

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS



INFORME FINAL

INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: CASO ATENTO PERÚ REGIÓN
CALLAO 2017

PREPARADO POR:

BACH. ADM. CHINCHA LEON LUIS ALBERTO

BACH. ADM. PAREDES FUENTES SONIA ISABEL

BACH. ADM. RIVERA IBAÑEZ FRIDA PAOLA

PARA OPTAR EL

TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

LIMA – PERÚ

2017

Dedicatoria

A nuestros padres por ser el pilar fundamental de lo que somos, por su gran ejemplo de superación y valioso apoyo en nuestra educación, por estar siempre en todos los momentos malos y buenos de nuestras vidas. A nuestras familias por ser fuente de motivación e inspiración para superarnos cada día más y así poder luchar para un futuro mejor.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios y a nuestras familias por protegernos durante todo este camino y darnos la fuerza para superar obstáculos y dificultades a lo largo de nuestras vidas y por ser apoyo en cada decisión y proyecto que iniciamos. Así también agradecemos al personal docente por compartir sus conocimientos y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de la tesis.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento a la normatividad para el desarrollo de la presente tesis, se presenta a ustedes el trabajo de investigación titulada: “Influencia del clima organizacional en la satisfacción del cliente: caso Atento Perú región Callao 2017”.

El documento consta de cinco capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del problema, incluye situación problemática, problema de investigación, justificación y objetivos.

Capítulo II: Marco teórico, incluye los antecedentes de investigación, bases teóricas y glosario.

Capítulo III: Hipótesis y variables, incluye las hipótesis, operacionalización de variables y matriz de consistencia.

Capítulo IV: Metodología, incluye tipo, diseño, unidad de análisis, población, muestra, técnicas de recolección de datos y técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información.

Capítulo V: Presentación de resultados

En este capítulo presentamos las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía y los anexos-

Esta investigación se presenta con el objetivo de determinar si el clima organizacional influye en la satisfacción del cliente.

Espero señores miembros del jurado que la presente investigación cumpla con los requisitos establecidos por la Universidad para obtener su aprobación.

Los Autores

ÍNDICE

RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPITULO 1	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Situación problemática	1
1.2 Problema de investigación.....	3
1.2.1 Problema General	3
1.2.2 Problemas específicos.....	3
1.3 Justificación	3
1.3.1 Justificación Teórica.....	3
1.3.2 Justificación Práctica.....	4
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 Objetivo General.....	4
1.4.2 Objetivos específicos	4
CAPITULO 2	5
MARCO TEORICO.....	5
2.1 Antecedentes de la investigación.....	5
2.2 Teorías Administrativas.....	9
2.2.1 Cultura Organizacional.....	14
2.2.1.1 Definición de la Cultura:	14
2.2.1.2 Definición de la Organización	15

2.2.1.3	Definición de Cultura Organizacional	16
2.2.2	Clima Organizacional	21
2.2.2.1	Definición de Clima Organizacional	21
2.2.2.2	Diferencia entre clima y cultura organizacional	28
2.2.2.3	Estructura organizacional	29
2.2.2.4	Dimensiones del Clima Organizacional	29
2.2.2.5	Factores claves del comportamiento organizacional	30
2.2.2.6	Dimensiones del Clima Organizacional	31
2.2.2.7	Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral	33
2.2.2.8	Teoría del clima organizacional de Likert.	33
2.2.3	Satisfacción del Cliente	40
2.2.3.1	Definición de Servicio	40
2.2.3.2	Definición de Cliente	45
2.2.3.3	Definición de Satisfacción del Cliente	45
2.2.3.4	Evaluación de la Satisfacción del Cliente para Contact Centers	49
2.2.3.5	Unidimensionalidad de la Satisfacción al Cliente	53
2.3	Glosario de Términos	55
CAPITULO 3		59
HIPOTESIS Y VARIABLES.....		59
3.1	Hipótesis General.....	59
3.2	Hipótesis Específica.....	59
3.3	Identificación de variables	59
3.3.1	Variable Independiente.....	59
3.3.2	Variable Dependiente	59

3.4	Operacionalización de variables	59
3.5	Matriz de consistencia	59
CAPITULO 4		60
METODOLOGÍA		60
4.1	Tipo y Nivel de Investigación.....	60
4.1.1	Tipo de Investigación.	60
4.1.2	Nivel de Investigación	61
4.2	Diseño de la investigación	61
4.3	Unidad de análisis.....	61
4.4	Población de estudio.....	62
4.5	Tamaño de muestra.....	62
4.6	Selección de muestra	63
4.7	Técnicas de recolección de datos.....	64
4.7.1	Encuesta de Clima Laboral.....	64
4.7.1.1	Escala de Respuestas	66
4.7.1.2	Cuestionario.....	66
4.7.1.3	Cuestionario de encuesta Great Place to Work.....	67
4.7.2.1	Escala de respuestas.....	68
4.7.2.2	Cuestionario Encuesta de Satisfacción Cliente.....	68
4.8	Análisis e Interpretación de Información	69
4.8.1	Matriz de Resultados Encuesta de Clima Organizacional	69
4.8.2	Matriz de Resultados Encuesta Satisfacción Cliente.....	69
CAPITULO 5		70
Presentación de Resultados		70

5.1	Análisis e Interpretación de Resultados.....	70
5.1.1	Análisis Hipótesis Especifica 1	71
5.1.2	Análisis Hipótesis Especifica 2	76
5.1.3	Análisis Hipótesis Especifica 3	78
5.1.4	Análisis Hipótesis General	82
5.2	Prueba de Hipótesis	84
5.2.1	Prueba de Hipótesis Especifica 1.....	84
5.2.2	Prueba de Hipótesis Específica 2.....	84
5.2.3	Prueba de Hipótesis Específica 3.....	85
5.2.4	Prueba de Hipótesis General.....	85
5.3	Discusión de Resultados	86
	CONCLUSIONES	87
	RECOMENDACIONES	90
	ANEXOS.....	91
	Anexo 1: Operalización de Variables.....	91
	Anexo 2: Matriz de Consistencia	92
	Anexo 3: Matriz de resultados Encuesta de Clima Laboral	93
	Anexo 4: Matriz de resultados Encuesta Satisfacción IVR.....	100
Anexo 5	Prueba de Hipótesis Especifica 1	106
Anexo 6	Prueba de Hipótesis Especifica 2	106
Anexo 7	Prueba de Hipótesis Especifica 3	107
Anexo 8	Prueba de Hipótesis General.	107
	Bibliografía.....	109

