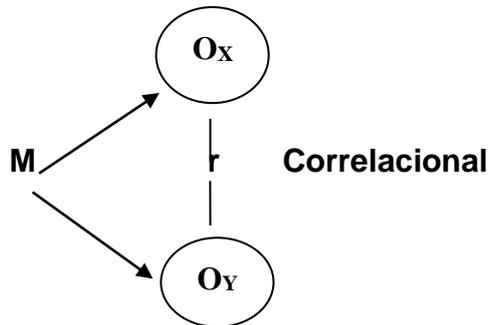
## II. MATERIAL Y MÉTODOS

### 2.1. DISEÑO METODOLÓGICO

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas necesarias para ser denominado como una investigación transeccional o transversal porque analiza la relación de las variables “clima organizacional y satisfacción de cliente” de una empresa de servicios de comunicaciones en un tiempo determinado.

Además, evalúa eventos relacionados entre estas dos variables y, finalmente, se determina la relación entre las variables en estudio. Todo este planteamiento representa una propuesta de investigación no experimental y sincrónica. Al describir la relación entre las variables, “Clima organizacional y satisfacción del cliente” se utilizará una descripción correlacional que permitirá medir la relación existente entre las variables.

Finalmente el enfoque es cuantitativo, porque utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación e hipótesis establecidas utilizando una medición numérica y estadística.



Donde M es la muestra del estudio;  $O_x$ , y  $O_y$ , representan las mediciones en clima Institucional y en satisfacción del cliente ( $O_x$  = Clima Institucional;  $O_y$  = Satisfacción del Cliente. La “r” hace mención a la posible relación entre ambas variables.

## Diseño muestral

### Población

La población de la investigación está conformada por 200 empleados de una empresa de servicios de comunicación de Lima Metropolitana.

### Muestra

El muestreo es “No probabilístico” de criterio o intencional que responde a la base del conocimiento y criterio del investigador.

Se considera dos tipos de muestra. El primero es la muestra que responde al mismo número que conforma la población, es decir, el total de 200 empleados. La segunda muestra considera 200 clientes de la empresa de servicios de comunicaciones.

## 2.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se utilizará la técnica de un cuestionario que será contestado por empleados y clientes de la empresa de comunicaciones.

Cuestionario 1, dirigido a los empleados.

### a) Escala del Clima Institucional

Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Ficha técnica del instrumento

**Autores:** Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

**Procedencia:** Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

**Propósito:** Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente, proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

**Significación:** una puntuación se considera alta- baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200.

Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

**Grupo de referencia** (población destinataria): la EDCO va dirigida a personal de una empresa.

**Extensión:** la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

**Material a utilizar:** Un computador con el programa Excel.

**Escalas:** para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

**Sub-escalas:** En EDCO hay sub-escalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección.
- Valores colectivos

**Características de los Ítems:**

Los ítems están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

### **Instrucciones de aplicación**

**Para el examinador.** Debe conocer las características del grupo al cual va dirigida la prueba. Leer el instructivo y la prueba en su totalidad.

Debe tener en cuenta a qué tipo de personas va dirigida la prueba específicamente. Antes de aplicar la prueba el experimentador debe conocer la empresa donde se va a aplicar. Debe asegurarse que se disponga de los equipos necesarios como son: computador, programa SPSS, verificando que este funcione adecuadamente.

**Para el sujeto.** Que lea las instrucciones y las siga estrictamente.

### **Cuestionario 2, dirigido al cliente**

Es un cuestionario con categorías de respuesta tipo Likert que comprende el siguiente proceso:

1. Satisfacción con la Atención Telefónica
2. Satisfacción con el Proceso Comercial
3. Satisfacción con el Funcionamiento
4. Satisfacción con el Soporte Técnico
5. Satisfacción con la Instalación
6. Satisfacción con la Facturación

Dispone de cinco alternativas de respuesta:

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho
1	2	3	4	5

Puede ser aplicado de manera individual o grupal. Su tiempo de aplicación no demanda más de 8 minutos.

### **Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Las técnicas a utilizar serán el cálculo de la confiabilidad, la estadística para cada variable se aplicará una prueba de correlación para relacionar las variables para probar las hipótesis, utilizando el SPSS.

## **Procedimientos**

Después de haber aplicado los cuestionarios, se procedió a tabularlos de acuerdo a las respuestas dadas por los encuestados, luego se procedió a obtener las matrices de datos, se procederá a calcular la confiabilidad mediante la aplicación del software SPSS, asimismo, se obtuvo la estadística descriptiva para cada variable. Se contrasta las hipótesis, y se discutirá los resultados obtenidos.

## 2.3 MATRIZ DE CONSISTENCIA

	Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables
Generales	¿Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación?	Determinar si existe relación entre el clima Institucional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.	Existe relación entre el clima Institucional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.	
Específicos	¿Existe relación entre el Área de Relaciones Interpersonales del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación?	Determinar si existe relación entre el Área de Relaciones Interpersonales del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.	Existe relación entre el Área de Relaciones Interpersonales del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.	<b>Variable Independiente:</b> Clima organizacional <b>Variable Dependiente:</b> Satisfacción del Cliente
	¿Existe relación entre el Estilo de Dirección del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación?	Identificar si existe relación entre el Área de Estilo de dirección del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.	Existe relación entre el Área de Estilo de dirección del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.	
	¿Existe relación entre el Área de Sentido de pertenencia clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación?	Precisar si existe relación entre el Área de Sentido de pertenencia del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.	Existe relación entre el Área de Sentido de pertenencia del clima organizacional y la satisfacción en una empresa de servicios de comunicación.	
	¿Existe relación entre el Área de Retribución del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación?	Estimar si existe relación entre el Área de Retribución del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.	Existe relación entre el Área de Retribución del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.	
	¿Existe relación entre el Área de Disponibilidad de recursos del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación?	Determinar si existe relación entre el Área de Disponibilidad de recursos del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.	Existe relación entre el Área de Disponibilidad de recursos del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.	
	¿Existe una relación directa entre el Área de Estabilidad del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación?	Establecer si existe relación entre el Área de Estabilidad del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.	Existe relación entre el Área de Estabilidad del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.	
	¿Existe una relación directa entre el Área de Claridad y coherencia en la dirección del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación?	Medir si existe relación entre el Área de Claridad y coherencia en la dirección de clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.	Existe relación entre el Área de Claridad y coherencia en la dirección de clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.	
	¿Existe una relación directa entre el Área de Valores colectivos del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación?	Esclarecer si existe relación entre el Área de Valores colectivos del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.	Existe relación entre los valores colectivos del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.	

## 2.4. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Concepto	Indicadores	Ítems	Instrumento
Variable independiente: Clima Institucional	"Se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización".	Relaciones interpersonales	1,2,3,4,5	Escala de ADCO
		Estilo de dirección	6,7,8,9,10	
		Sentido de pertenencia	11,12,13,14,15	
		Retribución	16,17,18,19,20	
		Disponibilidad de recursos	21,22,23,24,25	
		Estabilidad	26,27,28,29,30	
		Claridad y coherencia en la dirección	31,32,33,34,35	
		Valores colectivos	36,37,38,39,40	
Variable Dependiente: Satisfacción del Cliente	"Un servicio se podrá considerar exitoso cuando el usuario tenga una percepción del servicio recibido que sea superior a la expectativa que éste tenía antes a la compra o consumo".	Evaluación del personal de atención al cliente	1	Cuestionario
		Evaluación del proceso comercial	2	
		Evaluación del proceso de funcionamiento	3	
		Evaluación del proceso de Soporte Técnico	7	
		Evaluación del Proceso de Instalación	8	
		Evaluación de Facturación	9	

### III. RESULTADOS

#### 3.1 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

##### **Validez externa de los instrumentos**

Se procedió a utilizar la prueba de Juicio de expertos utilizando la prueba estadística binomial, en la que se determina la significación estadística de la concordancia entre los evaluadores para cada pregunta. Ver anexo Para el caso de la variable independiente los cinco expertos evaluaron todas las preguntas con un p-valor  $< 0.05$  lo cual significa que ha habido una concordancia significativa por los cinco jueces en todas las preguntas.