Índice de Tablas

Tabla 1 Enfoque clásico de la administración	10
Tabla 2 Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.....	33
Tabla 3 Definiciones del termino Servicio	40
Tabla 4 Escala de respuestas encuesta Satisfacción IVR	51
Tabla 5 Características Básicas de la Investigación	65
Tabla 6 Escala de Respuestas Encuesta Great Place to Work.....	66
Tabla 7 Cuestionario Encuesta Satisfacción IVR.....	69
Tabla 8 Vaciado de datos de resultado de la encuesta.....	70
Tabla 9 Resultados Encuesta Clima Organizacional por Dimensión	80
Tabla 10 Resultados Encuesta Clima Organizacional por Áreas de Evaluación	81
Tabla 11 Resultados Encuesta Satisfacción IVR por Áreas de Evaluación	83
Tabla 12 Resultados Métricas Call Center	83
Tabla 13 Resultados de la prueba de Chi cuadrado de hipótesis general	87
Tabla 14 Resultados de la prueba de Chi cuadrado de hipótesis específica 1	88
Tabla 15 Resultados de la prueba de Chi cuadrado de hipótesis específica 2.....	88
Tabla 16 Resultados de la prueba de Chi cuadrado de hipótesis específica 3.....	89
Tabla 17 Resultados del cruce de Credibilidad y Resolución	106
Tabla 18 Resultados del cruce entre imparcialidad y Satisfacción Agente.....	106
Tabla 19 Resultados del cruce entre satisfacción global Crosstabulation	107
Tabla 20 Resultados del cruce entre clima organizacional y satisfacción del cliente	107

Índice de Figuras

Figura 1 Diseño de la Investigación	61
Figura 2 Muestreo de Cochram	62
Figura 3 Cálculo del tamaño de Muestra.....	63
Figura 4 Diferencial Semántico.....	68
Figura 5 Puede hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta directa	71
Figura 6 La gerencia es competente en llevar el negocio.....	72
Figura 7 Los jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente	73
Figura 8 A las personas aquí se les da bastante responsabilidad.....	74
Figura 9 Los jefes cumplen sus promesas	75
Figura 10 Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual.....	76
Figura 11 Los ascensos se les dan a quienes más lo merecen	77
Figura 12 Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más.....	78
Figura 13 A la gente le gusta venir a trabajar aquí.....	79
Figura 14 Satisfacción al cliente por Indicador	82

RESUMEN

En la presente investigación titulada “Influencia del clima organizacional en la satisfacción del cliente: caso Atento Perú región Callao 2017”. El objetivo general de la investigación fue determinar si el clima organizacional influye en la satisfacción del cliente. El tipo de investigación fue descriptivo – explicativo, método cuantitativo, de nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental.

La población estuvo conformada por 748 colaboradores de Atento Perú sede Callao, y aplicando una muestra de tipo probabilística se determinó a 254 colaboradores de Atento Perú sede Callao como muestra.

La técnica empleada fue la encuesta de Great Place to Work realizada regularmente por Atento a nivel LATAM para conocer el nivel de satisfacción de los empleados seleccionados, utilizando como instrumento el cuestionario en escala Likert. La estadística aplicada fue descriptiva estableciendo la media, mediana, desviación estándar, asimismo se aplicó el chi-cuadrado para la comprobación de la hipótesis de investigación.

Mediante los resultados se comprobó las hipótesis y se concluyó que un buen clima organizacional influye positivamente en la satisfacción de los usuarios finales, pues se evidenció a través de la prueba chi- cuadrado una $\text{sig} = 0.000$, por tanto se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, asimismo se presentó un elevado nivel de satisfacción en la atención de los usuarios, por lo que se determinó que se está resolviendo las consultas en el plazo requerido con mínimos necesarios.

Palabras claves: clima organizacional, satisfacción del cliente, credibilidad, imparcialidad, orgullo, resolución, satisfacción global.

ABSTRACT

In the present investigation entitled "Influence of the organizational climate on customer satisfaction: case Atento Peru region Callao 2017". The general objective of the research was to determine if the organizational climate influences customer satisfaction. The type of research was descriptive - explanatory, quantitative method, descriptive correlational level and non-experimental design.

The population was conformed by 748 collaborators of Atento Peru Callao headquarters, and applying to sample of probabilistic type was determined to 254 collaborators of Atento Peru soothes Callao like sample.

The technique used was the Great Place to Work survey carried out regularly by Atento at the LATAM level to determine the level of satisfaction of the selected employees, using the Likert scale questionnaire as an instrument. The applied statistic was descriptive establishing the mean, median, standard deviation, and the chi-square was applied for the verification of the research hypothesis.

Through the results, the hypotheses were checked and it was concluded that a good organizational climate positively influences the satisfaction of the end users, since a sig = 0.000 was evidenced through the chi-square test, therefore the null hypothesis was rejected and accepted the alternative hypothesis, also presented a high level of satisfaction in the attention of users, so it was determined that the consultations are being resolved in the required period with the minimum necessary.

Keywords: *organizational climate, customer satisfaction, credibility, impartiality, pride, resolution, global satisfaction.*

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional y el clima organizacional suele estar presentes en las empresas lo cual incide de forma significativa en la satisfacción del cliente, pues un ambiente laboral excelente en los colaboradores permite ofrecer un servicio de calidad a los clientes, el cual es generado por un sistema organización que brinda un óptimo lugar de trabajo, es así que se habla de la importancia de satisfacer las necesidades de los miembros de la empresa para permitir un ambiente favorable y positivo entre los colaboradores, de quienes depende gran parte del éxito de las organizaciones.

El factor humano se ha vuelto un tema transcendental en toda organización, pues son el recurso más potencial para asegurar un mayor crecimiento y rentabilidad, garantizando la permanencia en un mercado globalizado y competitivo. Es por ello que es necesario ofrecerles las herramientas y un ambiente confortable, donde se permita un alto nivel de motivación para que desarrollen adecuadamente sus actividades y puedan brindar un servicio eficiente y eficaz a los usuarios que actualmente son más exigentes, ello permitirá obtener por parte de los clientes una percepción de calidad y seguridad, garantizando así menores reclamos y demoras en el servicio, lo cual conllevará a lograr la satisfacción global y asimismo la fidelización tanto de actuales como nuevos clientes.

CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

Para (MÜNCH L. , 2010), el propósito de la organización es “...*simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos*”, en otras palabras “... *lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes*”. (p.61).

La estructura organizacional permite desempeñar de manera eficiente las mismas actividades que veníamos realizando con un menor esfuerzo, pues estas resultan ser simples y productivas, reduciendo costos y duplicidad. Debemos tener en cuenta también que el ambiente organizacional generado por el diseño estructural de la empresa despierta diferentes clases de motivaciones en sus empleados ya sean positivas o negativas de acuerdo a como satisface sus necesidades, esto se logra con un buen clima organizacional.

Bachelet (1992) cuando hace un análisis de la satisfacción cliente nos dice que, la satisfacción era una reacción emocional del consumidor en respuesta a la experiencia con un producto o servicio. Creía que esta definición incluía la última relación con un producto o servicio, la experiencia relativa a la satisfacción desde el momento de la compra y la satisfacción en general experimentada por usuarios habituales.

Entendemos entonces que la satisfacción del cliente no se limita en los aspectos esenciales del producto comparado con los competidores, sino que valora también toda la experiencia de la compra desde la asistencia en la decisión resaltando cualidades y beneficios, soporte postventa, hasta el ambiente físico que sea moderno, ordenado y limpio que generan en cliente ser un usuario habitual.