Para la variable dependiente los cinco expertos evaluaron las 5 preguntas con un p-valor  $< 0.05$  habiendo una concordancia significativa de los jueces en todas las preguntas.

##### **Confiabilidad de los Instrumentos**

Para medir la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el coeficiente de consistencia Interna Alfa de Cronbach, cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde

- $S_i^2$  = es la varianza del ítem  $i$ ,
- $S_t^2$  = es la varianza de la suma de todos los ítems
- $K$  = es el número de preguntas o ítems.

Para el segundo Cuestionario de la variable Dependiente sobre Satisfacción del Cliente el Alfa de Cronbach es de 83.8 %: la cual es también, aceptable

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.838	6

**Distribución de los datos obtenidos:**

Se procedió a definir la distribución de las variables para analizar los resultados, para ello procedemos a utilizar la prueba de Kolmogorov Smirnov cuyo resultado fue el siguiente:

**Para la variable Independiente:** Clima Institucional

**Tabla 1**

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		Clima Institucional
N		200
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	127,9950
	Desviación típica	9,87128
Diferencias más extremas	Absoluta	,155
	Positiva	,155
	Negativa	-,148
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,185
Sig. asintót. (bilateral)		,000

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

En la Tabla 1 se observa que el nivel de significación para la Z de kolmogorov Smirnov es menor que 0.05, es decir  $0.000 < 0.05$  por lo que se deduce que la distribución de los puntajes difiere de la distribución normal.

**Variable Dependiente:** Satisfacción del Cliente

**Tabla 2**

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		Satisfacción del Cliente
N		200
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	24,0850
	Desviación típica	3,28966
Diferencias más extremas	Absoluta	,110
	Positiva	,110
	Negativa	-,108
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,562
Sig. asintót. (bilateral)		,015

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

En la Tabla 2 se observa que el nivel de significación para la Z de kolmogorov Smirnov, 0.086 es menor que 0.05 por lo que se deduce que la distribución de los puntajes difiere de la distribución normal.

Utilizando la prueba de Levene para verificar la Homocedasticidad entre las dos variables obtenemos:

**Prueba de homogeneidad de varianzas**

Clima Institucional

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
23,156	9	190	,000

El p-valor del estadístico de Levene 0.000 es menor que 0.05 por lo que no hay homocedasticidad entre las variables.

### 3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Variable Independiente: Clima Institucional

**Tabla 3**  
**Resultados por Pregunta**

Categoría	Relaciones interpersonales					Estilo de dirección					Sentido de pertenencia					Retribución				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	0	0	49	44	0	0	35	0	19	44	0	0	0	44	0	0	0	44	19	44
2	0	0	90	95	0	22	101	0	64	95	0	0	0	95	82	82	82	95	64	95
3	21	14	61	61	0	14	64	24	117	61	65	47	55	61	70	70	70	61	117	61
4	118	78	0	0	90	91	0	129	0	0	85	91	68	0	38	38	38	0	0	0
5	61	108	0	0	110	73	0	47	0	0	50	62	77	0	10	10	10	0	0	0
	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

Categoría	Disponibilidad de recursos					Estabilidad					Claridad y coherencia en la dirección					Valores colectivos				
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	0	0	44	44	19	44	0	60	44	0	0	0	19	44	44	0	0	25	109	4
2	82	82	95	95	64	95	0	85	95	82	82	0	64	95	95	82	82	0	45	73
3	70	70	61	61	117	61	53	55	61	70	70	92	117	61	61	70	70	43	46	96
4	38	38	0	0	0	0	100	0	0	38	38	66	0	0	0	38	38	49	0	7
5	10	10	0	0	0	0	47	0	0	10	10	42	0	0	0	10	10	83	0	20
	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

**Tabla 4**  
**Parámetros Descriptivos de las Dimensiones**

Parámetros	Relaciones interpersonales	Estilo de dirección	Sentido de pertenencia	Retribución	Disponibilidad de recursos	Estabilidad	Claridad y coherencia en la dirección	Valores colectivos	Clima Institucional	Satisfacción del Cliente
Media	17.58	14.91	17.08	12.42	12.42	13.00	13.29	14.10	114.79	24.09
Varianza	1.72	2.95	2.80	4.73	4.73	3.40	3.72	3.37	74.70	10.82
Desv. Stand	1.31	1.72	1.67	2.17	2.17	1.84	1.93	1.83	8.64	3.29
Max	21	17	20	17	17	17	18	17	138	30
Min	16	12	15	9	9	10	9	10	99	19
Rango	5	5	5	8	8	7	9	7	39	11

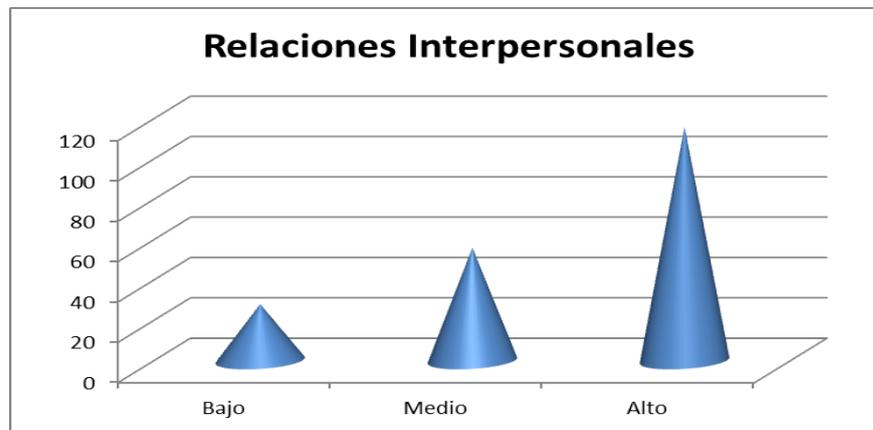
### Dimensión Relaciones Interpersonales

#### Niveles de la Dimensión

Nivel	Min	Max
Alto	19.33	21.00
Medio	17.67	19.00
Bajo	16.00	17.00

**Tabla 5**

Nivel	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
Bajo	28	14
Medio	56	28
Alto	116	58
Total	200	100



**Figura 1**

Interpretación: se observa que en la dimensión Relaciones Interpersonales de la variable independiente el 58% de los encuestados tienen Relaciones Interpersonales altas, el 28 % en el nivel de Medio y el 14 % en el nivel de bajas Relaciones.

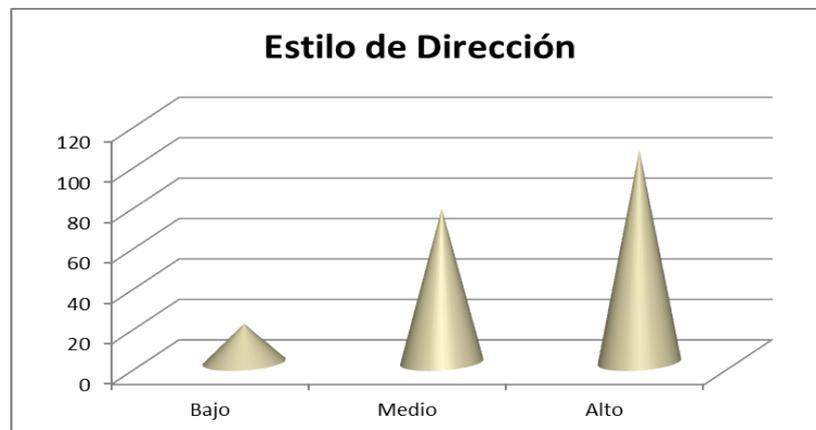
## Dimensión **Estilos de Dirección**

### Niveles de la Dimensión

	Min	Max
Alto	15.33	17.00
Medio	13.67	14.33
Bajo	12.00	12.67

**Tabla 6**

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	19	10
Medio	76	37
Alto	105	53
	200	100



**Figura 2**

Interpretación: se observa que en la dimensión Estilo de Dirección de la variable independiente el 53% de los encuestados se encuentran en el nivel Alto, el 37% en el nivel medio y el 10% en el nivel bajo de los encuestados.