Citando a (Robbins & Coulter, 2005) nos dice que “... *los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad del cliente*”, el autor refiere que hay mayor probabilidad que un empleado satisfecho brinde una atención de calidad que refuerce la percepción del cliente sobre el producto sumado que un empleado satisfecho tiene menores niveles de ausentismo

y rotación lo cual asegura al cliente mayor familiaridad, rapidez y expertis en la atención que recibe.

Atento Perú, empresa del Grupo Atento¹; comenzó operaciones en 1999 y hoy es la empresa más importante de la industria en el país, con 6 centrales de relacionamiento, más de 8.000 posiciones de atención y 14,500 empleados. En la empresa tienen incorporado que para sostener esta posición tan relevante de mercado solo lo lograran convirtiéndose realmente en un socio de negocio para sus clientes a través de un profundo diagnóstico de la situación real de su producto junto a un amplio abanico de soluciones que satisfagan las necesidades de sus usuarios.

Consistente con las premisas anteriores, Atento Perú se enfoca en entregar niveles de servicio excelentes gracias al uso de las últimas tecnologías junto a una completa trazabilidad de todas sus transacciones para su registro y análisis en beneficio del negocio de sus clientes.

Atento Perú trabaja con un importante número de compañías en diferentes sectores como telecomunicaciones, banca, aseguradoras, salud, retail y servicios públicos, con una estrategia de diferenciación basada en la Norma COPC2.

Consciente de que su capital humano es el bien de mayor valor para su negocio, desde el 2005 es parte del ranking de Great Place to Work Institute y actualmente está considerado dentro del top de las 25 mejores empresas para trabajar en América Latina este 2017.

Atento Perú considera que ser un excelente lugar para trabajar le garantiza mejores resultados que el resto de sus competidores, mayores ganancias, menores tasas de rotación traducido en mejor atención con mayor ahorro. Para los usuarios finales atendidos por Atento Perú, este clima laboral se traduce en una atención con altos niveles de calidad, baja tasa de rellamado y menores tiempos de espera lo cual impacta directamente en su satisfacción.

¹ Compañía líder en BPO (Business process Outsourcing) y CEM (Customer Experience Management) en América Latina y España.

² Customer Operation Performance Center: Modelo de Gestión Integral orientado a Resultados

1.2 Problema de investigación

1.2.1 Problema General

¿El Clima Organizacional influye en la Satisfacción del Cliente?

1.2.2 Problemas específicos

1. ¿La Credibilidad observada por los colaboradores influye en la Satisfacción del Cliente que atendió?
2. ¿La Imparcialidad reconocida por los colaboradores influye en la Satisfacción del cliente que atendió?
3. ¿El Orgullo que sienten los colaboradores influye en la Satisfacción del cliente que atendió?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación Teórica

Las empresas tienen una finalidad no solo social sino económica, y la creación de riqueza es resultado de mantener clientes además de satisfechos, leales; que confíen en su producto o servicio aumentando los ingresos y además ser embajadores de su marca ayudándoles a captar nuevos clientes.

Sabemos que un cliente no solo evalúa el aspecto esencial del producto o servicio sino todo el proceso de atención desde el ofrecimiento, información, facturación y soporte que le brinda un representante de la marca, por eso es importante que las personas que atienden a clientes se encuentren lo suficientemente motivadas para hacer que su experiencia sea memorable. Es aquí donde el clima laboral se convierte en un factor importante ya que repercute directamente sobre la motivación de los empleados que pasan gran parte del día en su lugar de trabajo, siendo necesario un ambiente en el que puedan encontrar credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería que le permitan realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente.

1.3.2 Justificación Práctica

El estudio es viable ya que cada vez hay más empresas interesadas en conocer el clima laboral de sus empleados pues reconocen que ser un excelente lugar de trabajo incide directamente en los resultados de negocio pues ellos dependen del grado de cooperación e innovación que surge de sus empleados.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar si el Clima Organizacional influye en la Satisfacción del Cliente.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Determinar que la Credibilidad observada por los colaboradores influye en la Satisfacción del cliente que atendió.
2. Determinar que la Imparcialidad reconocida por los colaboradores influye en la Satisfacción del cliente que atendió.
3. Determinar que el Orgullo que sienten los colaboradores influye en la Satisfacción del cliente que atendió.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la investigación

En la tesis (Calisaya López, 2016) que lleva como título “Grado del Clima Organizacional de los Trabajadores de la Empresa Deporte Total S.A.C, en la ciudad de Chiclayo, Marzo del 2016” por el autor: Calisaya López Frank A. (2,016) Tiene como objetivo principal Medir el Grado del Clima Organizacional de los trabajadores de la empresa Deporte Total S.A.C, Para lo cual se utilizó técnicas de investigación encuestas, teniendo una muestra de 8 personas utilizando el programa informático de Excel. Obteniendo como resultado que el clima organizacional de la empresa en mención tiene una medición saludable.

En la Tesis (Chicoma Castro & Chuquitaipe Condori, 2017) Principales factores en la gestión del talento que generan satisfacción laboral en los ejecutivos de atención al cliente de banca personal: Un estudio basado en los bancos BBVA Continental, Interbank y Banco de Crédito del Perú (BCP) por los autores Chicoma, Chuquitaipe, Preciado y Rivas (2,017) siendo su objetivo principal reconocer los factores que intervienen en la gestión del talento que generan satisfacción en los ejecutivos comerciales de banca personal mediante una muestra de 20 a 30 casos en donde se escogieron 4 tipos de entrevistados para evaluar las diferentes perspectivas de la satisfacción laboral: Ejecutivo de banca personal, Gerente de oficina, Jefe de RRHH, Ex-trabajador concluyendo que las causas que generan satisfacción es la infraestructura del ambiente de trabajo, el status de pertenecer a las entidades en estudio y los incentivos atractivos.

En la Tesis (Pelaes León, 2010) Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos 2010 por el autor Oswaldo Clemente Peláez León define si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa telefónica, de tal forma que se incremente el nivel de clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de clientes. Las técnicas utilizadas fueron muestras cuantitativas de 200 trabajadores dentro del estudio del clima organizacional

se logra concluir que los siguientes resultados: A medida que mejoran las relaciones el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente. A medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa, el nivel de retribución del trabajador, la sensación de estabilidad laboral mejora correlativamente la satisfacción del cliente. No hay relación entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente. A medida que mejora la claridad y coherencia de la dirección que mejoran la comprensión e incorporación de los valores colectivos de la organización mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

En la tesis (Anahua, 2015). “Influencia de la motivación de los trabajadores en la satisfacción de los clientes en cerámicos y ferreteros Butron” tesis para optar el título de Administración y Marketing de la Universidad Andina de Juliaca. El objetivo general fue determinar de qué manera influye la motivación de los trabajadores en la satisfacción de los clientes en la empresa Cerámicos y Ferreteros Butrón Puno 2014. La metodología fue de tipo deductivo de diseño no experimental transversal. Se concluyó que la existencia de vinculación significativa entre la motivación de los trabajadores y la satisfacción de los clientes en cerámicos y ferreteros Butrón. La motivación intrínseca que sienten los trabajadores no es la mejor que pudiesen tener para que puedan darle una buena atención a los clientes en la empresa Cerámicos y Ferreteros Butrón. Además en base a la conclusión anterior puedo manifestar que se pudo percibir a través de las encuestas que a los trabajadores les interesa que en donde laboran existan posibilidades para que puedan desarrollarse laboralmente, esto es un motivo que tendrían para que puedan desempeñarse eficazmente.