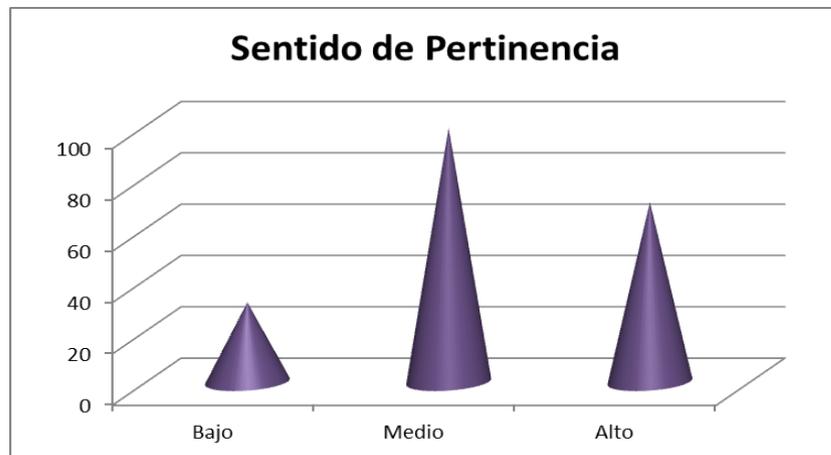
Dimensión **Sentido de Pertinencia**

**Niveles de la Dimensión**

Nivel	Min	Max
Alto	18.33	20.00
Medio	16.67	17.33
Bajo	15.00	15.67

**Tabla 7**

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	31	15
Medio	99	50
Alto	70	35
	200	100



**Figura 3**

Interpretación: se observa que en la dimensión Sentido de Pertinencia de la variable independiente el 35 % de los encuestados se encuentran en el nivel Alto, el 50 % en el nivel medio y el 15 % en el nivel bajo.

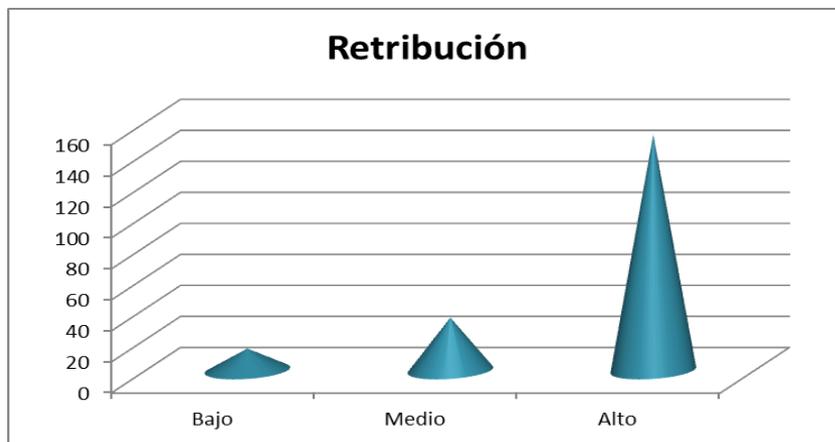
Dimensión **Retribución**

**Niveles de la Dimensión**

Nivel	Min	Max
Alto	14.33	17.00
Medio	11.67	13.33
Bajo	9.00	10.67

**Tabla 8**

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	14	7
Medio	34	17
Alto	152	76
	200	100



**Figura 4**

Interpretación: se observa que en la dimensión Retribución de la variable independiente el 76 % de los encuestados se encuentran en el nivel Alto, el 17 % en el nivel medio y el 7 % en el nivel bajo.

Dimensión **Disponibilidad de recursos**

**Niveles de la Dimensión**

Nivel	Min	Max
Alto	14.33	17.00
Medio	11.67	13.33
Bajo	9.00	10.67

**Tabla 9**

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	14	7
Medio	152	76
Alto	34	17
	200	100



**Figura 5**

**Interpretación:** se observa que en la dimensión Disponibilidad de Recursos de la variable independiente el 17 % de los encuestados se encuentran en el nivel Alto, el 76 % en el nivel medio y el 7 % en el nivel bajo.

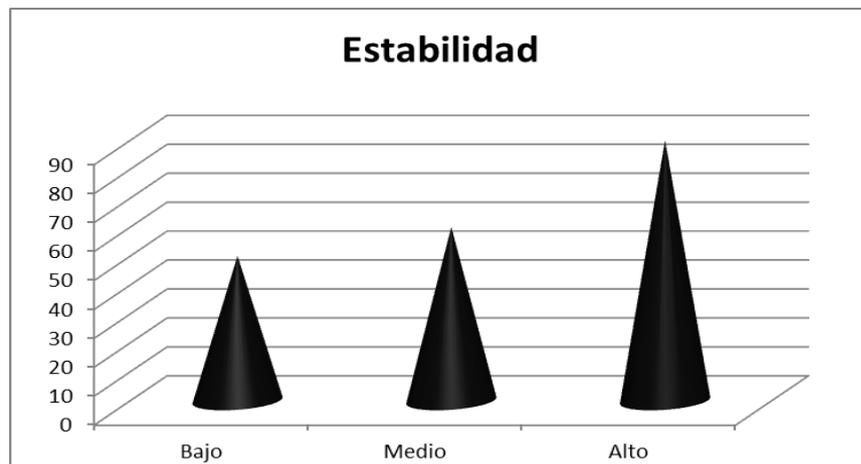
Dimensión **Estabilidad**

**Niveles de la Dimensión**

Nivel	Min	Max
Alto	14.67	17.00
Medio	12.33	13.67
Bajo	10.00	11.67

**Tabla 10**

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	50	25
Medio	60	30
Alto	90	45
	200	100



**Figura 6**

Interpretación: se observa que en la dimensión Estabilidad de la variable independiente el 45 % de los encuestados se encuentran en el nivel Alto, el 30 % en el nivel medio y el 25 % en el nivel bajo.

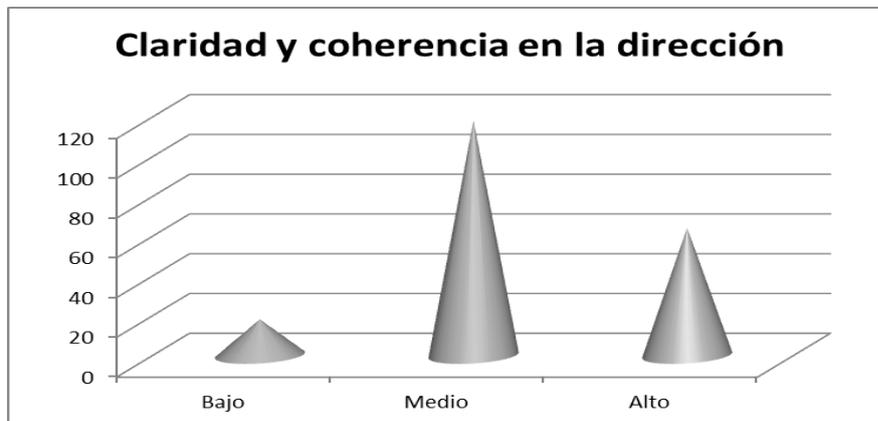
Dimensión **Claridad y coherencia en la dirección**

**Niveles de la Dimensión**

Nivel	Min	Max
Alto	15.00	18.00
Medio	12.00	14.00
Bajo	9.00	11.00

**Tabla 11**

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	18	9
Medio	118	59
Alto	64	32
	200	100



**Figura 7**

**Interpretación:** se observa que en la dimensión Claridad y Coherencia en la dirección de la variable independiente el 32 % de los encuestados se encuentran en el nivel Alto, el 59 % en el nivel medio y el 9 % en el nivel bajo.