En la tesis (Jara & Reynoso, 2015) Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A – Periodo 2014 – 2015. Tesis para optar el título de Administrador de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán – Huánuco. El objetivo general fue conocer si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A. La metodología fue de tipo descriptivo correlacional. Se concluye que se ha determinado que si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A. Se ha determinado la existencia de una relación directa

entre las Relaciones interpersonales y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A. Se ha verificado la existencia de una relación directa entre el Sentido de pertenencia y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.

En la Tesis (Bohnenberger, 2005) Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional, por el autor María Cristina Bohnenberger. Tiene por objetivo principal de la investigación: identificar el proceso de marketing interno y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados. La muestra total contó con 699 encuestas de las 5 empresas que hicieron parte de la investigación, ya excluidas de este número las encuestas no utilizadas por problemas al ser completadas, son presentados los datos demográficos generales, compuestos por edad, tipo de industria, género, tiempo de empresa, cargo de gestión y grado de escolaridad, y después el perfil de cada una de las empresas. La principal conclusión del estudio, que atiende directamente el objetivo principal, es la asociación positiva entre el marketing interno y el compromiso organizacional. Esto significa que a la medida en que se implanta un sistema de marketing interno y se utilizan las herramientas propuestas en este estudio se efectúa una influencia positiva en el compromiso organizacional.

En la tesis de (RUIZ & VILLEGAS, 2013) El Servicio al cliente una herramienta que fortalece las marcas, realizado en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia nos informa que, los esfuerzos de publicidad deben enfocarse en el servicio al cliente y crear un área con el mismo nombre destinada a reforzar las marcas a través del valor del servicio para la creación de una ventaja competitiva entre los productos, calidad y precios donde la brecha es muy fina. Se utiliza el método cualitativo a través de una entrevista estructurada realizada a marcas, clientes y expertos en el tema y un estudio de tipo descriptivo donde se especifican las propiedades importantes y relevantes del servicio al cliente. Finalmente como técnica se elige la entrevista con 6 preguntas a 5 expertos y 7 marcas exitosas con buenas experiencias de servicio y tomando como tema el servicio al cliente.

En la tesis (Naranjo, 2016) En su tesis El clima organizacional y su influencia en la calidad de servicio del área de terapia física y rehabilitación en el centro médico nuestra señora de la elevación. Tesis para optar el título en Gerencia de Instituciones de Salud Segunda Cohorte

de la Universidad Técnica de Ambato. El objetivo general fue analizar el clima organizacional y su influencia en la calidad de servicio del área de terapia física y rehabilitación en el Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación. La metodología fue de tipo descriptivo correlacional. Se concluye que se llega a la conclusión que no se toma en cuenta al clima organizacional en la institución porque los directivos manifiestan que aún no se ha establecido su medición en el área de Terapia Física y Rehabilitación en el Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación en este ámbito. Se identifica que el nivel de calidad del servicio médico del área de Terapia Física y Rehabilitación como regular, es decir, no es malo ni excelente, por lo que es necesario intervenir para su mejora en el Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación.

En la tesis (Palcios & Vargas, 2015) Diagnóstico del clima organizacional en la administración municipal del Alto Baudo, Departamento del Chocó y su impacto en el logro de los objetivos Institucionales. Tesis para optar el título en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional abierta a distancia. El objetivo general fue realizar un diagnóstico del clima organizacional en la administración municipal del Alto Baudo departamento del Chocó, para medir el impacto en el logro de los objetivos institucionales. La metodología fue de tipo descriptivo. Se concluye que la investigación realizada en la administración municipal del Alto Baudo., para determinar un diagnóstico del clima organizacional, en la cual se tuvieron en cuenta las dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, fue una experiencia de gran valor que ha permitido aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la Maestría en Administración de Organizaciones. El instrumento utilizado fue debidamente confrontado a través de los estudios de confiabilidad, alcanzando un Alfa de Cronbach de 0,923 para la totalidad de 36 ítems, en síntesis, el Alfa de Cronbach permite concluir que el cuestionario utilizado, es confiable para el estudio acerca de las dimensiones del Clima organizacional, que afectan las funciones administrativas de los funcionarios de la administración municipal del Alto Baudo.

2.2 Teorías Administrativas

A continuación, las principales teorías administrativas y enfoques:

1. Teoría Científica: Frederick W. Taylor sostiene que la administración científica se basa en identificar las habilidades y aptitudes que cada trabajador posee antes de asignar alguna labor, acompañado de las herramientas y equipo adecuado para realizar dicho trabajo. Motivó a los empleados con un incentivo económico que representaba un incremento en su remuneración diaria. (Robbins & Coulter, 2005)

Son 4 los principios que según la obra de Taylor traerían prosperidad a trabajadores y gerentes:

- Establecer la ciencia de cada parte del trabajo del individuo, que reemplace el antiguo método de “hacerlo al ojo”.
 - Escoger científicamente al trabajador y luego capacitarlo y desarrollarlo.
 - Cooperar entusiastamente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se desarrolló.
 - Dividir el trabajo y la responsabilidad casi por igual entre la gerencia y los trabajadores. La gerencia asume todo el trabajo para el que está más capacitada que los trabajadores.
2. Teoría Clásica: El francés Henri Fayol fue el primero que identificó y analizó las funciones que realizan los gerentes en todos los tipos de negocios. Basa su teoría en la organización como un todo. Sostiene que la función administrativa se encuentra por encima de las demás funciones (técnicas, comerciales, financieras y contables), pero esto no significa que no la veremos repartida en cada nivel jerárquico. A medida que se asciende en la pirámide de la estructura orgánica aumenta la extensión de estas funciones y a medida que desciende, las otras se desarrollan.