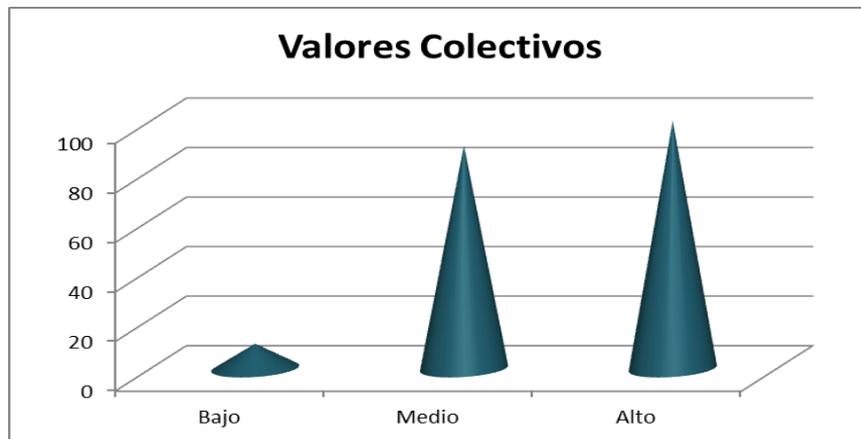
**Dimensión Valores Colectivos**

**Niveles de la Dimensión**

Nivel	Min	Max
Alto	14.67	17.00
Medio	12.33	13.67
Bajo	10.00	11.33

**Tabla 11**

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	10	5
Medio	90	45
Alto	100	50
	200	100



**Figura 8**

Interpretación: se observa que en la dimensión Valores Colectivos de la variable independiente el 50 % de los encuestados se encuentran en el nivel Alto, el 45 % en el nivel medio y el 5 % en el nivel bajo.

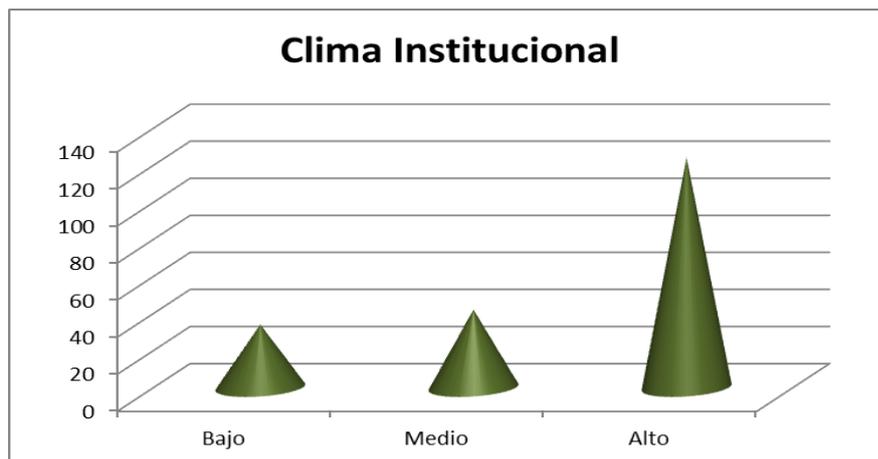
Variable: **Clima Institucional**

**Niveles de la Dimension**

Nivel	Min	Max
Alto	125.00	138.00
Medio	112.00	124.00
Bajo	99.00	111.00

**Tabla 12**

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	34	17
Medio	42	21
Alto	124	62
	200	100



**Figura 9**

Interpretación: se observa que en la variable Clima Institucional 62 % de los egresados se encuentran en el nivel alto, el 21 % en el nivel medio y el 17 % en el nivel bajo.

Variable: **Satisfacción del Cliente**

**Tabla 13**  
**Resultados por pregunta**

Categoría	Evaluación del personal de atención al cliente	Evaluación del proceso comercial	Evaluación del proceso de funcionamiento	Evaluación del proceso de Soporte Técnico	Evaluación del Proceso de Instalación	Evaluación de Facturación
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	22
3	54	54	47	55	54	14
4	97	97	91	68	97	91
5	49	49	62	77	49	73
Total	200	186	200	200	200	200

**Tabla 13**

Parámetros	Evaluación del personal de atención al cliente	Evaluación del proceso comercial	Evaluación del proceso de funcionamiento	Evaluación del proceso de Soporte Técnico	Evaluación del Proceso de Instalación	Evaluación de Facturación	Satisfacción del Cliente
Media	3.98	3.98	4.08	4.11	3.98	3.98	24.09
Varianza	0.52	0.52	0.54	0.65	0.52	0.52	10.82
Desv. Stand	0.72	0.72	0.74	0.81	0.72	0.72	3.29
Max	5	5	5	5	5	5	30
Min	3	3	3	3	3	3	19
Rango	2	2	2	2	2	2	11

## Parámetros de la Variable

### Niveles de la Variable

Nivel	Min	Max
Alto	26.34	30.00
Medio	22.67	34.00
Bajo	19.00	24.00

**Tabla 14**

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	32	16
Medio	72	36
Alto	96	48
	200	100

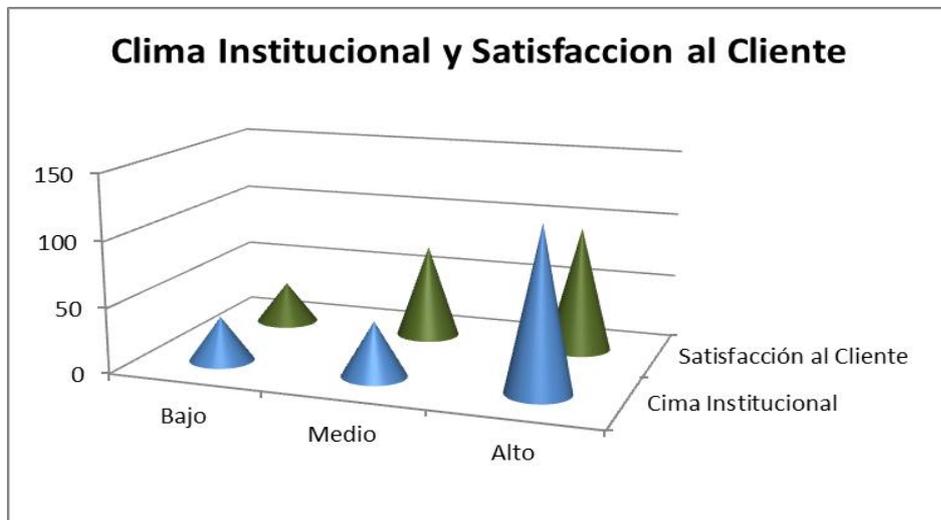


**Figura 10**

Interpretación: se observa que en la variable Satisfacción al cliente el 48 % de los encuestados se encuentran en el nivel alto, el 36 % en el nivel medio y el 16% en el nivel bajo.

**Tabla 15**  
**Resultados Generales**

Nivel	Cima Institucional	Satisfacción al Cliente
Bajo	34	32
Medio	42	72
Alto	124	96
Total	200	200



**Figura 11**

**Interpretación:** se observa que la variable Clima Institucional tiene una relación directa o positiva con la Satisfacción al Cliente.

### 3.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS O CONTRASTACIÓN

La prueba de Kolmogorov Smirnov nos probó que las puntuaciones de las variables no siguen una distribución normal y no hay Homocedasticidad por lo tanto se utilizara la prueba no paramétrica de Chi Cuadrado para medir la relación entre las variables y sus dimensiones.

#### Hipótesis General

$H_0$  = El Clima Institucional no se relaciona con la satisfacción del cliente en la empresa en una empresa de servicios de comunicación.

$H_1$  = El Clima Institucional si se relaciona con la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de comunicación.