En este periodo se mencionan los elementos de la administración que forman el proceso administrativo que son: Prever, Organizar, Mandar, Controlar y Coordinar. (Robbins & Coulter, 2005)

Este estudio desarrolló 14 principios que podían aplicarse frente a cualquier situación dentro una organización:

Tabla 1 Enfoque clásico de la administración

<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>División del trabajo.</i> La especialización aumenta el rendimiento al hacer más eficientes a los empleados. 2. <i>Autoridad.</i> Los gerentes deben poder dar órdenes y la autoridad les da este derecho. 3. <i>Disciplina.</i> Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen a la organización. 4. <i>Unidad de mando.</i> Todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior. 5. <i>Unidad de dirección.</i> La organización debe tener un solo plan de acción para guiar a gerentes y trabajadores. 6. <i>Subordinación de los intereses individuales al interés general.</i> Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo. 7. <i>Remuneración.</i> Los empleados deben recibir un pago justo por sus servicios. 8. <i>Centralización.</i> Este término se refiere al grado en que los empleados se involucran en la toma de decisiones. 9. <i>Escalafón.</i> Línea de autoridad desde el gerente de nivel más alto hasta los niveles inferiores. 10. <i>Orden.</i> Las personas y los materiales deben estar en el lugar y momento adecuados. 11. <i>Equidad.</i> Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados. 12. <i>Estabilidad en los puestos del personal.</i> La administración debe realizar una planeación ordenada del personal y garantizar que hay reemplazos disponibles para las vacantes. 13. <i>Iniciativa.</i> Los empleados que tengan permitido originar y llevar a cabo planes, tendrán un mayor nivel de esfuerzo. 14. <i>Espíritu de grupo.</i> Promover el espíritu de equipo generará armonía y unidad dentro de la organización.
--

Fuente: Robbins & Coulter

3. Teoría Burocrática: Max Weber, desarrolló la teoría de la burocracia, caracterizada por contar con una división de trabajo, de acuerdo a las habilidades técnicas de cada empleado. Se cuenta con un nivel de jerarquía bien definido, con normas y reglamentos formales. Pretendía servir de modelo estructural para las grandes empresas. En la actualidad esta teoría es muy rígida, estricta. No apertura la creatividad para los cambios dinámicos del entorno empresarial moderno. (Chiavenato, 2001)

Según Weber, esta teoría consta de 7 dimensiones principales:

- Formalización, todas las actividades se definen por escrito (rutas y procedimientos).
- División de trabajo, se refiere a la especialización dentro del cargo.
- Principio de jerarquía, cada función superior es responsable de una inferior.
- Impersonalidad, se enfoca en los cargos y no en las personas.
- Competencia técnica, los cargos y ascensos son por méritos.

- Separación entre propiedad y administración, el gerente es un profesional especializado en administración.
 - Profesionalización del empleado, personal elegido por sus capacidades técnicas.
4. Teoría Humanista: Elton Mayo, priorizó a las personas y luego las estructuras y tareas. Rechazó toda teoría clásica y fue considerada para su tiempo como liberal y democrática. Se basó en los aspectos psicológicos y sociológicos de la organización. Dejó de lado el concepto de homo economicus y pasó al de homo social, indicando que las personas se motivan por recompensas sociales y simbólicas. Se humaniza a la empresa a través de una organización informal, dinámicas sociales, motivación, liderazgo y se preocupa por la satisfacción laboral.

Estableció dos grupos: Formal, que tiene la base misma en la organización a través de sus jerarquías de autoridad y funciones y el otro grupo informal, que es el que tiene mayor influencia en la productividad y se basa en las relaciones espontáneas, naturales de sus miembros.

5. Teoría Estructuralista: Su base en la estructura organizacional, el ambiente y las personas. Esta teoría direcciona los aportes clásicos y humanistas hacia un enfoque múltiple y vasto en el análisis de las organizaciones que las perciben como espacios de estructuras formales e informales.

Indica que la fuente de conflicto en una empresa da como resultado la innovación y los cambios que esta requiere. Y que este conflicto es un foco de ideas, de confrontaciones que vigorizan la estructura.

6. Teoría del Comportamiento Organizacional: Se desarrolla la teoría de las decisiones a través del libro de Herbert Simon en 1947 en donde se concibe a las organizaciones como sistemas de decisiones donde las personas deciden y definen sus comportamientos frente a las situaciones que enfrentan. Por lo tanto, esta teoría enfatiza los aspectos del comportamiento y deja en segundo plano aspectos estructurales. También desarrolla y compara estilos de administración para potenciar las motivaciones personales y reducir el conflicto entre los objetivos organizacionales e individuales de los colaboradores.

7. Teoría de la Contingencia: Esta teoría se centra en la tecnología para obtener la máxima eficiencia. Se menciona la existencia del “imperativo tecnológico” en donde colocan como variable independiente a la tecnología y como la dependiente a la estructura de la empresa. La teoría contingencial considera que el funcionamiento de una organización depende de la interacción con el entorno a partir de la influencia del ambiente, la tecnología, la estructura y el comportamiento.
8. Teoría Situacional: Tiene un enfoque ambiental y estudia las variables exógenas que son las que influyen en los aspectos estructurales y de comportamiento. En este caso se habla de un imperativo ambiental que explica las influencias ambientales sobre las empresas. Colocan a la variable ambiental como independiente y a la estructura de la organización como la variable dependiente. Concluye que las empresas con éxito son las que enfocan sus esfuerzos en adaptarse a las demandas ambientales. (Chiavenato, 2001)
9. Teoría X/Y: Douglas Mcgregor defiende que hay 2 estilos básicos de dirección: la administración tradicional o la teoría X, que supone que el ser humano es holgazán, flojo, que el trabajo no le gusta y que si no lo tiene que hacer es mejor para él. Y el otro estilo que es la teoría Y, que es la contraparte de la teoría X. Se basa en el amor al trabajo, responsabilidad en las metas establecidas, un ser activo por la misma naturaleza humana. Por lo que el autor se inclina por esta última teoría, por la teoría “Y”.
10. Desarrollo Organizacional: Sus mayores exponentes son Warren Bennis y y Richard Beckhard. Dentro de sus características se habla de una estrategia educativa porque se tiene que reestructurar la cultura organizacional para lograr el cambio. Para implementarlo tiene las siguientes fases: Diagnóstico, el agente de cambio con la dirección evalúan la situación actual de la organización. Planeación de la estrategia, se definen los cursos de acción, etapas y el tiempo para lograr el cambio planificado. Educación, implica el cambio organizacional. Asesoría, entrenamiento y consultoría, el agente de cambio asesora y adiestra al grupo para repasar el proceso y realizar los ajustes necesarios. Finalmente, se evalúan los resultados. (MÜNCH L. , 2007)

Dentro de las técnicas de desarrollo organizacional tenemos:

- Desarrollo de Equipos: Nuevos equipos, grupo T, equipos de trabajo, equipos funcionales.
- Relación entre grupos: Solución de conflictos, Grid gerencial, confrontación.
- Fijación de objetivos y planeación: Individuales, de equipo, de organización, administración de proyectos.
- Educación, Capacitación: Competencia interpersonal, solución de problemas, fijación de objetivos, planeación, proceso de cambio, diagnóstico.

2.2.1 Cultura Organizacional

2.2.1.1 Definición de la Cultura:

Según el DRAE³ la palabra cultura proviene del latín *Cultūra* que significa: *“Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”* Viene a ser un conjunto de conocimientos y experiencias acumuladas que el hombre utiliza para transformar el ambiente en el que vive lo cual comparte con el grupo que conforma.