**Tabla 16**  
**Tabla de contingencia**

**Tabla de contingencia Clima Institucional ^ Satisfaccion del Cliente**

Recuento

		Satisfaccion del Cliente			Total
		Baja	Meida	Alta	
Clima Institucional	Bajo	32	2	0	34
	Medio	0	42	0	42
	Alto	0	28	96	124
Total		32	72	96	200

**Tabla 17**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	277,630 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	257,641	4	,000
Asociación lineal por lineal	155,006	1	,000
N de casos válidos	200		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,44.

El valor de Chi-cuadrado es de 277.630 mayor que 9.487 el valor de la tabla de distribución de Chi-cuadrado con 4 grados de libertad al 95 % de confiabilidad. Asimismo, el p-valor de Fisher = 0.000 es menor que 0.05 lo que nos indica que la relación es directa y positiva y significativa.

**Hipótesis Específica 1**

**H<sub>0</sub>** = Las relaciones interpersonales del Clima Institucional no se relacionan con la satisfacción al cliente en una empresa de servicios de comunicación.

**H<sub>1</sub>** = Las relaciones interpersonales del Clima Institucional si se relacionan con la satisfacción al cliente en una empresa de servicios de comunicación.

**Tabla 18**

**Tabla de Contingencia entre la dimensión y la satisfacción del Cliente**

**Tabla de contingencia Relaciones Interpersonales ^ Satisfaccion del Cliente**

Recuento		Satisfaccion del Cliente			Total
		Baja	Meida	Alta	
Relaciones Interpersonales	Bajo	28	0	0	28
	Medio	4	52	0	56
	Alto	0	20	96	116
Total		32	72	96	200

**Tabla 19**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	286,008 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	269,857	4	,000
Asociación lineal por lineal	161,477	1	,000
N de casos válidos	200		

a. 1 casillas (11,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,48.

El valor de Chi-cuadrado es de 286.008 mayor que 9.487 el valor de la tabla de distribución de Chi-cuadrado con 4 grados de libertad al 95 % de confiabilidad. Asimismo, el p-valor de Fisher = 0.000 es menor que 0.05 lo que nos indica que la relación es directa, positiva y significativa.

**Hipótesis Especifica 2**

**H<sub>0</sub>** = El Estilo de Dirección del Clima Institucional no se relacionan con la satisfacción al cliente en una empresa de servicios de comunicación.

$H_1$  = El Estilo de Dirección del Clima Institucional si se relacionan con la satisfacción al cliente en una empresa de servicios de comunicación.

**Tabla 20**  
**Tabla de contingencia**

**Tabla de contingencia Estilo de Dirección \* Satisfacción del Cliente**

Recuento		Satisfacción del Cliente			Total
		Baja	Meida	Alta	
Estilo de Dirección	Bajo	19	0	0	19
	Medio	13	63	0	76
	Alto	0	9	96	105
Total		32	72	96	200

**Tabla 21**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	262,714 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	274,350	4	,000
Asociación lineal por lineal	162,765	1	,000
N de casos válidos	200		

a. 1 casillas (11,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,04.

El valor de Chi-cuadrado es de 262.714 es mayor que 9.487 el valor de la tabla de distribución de Chi-cuadrado con 4 grados de libertad al 95 % de confiabilidad. Asimismo, el p-valor de Fisher = 0.000 es menor que 0.05 lo que nos indica que la relación es directa, positiva y significativa.

### Hipótesis Específica 3

$H_0$  = El Sentido de Pertinencia del Clima Institucional no se relacionan con la satisfacción al cliente en una empresa de servicios de comunicación.

$H_1$  = El Sentido de Pertinencia del Clima Institucional si se relacionan con la satisfacción al cliente en una empresa de servicios de comunicación.

**Tabla 22**

**Tabla de contingencia Sentido de Pertinencia \* Satisfaccion del Cliente**

Recuento

		Satisfaccion del Cliente			Total
		Baja	Meida	Alta	
Sentido de Pertinencia	Bajo	31	0	0	31
	Medio	1	72	26	99
	Alto	0	0	70	70
Total		32	72	96	200

**Tabla 23**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	299,327 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	280,752	4	,000
Asociación lineal por lineal	155,283	1	,000
N de casos válidos	200		

a. 1 casillas (11,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,96.

299

El valor de Chi-cuadrado es de 299.327 es mayor que 9.487 el valor de la tabla de distribución de Chi-cuadrado con 4 grados de libertad al 95 % de confiabilidad. Asimismo, el p-valor de Fisher = 0.000 es menor que 0.05 lo que nos indica que la relación es directa, positiva y significativa.

#### **Hipótesis Especifica 4**

$H_0$  = La retribución del Clima Institucional no se relacionan con la satisfacción al cliente en una empresa de servicios de comunicación.

$H_1$  = La retribución del Clima Institucional si se relacionan con la satisfacción al cliente en una empresa de servicios de comunicación.

**Tabla 24**

**Tabla de contingencia Retribucion \* Satisfaccion del Cliente**

Recuento

		Satisfaccion del Cliente			Total
		Baja	Meida	Alta	
Retribucion	Bajo	14	0	0	14
	Medio	18	16	0	34
	Alto	0	56	96	152
Total		32	72	96	200

**Tabla 25**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	151,600 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	158,243	4	,000
Asociación lineal por lineal	113,353	1	,000
N de casos válidos	200		

a. 1 casillas (11,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,24.

El valor de Chi-cuadrado es de 151.600 mayor que 9.487 el valor de la tabla de distribución de Chi-cuadrado con 4 grados de libertad al 95 % de confiabilidad. Asimismo, el p-valor de Fisher = 0.000 es menor que 0.05 lo que nos indica que la relación es directa, positiva y significativa.

### Hipótesis Especifica 5

$H_0$  = La Disponibilidad de recursos del Clima Institucional no se relacionan con la satisfacción al cliente en en una empresa de servicios de comunicación.

$H_1$  = La Disponibilidad de recursos del Clima Institucional si se relacionan con la satisfacción al cliente en una empresa de servicios de comunicación.

**Tabla 26**

**Tabla de contingencia Disponibilidad de Recursos ^ Satisfaccion del Cliente**

Recuento

		Satisfaccion del Cliente			Total
		Baja	Meida	Alta	
Disponibilidad de Recursos	Bajo	14	0	0	14
	Medio	18	72	62	152
	Alto	0	0	34	34
Total		32	72	96	200

**Tabla 27**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	119,079 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	109,723	4	,000
Asociación lineal por lineal	69,629	1	,000
N de casos válidos	200		

a. 1 casillas (11,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,24.

El valor de Chi-cuadrado es de 119.079 es mayor que 9.487 el valor de la tabla de distribución de Chi-cuadrado con 4 grados de libertad al 95 % de confiabilidad. Asimismo, el p-valor de Fisher = 0.000 es menor que 0.05 lo que nos indica que la relación es directa, positiva y significativa.

**Hipótesis Especifica 6**

$H_0$  = La Estabilidad del Clima Institucional no se relacionan con la satisfacción al cliente en una empresa de servicios de comunicación.

$H_1$  = La Estabilidad del Clima Institucional si se relacionan con la satisfacción al cliente en una empresa de servicios de comunicación.

**Tabla 28**

**Tabla de contingencia Estabilidad \* Satisfaccion del Cliente**

Recuento

		Satisfaccion del Cliente			Total
		Baja	Meida	Alta	
Estabilidad	Bajo	32	28	0	60
	Medio	0	54	6	60
	Alto	0	0	90	90
Total		32	82	96	210

**Tabla 29**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	258,114 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	303,001	4	,000
Asociación lineal por lineal	168,380	1	,000
N de casos válidos	210		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9,14.

El valor de Chi-cuadrado es de 258.114 es mayor que 9.487 el valor de la tabla de distribución de Chi-cuadrado con 4 grados de libertad al 95 % de confiabilidad. Asimismo, el p-valor de Fisher = 0.000 es menor que 0.05 lo que nos indica que la relación es directa, positiva y significativa.

**Hipótesis Especifica 7**

$H_0$  = La Claridad y Coherencia en la dirección del Clima Institucional no se relacionan con la satisfacción al cliente en una empresa de servicios de comunicación.

$H_1$  = La Claridad y Coherencia en la dirección del Clima Institucional si se relacionan con la satisfacción al cliente en una empresa de servicios de comunicación.

**Tabla 30**

**Tabla de contingencia Claridad y Coherencia en la Dirección \* Satisfacción del Cliente**

Recuento		Satisfacción del Cliente			Total
		Baja	Meida	Alta	
Claridad y Coherencia en la Dirección	Bajo	18	0	0	18
	Medio	14	72	32	118
	Alto	0	0	64	64
Total		32	72	96	200

**Tabla 31**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	196,328 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	190,984	4	,000
Asociación lineal por lineal	117,305	1	,000
N de casos válidos	200		

a. 1 casillas (11,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,88.

El valor de Chi-cuadrado es de 196.328 es mayor que 9.487 el valor de la tabla de distribución de Chi-cuadrado con 4 grados de libertad al 95 % de confiabilidad. Asimismo, el p-valor de Fisher = 0.000 es menor que 0.05 lo que nos indica que la relación es directa, positiva y significativa.

### Hipótesis Especifica 8

$H_0$  = Los valores creativos del Clima Institucional no se relacionan con la satisfacción al cliente en una empresa de servicios de comunicación.

$H_1$  = Los valores creativos del Clima Institucional si se relacionan con la satisfacción al cliente en una empresa de servicios de comunicación.

**Tabla 32**

**Tabla de contingencia Valores Colectivos \* Satisfaccion del Cliente**

Recuento		Satisfaccion del Cliente			Total
		Baja	Meida	Alta	
Valores Colectivos	Bajo	10	0	0	10
	Medio	22	68	0	90
	Alto	0	4	96	100
Total		32	72	96	200

**Tabla 33**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	231,272 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	271,629	4	,000
Asociación lineal por lineal	158,713	1	,000
N de casos válidos	200		

a. 3 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,60.

El valor de Chi-cuadrado es de 231.272 es mayor que 9.487 el valor de la tabla de distribución de Chi-cuadrado con 4 grados de libertad al 95 % de confiabilidad. Asimismo, el p-valor de Fisher = 0.000 es menor que 0.05 lo que nos indica que la relación es directa, positiva y significativa.

## CAPITULO IV: DISCUSIÓN

### 4.1. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Como resultado de la prueba de Hipótesis podemos mencionar que hay relación significativa entre el Clima Institucional con la Satisfacción al Cliente en una empresa de comunicación que fue objeto de nuestro estudio.

Así mismo, todas las hipótesis específicas prueban relación significativa entre las dimensiones de la variable independiente Clima Institucional con la variable dependiente Satisfacción del Cliente.

**Tabla 34**  
**Cuadro Resumen de la Contrastación de las Hipótesis**

<b>Satisfacción del Cliente</b>	Chi-cuadrado	Relación	P valor	Significación
<b>Clima Institucional</b>	277.63	Positiva	0.000	Si
Las Relaciones Interpersonales	286.008	Positiva	0.000	Si
El Estilo de Dirección	262.714	Positiva	0.000	Si

El Sentido de Pertinencia	299.327	Positiva	0.000	Si
La Retribución	151.600	Positiva	0.000	Si
La disponibilidad de recursos	119.079	Positiva	0.000	Si
La estabilidad	258.114	Positiva	0.000	Si
La claridad y Coherencia	196.328	Positiva	0.000	Si
Los valores compartidos	231.272	Positiva	0.000	Si

En la tabla 34 podemos observar que en todas las hipótesis la prueba de chi-cuadrado demuestra que existe relación directa, positiva y significativa entre la variable independiente y sus dimensiones con la variable dependiente.

Teniendo en cuenta lo anterior y como marco general, este estudio también analizará con detalle cada dimensión, sus antecedentes e influencias sobre la vida del trabajo y la calidad de la vida de las personas y serán usados para medir la relación de la variable independiente “clima organizacional” con la variable dependiente “satisfacción del cliente de una empresa de comunicaciones”.

## V. CONCLUSIONES

### 5.1 Resultados y conclusiones de la Investigación.

Esta investigación permite establecer lo siguiente:

- 1) El 86% de los encuestados afirman que las Relaciones Interpersonales en la empresa de comunicaciones objeto del estudio es media alta, lo que establece una relación directa con la Satisfacción al cliente.
- 2) El 90% de los encuestados afirman que el estilo de dirección de la empresa de comunicaciones objeto del estudio es media alta, lo que establece una relación directa con la satisfacción al cliente.
- 3) El 85% de los encuestados afirman que el sentido de pertenencia en la empresa de comunicaciones objeto del estudio es media alta, lo que establece una relación directa con la satisfacción al cliente.

- 4) El 93% de los encuestados afirman que la retribución en la empresa de comunicaciones objeto del estudio es media alta, lo que establece una relación directa con la satisfacción al cliente.
- 5) El 93% de los encuestados afirman que la disponibilidad de recursos en la empresa de comunicaciones objeto del estudio es media alta, lo que establece una relación directa con la satisfacción al cliente.
- 6) El 75% de los encuestados afirman que la estabilidad en la empresa de comunicaciones objeto del estudio es media alta, lo que establece una relación directa con la satisfacción al cliente.
- 7) El 91% afirma que la claridad y coherencia en el estilo de dirección de la empresa de comunicaciones objeto del estudio es media alta, lo que establece una relación directa con la satisfacción al cliente.
- 8) El 95% afirma que los valores colectivos en la empresa de comunicaciones objeto del estudio es media alta, lo que establece una relación directa con la satisfacción al cliente.

## VI. RECOMENDACIONES

### 6.1 RECOMENDACIONES POR DIMENSIÓN

**Primera:** Se debe trabajar en el 14% de los colaboradores de la empresa de comunicaciones objeto del estudio que considera que las relaciones interpersonales son malas. Se debe desarrollar labores que fortalezcan la integración y cohesión grupal tales como actividades recreativas y deportivas. De igual manera, implementar talleres de juegos de roles donde se planteen y resuelvan los conflictos latentes o manifiestos entre el personal, así como los problemas comunicacionales.

**Segunda:** El 10% de los colaboradores de la empresa de comunicaciones objeto de estudio, consideran que el estilo de dirección de la empresa es mala. Elaborar un estudio para determinar cuáles son los elementos en el estilo de dirección que generan

disconformidad.

Luego, elaborar un taller de liderazgo y dirección entre los dirigentes o líderes de la empresa para reforzar esos puntos débiles. También es importante explicar con detalle el Manual de Organización y funciones así como los perfiles de cada puesto. Delinear con claridad las líneas de mando y de comunicación.

**Tercera:** El 15% de los colaboradores consideran que no se identifican con la empresa de comunicaciones objeto de estudio. La empresa debe desarrollar talleres de inducción en los trabajadores para que conozcan y entiendan la visión, misión y objetivos de la organización.

**Cuarta:** El 7% de los colaboradores de la empresa de comunicaciones objeto de estudio, consideran que no existen adecuadas políticas de retribución en la empresa. Se recomienda al área de recursos humanos, evaluar en este grupo disconforme reajustes remunerativos razonables o brindarles oportunidades de promoción para ocupar posibles vacantes en las que puedan desempeñarse acorde a sus capacidades. De igual manera, considerar las capacitaciones u otros incentivos.

**Quinta:** El 7% de los colaboradores de la empresa de comunicaciones objeto de estudio, consideran que no existe una adecuada disponibilidad de recursos para ejercer de manera eficiente sus labores. La empresa debe considerar la mejora de las herramientas en el campo del hardware y del software para los colaboradores en general. De igual manera, mejorar los ambientes de trabajo y de descanso.