Una definición de Cultura relacionado a valores naciones es la que realizan (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006) quienes postulan que una cultura nacional *“...es la suma total de creencias, rituales, reglas, costumbres, artefactos e instituciones que caracterizan a la población”*. La cultura de una nación se convierte en un diferencial del resto, por ejemplo; en China se considera de mala educación regalar un ramo de flores a la dueña de la casa que visitamos pues se cree que de este modo los invitados hacen hincapié en que la vivienda es tan fea que tienen que traer algo consigo para decorarla. Así también, en la India; los miembros de una misma familia no se dan las gracias. Se cree que los familiares no tienen que agradecerse nada el uno al otro.

Estos ejemplos que pasan de generación en generación refuerzan que *“... la cultura de una nación se aprende, comparte y define los límites de diferentes grupos y diversos aspectos de la cultura nacional interrelacionados”* (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

Para (CHIAVENATO I. , 2009) , la definición Cultura parte de una sociedad que influye sobre las personas que la conforman *“... cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y*

³ Diccionario de la Real Academia Española.

costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra”.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009) concuerdan en que la cultura es un conjunto de elementos con patrón único que dan forma a los grupos “... *una cultura se refiere al patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas”*

Así también los autores refieren que “... *los supuestos, los valores y las normas sientan las bases de una cultura, pero no se pueden observar de forma directa. Tan sólo es posible inferirlas a partir de elementos más visibles de una cultura: sus actividades de socialización, símbolos, lenguaje, relatos y prácticas”* (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009). (p.596).

2.2.1.2 Definición de la Organización

Para (Chiavenato I. , 2006), la organización “...*es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”*

Así la organización interactúa con el ambiente donde se ubica y las relaciones entre sus miembros son lo que la sostienen “... *La organización actúa en un medio ambiente y su existencia y sobrevivencia dependen de la forma como ella se relaciona con ese medio”* (Chiavenato I. , 2006)

Para (MÜNCH L. , 2007), la organización está compuesta por un conjunto de estructuras con procesos y funciones definidas que simplifican el trabajo diario, así tenemos que la organización es: “... *el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo”.*

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009) Resume los conceptos definiendo a una organización como “... *un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas*”.

(Robbins & Coulter, 2005) Combinan las ideas de acuerdo y propósito de las personas definiendo la organización como: “... *un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico*” (p.14).

(koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) Utilizan el término “estructura” relacionándolo con su intención y forma, entonces para ellos Organización “... *supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos*”

En términos generales una Organización viene a ser una estructura formal de funciones, pero ¿Qué significa estructura intencional de funciones? (koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) Hacen dos definiciones:

1. *Significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones*
2. *Los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, eficacia”.*

2.2.1.3 Definición de Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización.

Para (Newstrom, 2007), la cultura “... *provee de identidad organizacional a los empleados, es decir, una visión que define lo que representa la organización*”. *Considera a la cultura como fuente de estabilidad y continuidad lo que brinda seguridad a los miembros de la organización.*

Que los empleados conozcan la cultura y que la transmitan al personal nuevo los hace sentir cómodos y los orienta en la nueva tarea “... *su conocimiento*

ayuda a los empleados nuevos a interpretar lo que sucede dentro de la organización, pues les provee de un contexto pertinente para hechos que de otra manera serían confusos” (Newstrom, 2007).

La cultura interviene no solo en transmitir los valores de la sino que los estimula al resaltar el buen trabajo realizado “...la cultura estimula el entusiasmo de los empleados, pues atraen su atención, comunican una visión y, en general, suelen honrar como héroes a los individuos de alta productividad y creatividad. Al reconocer y premiar a estas personas, la cultura organizacional las identifica como modelos que se deben seguir.” (Newstrom, 2007).

Para (Slocum & Hellriegel, 2009) “...la cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros.”

Para ellos la cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácitas que delinean el comportamiento de la organización, ejerciendo influencia sobre los empleados dentro de ella, definiendo los ascensos, distribución del trabajo y de recursos.

Para (Slocum & Hellriegel, 2009), la cultura organizacional incluye los siguientes elementos:

- Las vías usadas de forma rutinaria para comunicarse, como los rituales y las ceremonias o el lenguaje empleado habitualmente en la organización;
- Las normas que comparten las personas y los equipos de toda la organización, como que no existan espacios reservados en los estacionamientos;
- Los valores dominantes en la organización, como la calidad de los productos o el servicio al cliente;

- La filosofía que rige las políticas y la toma de decisiones de la gerencia, incluso la determinación de los grupos que serán incluidos en las decisiones o consultados respecto a ellas;
- las reglas del juego para llevarse bien con otros dentro de la organización o los “hilos” que el novato debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro, y el clima o la sensación que transmiten la distribución física y la forma en que los gerentes y los empleados interactúan con los clientes, los proveedores y las personas del exterior.

Para (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006), la cultura organizacional tiene relación con las percepciones de los empleados que conforman la organización y la imagen que tienen ellos respecto a la empresa, creando un patrón de creencias, valores y expectativas. *Edgar Schein⁴ definió la cultura organizacional como: Un patrón de premisas básicas —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna— que ha funcionado lo bastante bien para considerarlo válido y, por tanto, para transmitirlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas”.*

(ROBBINS & JUDGE, Comportamiento organizacional, 2013), en cambio definen la cultura organizacional como “... *un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.*”

Los autores resaltan siete características de una cultura organización:

1. Innovación y toma de riesgos. Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.

⁴ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), p. 9.

2. Atención a los detalles. Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
6. Dinamismo. Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo y no en el crecimiento.

(ROBBINS & JUDGE, Comportamiento organizacional, 2013), hacen referencia a las Funciones que cumple la cultura dentro de la organización:

1. la cultura tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás.
2. Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
3. Facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual.
4. Aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores.
5. La cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados.

Los autores hacen hincapié en esta última función de la cultura con un interés particular: La cultura define las reglas del juego, ya que guía a todos los miembros de la organización a trabajar en una misma dirección.

(CHIAVENATO I. , 2009) Profundiza los temas relacionados al entorno y el ambiente de trabajo resaltando que “...*la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización*”.

Para el autor, la cultura organizacional tiene seis características:

1. Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

2.2.2 Clima Organizacional

2.2.2.1 Definición de Clima Organizacional

El clima organizacional “... *se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación*”. (Chiavenato, 2001)

Chiavenato define el clima organizacional como el medio ambiente humano y físico donde una persona desarrolla su trabajo diariamente, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de los empleados.

Podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc.

Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

“Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades individuales de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo” (Chiavenato, 2001)

Si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo.

Esto va depender de la manera como cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas

Sabemos que *“la satisfacción está relacionada con el cumplimiento de las expectativas”*. (Maristany, 2007)

Una persona con expectativas muy altas estará insatisfecha hasta que las pueda cumplir, en cambio si sus expectativas están más de acuerdo con su satisfacción se sentirá más satisfecha.

Por ello la satisfacción “... *depende de una cantidad de elementos que puede activarla, las reacciones pueden ser negativas como por ejemplo cuando nuestro equipo de partido perdió y estamos insatisfechos o pueden ser positivas por examen aprobado, una buena comida, una buena relación sentimental o una celebración y entonces nos sentimos insatisfechos*”. (Maristany, 2007).

La satisfacción laboral es una respuesta afectiva y emocional que determina el grado de bienestar que una persona experimenta en su trabajo.

“El buen ambiente entre las personas no asegura buenos resultados, pero no hay duda de que el conflicto garantiza malos resultados”. (Maristany, 2007)

Mantener bajo el nivel de conflicto es una buena base para trabajar, a partir de allí, en busca de buenos resultados, así mismo es importante también detectar la satisfacción si no el conflicto.

El conflicto podría estar en la tecnología inadecuada y en las relaciones entre grupos, entre personas y con los superiores; es decir, el conflicto se encuentra en las relaciones que nos impiden disponer de los elementos para cumplir con nuestros objetivos.

“... la satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral” (Newstrom, 2007)

La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo.

Existen dos elementos presentes en las actitudes del empleado “*El mismo empleado puede tener una actitud mental de respuesta hacia su trabajo cuando establece el objetivo intelectual (creencia) << mi trabajo es muy complejo >>. En otra ocasión, el empleado puede revelar sus intenciones de conducta a un compañero (<< pienso dejar el trabajo en tres meses >>)*”. (Newstrom, 2007)

En consecuencia, las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de conducta.

“El clima organizacional representa el ambiente humano, dentro del cual realizan su trabajo los trabajadores (clientes internos) de una empresa, y que influyen en su comportamiento, por lo cual tienen un valor excepcional para la institución” (Jorge, Fernandez, & Mollon, 2002).

El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí.

Para Schneider⁵, (1990) citado por citado por (Vega, Rodrigo, & Partido, 2010) “*El clima organizacional establece el marco para la motivación y la satisfacción, luego, la utilidad del constructo no hay que buscarla en el rendimiento financiero de las organizaciones, sino en el impacto que produce sobre la organización como un sistema de personas que trabajan*”.

⁵ Benjamin Schneider es investigador asociado en el Centro de Organizaciones Efectivas de la USC y profesor emérito de Psicología en la Universidad de Maryland.

Las empresas deben estar conscientes de que las condiciones físicas del lugar donde los trabajadores desarrollan sus labores deben ser óptimas, ya que se afirman índices elevados de Satisfacción Laboral.

“Si la gente siente que es tratada de manera justa a partir de los resultados que recibe o de los procesos que se utilizan, se sentirá satisfecha”. (Bateman & Snell, 2009).

Un trabajador satisfecho no necesariamente es más productivo que uno insatisfecho (algunas veces la gente está feliz con su trabajo porque no tiene que trabajar mucho), pero la insatisfacción laboral de muchos individuos crea una fuerza de trabajo que probablemente presentará:

1. Una rotación más alta.
2. Mayor ausentismo.
3. Una peor actitud entre los empleados.
4. Más conflictos y demandas.
5. Huelgas.
6. Robos, sabotaje y vandalismo.
7. Una salud mental y física más deficiente (lo que puede significar un mayor estrés en el trabajo, mayores costos de seguros y más demandas).
8. Mal servicio al cliente.
9. Un servicio deficiente al cliente.
10. Menor productividad y utilidades.

Todas estas consecuencias de la insatisfacción, ya sea directa o indirectamente, son costosas para la organización.

Cuando una persona se siente satisfecha se refleja en la forma de comportarse, asimismo cuando una persona se siente insatisfecha se generarán una serie de consecuencias tanto a nivel personal como en su salud, las actitudes hacia ella misma y el resto, así como a nivel organizacional como ausentismo, abandono, protestas, comportamientos inadecuados y baja productividad.

Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros”.
(Guízar, 2009)

Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, los cuales inciden en la organización y, por ende, en el clima.

Guizar resalta que el clima organizacional tiene los siguientes elementos:

- a) El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- b) Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- c) El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- d) Las 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.
- e) El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- f) Las características del clima pueden modificarse por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas desde los altos niveles de la organización, para influir de manera positiva en el desempeño de los individuos y de la empresa en general.

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones) por tanto, al evaluar el clima organizacional se mide la forma en la que es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la

organización y su correspondiente comportamiento con gran variedad de consecuencias para la organización como en productividad, satisfacción, rotación, curva de aprendizaje, etc.

Según Herzberg⁶, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

1. *Los factores higiénicos o factores extrínsecos: “son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo”.* (Chiavenato, 2001)

Estos factores son administrados por la empresa y están situados en el ambiente externo que rodea al individuo, muchas empresas basan sus políticas de personal en los factores higiénicos (salarios, beneficios sociales, políticas de supervisión, oportunidades, condiciones ambientales físicas de trabajo, etc.), cuando son estupendos, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción en los cargos pero no consiguen elevar la satisfacción; y cuando la elevan, no consiguen sostenerla ni mantenerla elevada durante mucho tiempo, sin embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción.

Herzberg considera los factores de insatisfacción:

- Salario percibido
- Prestaciones sociales percibidas

⁶ Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000) renombrado psicólogo que se convirtió en uno de las personas más influyentes en la gestión administrativa de empresas autor de la Teoría de los dos factores

- Condiciones físicas de trabajo y comodidad salario y las prestaciones sociales. las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo.
2. Los factores motivacionales o factores intrínsecos: *“se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia”*. (Chiavenato, 2001)

Cuando los factores motivacionales son inmejorables elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella.

Por ello los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales.
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo.
- Responsabilidad total por el trabajo.
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo.
- Autoevaluación del desempeño.

Por lo tanto los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional, la satisfacción en el cargo es función del contenido del cargo o de las actividades excitantes y estimulantes de éste.

Para lograr la motivación de los empleados será necesario satisfacer sus necesidades a través del trabajo. Una vez que las personas han cubierto suficientemente las necesidades básicas y de crecimiento, se sienten motivadas por lo que además es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano.

2.2.2.2 Diferencia entre clima y cultura organizacional

Existen una gran diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional:

Clima organizacional: Se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o salubridad.

Cuando un individuo asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, por ejemplo: ¿Quién es? ¿Qué se merece? Y sobre todo ¿Qué es capaz de realizar? ¿Hacia a dónde debe marchar la empresa?, etc.

El clima de una organización cumple con la función de facilitar la realización del empleado, siendo este un individuo original, competente para afirmarse con autonomía, con responsabilidad y mayor aun con derechos sociales e individuales.

Cultura organizacional: Atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

Cultura organizacional se entiende como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. Esto quiere decir que comparten conceptos comunes, subrayando la importancia de los valores creencias compartidas y su efecto sobre el comportamiento.

Para (Maldonado, 2015) la diferencia entre el clima organizacional y cultura organizacional es entre la percepción que tiene cada persona para interactuar y reaccionar a diferentes situaciones que se presenten y al ambiente compuesto por diferentes culturas.

2.2.2.3 Estructura organizacional

Estas estructuras pertenecen a los aspectos verticales y horizontales de la organización, existen tres componentes claves: (Daft, 2014)

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores. Esta es la jerarquía vertical.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total. Se dice que esta es una estructura vertical.
3. La estructura organizacional incluyen el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. Este es un esquema que pertenece al esquema de interacciones entre los empleados de la organización.