**Sexta:** El 25% de los colaboradores de la empresa de comunicaciones objeto de estudio, consideran que no existe estabilidad laboral en la empresa. Se recomienda una reunión persona con cada uno de estos colaboradores, de acuerdo a sus cargos y valor que aporta a la empresa, para indicarles la situación de las empresas y que oportunidades de crecimiento o de línea de carrera les ofrecerá la empresa. Los encargados, en este caso el área de Recursos Humanos, deberá ser sincero con el colaborador.

**Séptima:** El 8% de los colaboradores de la empresa de comunicaciones objeto de estudio, consideran que no existe claridad y coherencia en el estilo de dirección. Desarrollar un programa de comunicaciones internas, la cual permitirá que los mensajes claves

corporativos, así como lineamientos, informes, comunicados, entre otras comunicaciones, sean recibidos por los colaboradores sin distorsión. Se puede utilizar las herramientas clásicas como periódicos murales o boletines internos impresos y combinarlo con las nuevas tecnologías como son las redes sociales (Facebook, YouTube, twitter) o mediante circuito cerrado de televisión, como boletines digitales.

**Octava:** El 5% de los colaboradores de la empresa de comunicaciones objeto de estudio, consideran no se practican los valores institucionales. Establecer un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores para conocer las dudas, aportes y recomendaciones de los trabajadores en aras de mejorar los valores compartidos o considerar nuevos.

## II. REFERENCIAS

### BIBLIOGRAFÍA

1. ALDRICH, H. y D. Whetten. 1981 *“Organization-sets, Action-sets, and Net-works: Making the Most of Simplicity”*, en Nystrom, P. y W. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, 1, 385-408.
2. Álvarez Valverde, Shirley. 2001 *“La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología”*. Abril-agosto 2001. Lima: UNMSM.
3. ANDERSON, James C. Håkansson, Håkan, y Jan Johanson, 1994 *“Dyadic Business Relation-ships within a BUSINESS NETWORK CONTEXT”*, *Journal of Marketing*, 58 (October), 1-15.
4. ANDERSON, Paul F. 2002 *“Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm”*, *Journal of Marketing*, 46 (Spring), 15-26.
5. BARNEY, J.B. 1991 *“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”*, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
6. Barroso, Paolo. (2004) *“Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de Canalizaciones”*. Caracas, Venezuela.
7. BERTALANFFY, L. Von. 1994 *“Tendencias en la Teoría General de Sistemas”*. Alianza, Madrid, 3ª edición.
8. Buckley, W. 1993 . *“La Sociología y la Teoría Moderna de Sistemas”*. Amorrortu, Buenos Aires, 2ª edición.
9. Bustos Paulina, Miranda Mauricio & Peralta Rodrigo, (2001). *“Clima Organizacional”*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
10. CONNER, K.R. Y C.K. PRAHALAD. 1996 *“A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism”*. *Organization Science*, 7 (5), 477-501.
11. Cottler, D. W. 1999 *“Client-Centered Service: How to Keep Them Coming Back for More”*. John Wiley and Sons, Nueva York.

12. Cruz Cordero 2003, “Teresa *Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva*”. La Habana: Cuba Siglo XXI.
13. DAY, George S. 1994 “*The Capabilities of Market-Driven Organizations*”. *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.
14. DAY, George S. y Prakash Nedungadi. 1994 “*Managerial Representations of Competitive Ad-vantage*” *Journal of Marketing*, 58 (April), 31-44.
15. DAY, George S. y Robin Wensley. 1998 “*Assessing Advantage: A Frame-work for Diagnosing Competitive Superiority*” *Journal of Marketing*, 52 (April), 1-20.
16. DAY, George S. y Robin Wensley. 2003 “*Marketing Theory with a Strategic Orientation*” *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 79-89.
17. DICKSON, Peter R. 1992 “*Toward a General Theory of Competitive Ratio-nality*” *Journal of Marketing*, 56 (January), 69-83.
18. Escorihuela L. 1999 “*El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar*”.
19. Franco, Ramiro (2001), *Customer Satisfaction. ¿Por qué Satisfacción del Cliente?* Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.
20. Garcés Fuentes A. (2004) “*Medición del Clima Organizacional*” Editorial Aguilar, Madrid. España.
21. Håkansson, Håkan e Ivan Snehota. 1999 “*No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy*”. *Scandinavian Journal of Management*, 4 (3), 187-200.
21. Harris, John. (2001) “*Buscar la satisfacción del cliente es buen negocio*”. Editorial Kier, Buenos Aires, Argentina.
22. Hernández, Miguel y José L. Munuera. 1999 “*Efectos de los recursos y capacidades del vendedor sobre sus relaciones en el canal de distribución*”. *Revista Española de Investigación de Marketing-Esic*, 3 (1), 63-88.

23. HOOLEY, Graham J., James E. Lynch y Jenny Shepherd. 2000 *"The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice"* European Journal of Marketing, 24 (9), 7-24.
24. HOUSTON, F.S. y J.B. Gassenheimer. 1998 *"Marketing and Exchange"*. Journal of Marketing, 51 (October), 3-18.
25. HUNT, Shelby D. *"Competing Through Relationships: Grounding Relationships Marketing in Resource-Advantage Theory"*. Journal of Marketing Management, 13, 431-45. 1997
26. HUNT, Shelby D. (2003) *"Modern Marketing Theory. Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science"*. South Western Publishing Co. Cincinnati. USA.
27. HUNT, Shelby D. y Robert M. Morgan *"The Comparative Advantage Theory of Competition,"* Journal of Marketing, 59 (April), 1-15. 1995
28. JÜTTNER, Uta. 1998 *"Strategic Marketing: Tracing the Evolution in the Net-work"*.
29. Katz, D. y Kahn, R. 1997 *"Psicología Social en las Organizaciones"*. Trillas, México.
30. KIMERY, Kathryn M. y Shelley M. Rinehart. 1998 *"Markets and Constituencies: An Alternative View of the Marketing Concept"* Journal of Business Research, 43, 117-24.
32. KOGUT, B. y U. Zander. 1996 *"Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology"*. Organization Science, 3, 383-97.
33. KOHLI, Ajay K. y Bernard J. Jaworski. 1990 *"Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications"* Journal of Marketing, 54 (April), 1-18.
34. KOHLI, Ajay K., Bernard J. Jaworski, y A. Kumar. 1993 *"MARKOR: A Measure of Market Orientation"*. Journal of Marketing Research, XXX (November), 467-77.
35. Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. 2001 *"Psicología de las Organizaciones"*. México: Prentice Hall.

36. KOTLER, Philip y Gary Armstrong  
1999 *"Fundamentos de mercadotecnia"*. 2a edición, Prentice Hall.
37. KOTLER, Phillip y S. Levy 1999 *"Broadening the Concept of Marketing"*. Journal of Marketing, 33 (January), 10-5.
38. LADO, Nora, Albert Maydeu-Olivares, y Jaime Rivera "Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model," Euro-pean Journal of Marketing, 32 (1/2), 23-39. 1998
39. LEVITT, Theodore. 1990 *"Marketing Myopia"*. Harvard Business Review, 38, July-August, 24-7.
40. Likert, R. 1961 *"New Patterns of Management"*. Mc Graw Hill, Nueva York.
41. Likert, R. 1989 *"The Human Organization"*. Mc Graw Hill, Nueva York, 1967.
42. Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001). Cuestionario de Clima Laboral. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/99833384/Cuestionario-de-Clima-Laboral-de-Litwin-y-Stringer-1>
43. Litwin, George H. y Stringer, Robert A. (1968). Motivation and organizational climate, Boston: Harvard University Press.
44. Machado, Julio. 2002 "La Satisfacción del Cliente". Madrid: Bruguera.
45. Maturana, Humberto. 1989 *"El árbol del Conocimiento"*. Editorial Universitaria, Santiago, Chile.
46. Mead, M. 1992 *"Motivation and Job"*. Andrews Inc., New York.
47. MILES, R.E. y C.C. Snow 1994 *"Fit, Failure and the Hall of Fame"* California Management Review, 3 (Spring), 10-28.
48. MONTALBÁN, Jorge. (2003) *"Evaluación del Clima Organizacional"* Editorial Limas. México.

49. MORGAN, Robert M. y Shelby D. Hunt 1994 *"The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing"*. Journal of Marketing, 58 (July), 20-38.
50. MUNUERA, José L. 2002 *"Evolución en las dimensiones del concepto de marketing"*. Información Comercial Española, 707, 126-42.
51. NARVER, John C. y Stanley F. Slater. 1990 *"The Effects of Market Orientation on Business Profitability"*. Journal of Marketing, 54 (October), 20-35.
52. Nieves, Freddy Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua". ERT. 2003
53. Palma Carrillo, Sonia. 2002 *"Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias"*. Lima.
54. Parsons, T. 1996 "Estructura y Proceso en las Sociedades modernas". Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
55. PETERAF, M.A. 1993 "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Re-source- Based View," Strategic Management Journal, 14, 179-91.
54. PRAHALAD, C.K. y G. Hamel 1990 *"The Core Competence of the Corporation"* Harvard Business Review, May-June, 79-91.
55. RODRÍGUEZ, Augusto y Miguel Hernández 2002 *"Los beneficios generados por la relación: Un análisis unilateral a partir de la teoría de recursos y capacidades"*. Cuadernos de Administración, 26, 115 - 136.
56. Tarazona, David y Alba, Roger 2004. "Condiciones psicosociales del trabajo". Lima: UNMSM.
57. Trickett Edison y Moss Rudolf (2001) El modelo de clima laboral u organizacional  
Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos14/condic-trabajo/condic-trabajo.shtml>
58. TEECE, D. y G. Pisano. 1994 *"The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction"*. Industrial and Corporate Change, 3 (3), 537-56.
- 59.

60. Toro, F. (2002b). Análisis del Compromiso del Personal en Empresas Colombianas.
61. Toro, F. (Ed.) (2010). Clima Organizacional, una Aproximación a su Dinámica en la Empresa Latinoamericana. Segunda Edición Medellín: Cincel. Revista interamericana de Psicología Ocupacional. 23 (2), 59-70.
62. Toro, F. (2002a). Desempeño y Productividad. Medellín: Cincel.
63. TUOMINEN, M. y K. Möller. 1996 *"Market Orientation: A State of the Art Review"* Proceedings of the 25th. European Marketing Academy Conference, 1161-81.
64. TUOMINEN, Matti, Kristian Möller, y Arto Rajala. 1997 *"Marketing Capability: A Nexus of Learning-Based Resources and a Prerequisite for Market Orientation. Proceedings of the 26<sup>th</sup>"*. European Marketing Academy Conference, 1220-40.
65. Valbuena, María; Morillo, Roselia; Salas, Doris; (2006). Sistema de valores en las organizaciones. Omnia 60-78.
66. VENKATRAMAN, N. y J.C. Camillus. 1984 *"Exploring the Concept of Fit in Strategic Management"*. Academy of Management Review, 3, 513-25.
67. WEBSTER, Frederick J. 2002 *"The Changing Role of Marketing in the Corporation"*. Journal of Marketing, 56 (October), 1-17.
68. Zeithamy, Berry y Parasuraman 1993 *"The Nature and Determinant of Customer Expectatives of Service"*. Journal of the Academic of Marketing Science, 21, 1, 1993, p. 1 – 12.
69. Barroso, Paolo (2004) Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de Canalizaciones. Caracas, Venezuela.
70. Franco R. (2001), Customer Satisfaccion, ¿Por qué la satisfacción del Cliente? Editorial Paidós, Buenos Aires. Argentina.
71. Hunt S. (2003) *"Modern Marketing Theory. Critical issues in the Philosophy of Marketing Science"*. South Western Publishing Co. Cincinnati. USA.

## **VIII. ANEXOS**

### **ANEXO 1 PRUEBA EDCO ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

El Clima Institucional: se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización.

A continuación usted encontrará una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa. Para contestar las

preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo: Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
		X		
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar. La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizara con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos. Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

### **ESCALA EDCO**

**1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones:**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo:**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**3. Los miembros del grupo son distantes conmigo:**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo:**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**5. El grupo de trabajo valora mis aportes:**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. El jefe es mal educado:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresas:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. Realmente me interesa el futuro de la empresa:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sin remuneración no trabajo horas extras:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. Sería más feliz en otra empresa:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. El ambiente físico de mi espacio es adecuado:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa brinda estabilidad laboral:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La empresa contrata personal temporal:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien cómo la empresa está logrando sus metas:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias, la puedo conseguir fácilmente:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal, las dependencias son más rápidas en culpar a otras:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

#### A. EVALUACIÓN DE PERSONAL DE ATENCIÓN

¿Cuál fue el requerimiento que motivó su contacto con el área de atención al cliente de una empresa de servicios de comunicación?

Averías (call center)

Requerimiento comercial (gestor de servicio)

Otros (especificar)

A.1 De manera General ¿Cómo se siente con el proceso de atención al cliente de Nextel? ¿Es decir, el servicio que recibe del gestor de servicio o del call center?

Muy satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Indiferente ( )

Insatisfecho ( )

Muy Insatisfecho ( )

#### B. EVALUACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL

B.1 De manera general. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las políticas comerciales establecidas nuestra empresa?

Muy satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Indiferente ( )

Insatisfecho ( )

Muy Insatisfecho ( )

### C. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE FUNCIONAMIENTO

C.1 De manera general, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el funcionamiento de los productos y servicios del Nextel? Es decir, la facilidad de utilización de los servicios, servicios sin fallas y todo lo relacionado al funcionamiento de los productos de la empresa.

- Muy satisfecho ( )
- Satisfecho ( )
- Indiferente ( )
- Insatisfecho ( )
- Muy Insatisfecho ( )

### D. EVALUACIÓN DE SOPORTE TÉCNICO

D.1 De manera general. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio de soporte técnico de nuestra empresa?

- Muy satisfecho ( )
- Satisfecho ( )
- Indiferente ( )
- Insatisfecho ( )
- Muy Insatisfecho ( )

## E. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INSTALACIÓN

E.1 De manera General. ¿Cómo se encuentra con el PROCESO DE INSTALACIÓN, es decir, la capacitación del técnico, el plazo de la instalación, la calidad del servicio y todos aspectos que se relacionen con la instalación?.  
¿Podría Ud. decir que se encuentra?

- Muy satisfecho ( )
- Satisfecho ( )
- Indiferente ( )
- Insatisfecho ( )
- Muy Insatisfecho ( )

## F. EVALUACIÓN DE FACTURACIÓN

F.1 De manera general. ¿Cómo se encuentra, en general, con el proceso de facturación de nuestra empresa?

- Muy satisfecho ( )
- Satisfecho ( )
- Indiferente ( )
- Insatisfecho ( )
- Muy Insatisfecho ( )

### Anexo Juicio de Expertos

N°	Preguntas	Si	No
1	El Instrumento de recolección de datos está orientado al problema de Investigación		
2	En el instrumento de recolección de datos se aprecia las variables de investigación		
3	El instrumento de recolección de datos presenta la cantidad de ítems apropiados		
4	La redacción del documento de recolección de datos es coherente		
5	La recolección de datos del instrumento es clara, sencilla y precisa para la investigación		

#### Evaluación Variable Clima Institucional

PREGUNTAS	EXPERTOS					P-Valor
	1	2	3	4	5	
1	1	1	1	1	1	0.031
2	1	1	1	1	1	0.031
3	1	1	1	1	1	0.031
4	1	1	1	1	1	0.031
5	1	1	1	1	1	0.031

#### Evaluación Variable Satisfacción del Cliente

PREGUNTAS	EXPERTOS					P-Valor
	1	2	3	4	5	
1	1	1	1	1	1	0.031
2	1	1	1	1	1	0.031
3	1	1	1	1	1	0.031
4	1	1	1	1	1	0.031
5	1	1	1	1	1	0.031