La estructura organizacional se manifiesta en un organigrama el cual es la imagen visual de un conjunto completo de actividades sobreentendidas y procesos en una organización tradicional. Daft informa que el organigrama es necesario para entender cómo se está manejando a una empresa ya que se logra mostrar diversas partes de la organización, su interrelación y la forma como todo encaja, cada posición, departamento, ordenadamente.

2.2.2.4 Dimensiones del Clima Organizacional

Los factores que influyen en el clima laboral son el trabajo, factores individuales, y la misma situación del trabajo (Novoa, 2017).

- Del Trabajo: Inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
- Individuales: Inherente, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización.

- Situación del trabajo: Factores del ambiente laboral del individuo, factores estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

2.2.2.5 Factores claves del comportamiento organizacional

Existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio. (Maldonado, 2015).

Personas

- Las personas componente el sistema social interno de las organizaciones, consta de individuos y grupos.
- Hay grupos grandes y pequeños, formales e informales; que son dinámicos (se forman, cambian y se desmantelan)
- La fuerza de trabajo se ha vuelto extraordinariamente diversa, cambia constantemente. Esa diversidad entraña riesgos y retos que deben ser resueltos.

Estructura

- La estructura define las relaciones formales y el uso que se da a las personas en las organizaciones.
- Ello implica diversos puestos.
- También implica diversas relaciones estructurales entre tales puestos, que dan origen a problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones.
- En muchos casos tales estructuras han sido objeto de planeamientos, o reestructuraciones basadas en quipos; que en todos los casos implican una cuestión a resolver.

Tecnología

- Aporta los recursos con los que trabaja la gente, e influye en la tarea que hacen. Asimismo, influyen también en las relaciones de trabajo.
- Nos referimos a las maquinarias y a la informática, especialmente.
- Impacto de la tecnología (por ejemplo, robotización) en las actividades laborales, las demandas sociales y las relaciones de trabajo.

Entorno

- Las organizaciones operan en un entorno, forman parte de un sistema mayor que tienen muchos elementos. Los cambios en el entorno general a su vez demandan en las organizaciones.

2.2.2.6 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la

interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.

En conclusión, para mantener un clima organizacional satisfactorio en una empresa es importante establecer una buena comunicación en las directivas de mando hacia los subordinados, considerando que todo empleado requiere estar en un ambiente propicio para el cumplimiento o de sus actividades asignadas, así como también es recomendable implementar políticas de motivación (Capacitación, mejoras salariales, salud, incentivos etc.).

2.2.2.7 Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral

Tabla 2 Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral

ENFOQUE	DESCRIPCION	CRITICAS
INTERACTIVO	La interacción de los individuos al responder a una situación aportan el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional.	No considera como contexto más amplio la cultura organizacional y su influencia en la interacción entre los miembros del grupo.
CULTURAL	El clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta (cultural de la organización).	Requiere clarificación de la relación entre la cultura organizacional y el clima.

Fuente elaboración propia.

2.2.2.8 Teoría del clima organizacional de Likert.

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

- Las variables causales: Llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

- Las variables intermedias: Reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- Las variables finales: Denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Las combinaciones de dichas variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritaritarismo explotador, Sistema II Autoritaritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se

establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

Aquí podemos observar que el autoritarismo en extremo no es bueno ya que repercute negativamente en el ambiente laboral generando ciertos temores no solo en la comunicación si no en el desarrollo de las funciones que realizan los empleados.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En este tipo de sistema autoritario paternalista vemos que se aplica una relación de confianza adecuada desde cargos superiores hacia inferiores permitiendo así poder tomar decisiones en ambas partes frente al trabajo, sin dejar de emplear sanciones o estímulos con los trabajadores y haciendo parecer de este un ambiente favorable para los empleados.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En este sistema participativo los subordinados tienen acceso a poder tomar decisiones en coordinación con la dirección ya que sirve como motivación y satisfacción a los trabajadores.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

(Robbins & Coulter, 2005) Consideran que a nivel Organizacional existen algunos factores que produce la satisfacción en el trabajo en el comportamiento de los empleados, para ellos la satisfacción en el trabajo *“Se refiere a la actitud general de una persona hacia su trabajo. Una persona que tiene un nivel alto de satisfacción en el trabajo tiene una actitud positiva hacia el trabajo, en tanto que una persona que está insatisfecha con su trabajo tiene una actitud negativa”*.

Existen distintos métodos para medir la satisfacción laboral de los cuales existen dos métodos populares, el de la puntuación general única donde se consulta ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo? Se maneja una escala del 1 al 5 desde muy insatisfecho a muy satisfecho.

El segundo enfoque es una suma de dimensiones donde el sujeto identifica los elementos fundamentales de su puesto de trabajo, como la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con los colegas mediante una escala estandarizada sumando

las puntuaciones para calcular la satisfacción general laboral; siendo la “CONFIANZA” entre jefes y colaboradores el elemento principal que define los mejores lugares de trabajo.

Robert Levering⁷, co-fundador, Great Place to Work® considera que *“Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”*

Para la organización “Los excelentes lugares para trabajar se construyen día a día a través de las relaciones entre empleados y líderes, no a través de una lista de políticas y prácticas. El factor común en las relaciones es la CONFIANZA”. (Great Place to Work, s.f.)

GPTW⁸ tiene cinco grandes dimensiones desde las que analiza la realidad de una organización: CREDIBILIDAD-RESPETO-IMPARCIALIDAD-ORGULLO-CAMARADERIA.

- CREDIBILIDAD

“Por lo general, los miembros de grupos creen que los líderes deben ser honestos, íntegros y tener credibilidad y, en consecuencia, ser confiables. Los líderes mismos creen que la honestidad es un factor que influye en su eficiencia. Ser honesto con los miembros del equipo ayuda a crear confianza, que a su vez conduce a una mayor cooperación y espíritu de equipo” (DUBRIN, 2008)

La credibilidad es un reflejo de la confianza que cada colaborador siente por su líder, siendo lo más importante la comunicación a todo nivel de la

⁷ Co-fundó Great Place to Work® Institute en 1992, en conjunto con Amy Lyman, luego de haber escrito ocho libros (siete en conjunto con Milton Moskowitz) e incontables artículos acerca de malos lugares de trabajo

⁸ Great Place to Work

organización que sea capaz de coordinar recursos y materiales de forma eficiente y efectiva.

- RESPETO

Mide como el colaborador se siente considerado por el líder, lo que conocemos como Reconocimiento.

“El reconocimiento se define como una acción de apreciación de otro” (Newstrom, 2007)

El reconocimiento puede ser positivo o negativos o ser una mezcla de ambos “... *Los reconocimientos positivos contribuyen a que el receptor se sienta bien cuando los recibe. Los reconocimientos negativos dañan física o emocionalmente, y hacen que el receptor no se sienta tan bien consigo mismo*”. (Newstrom, 2007)

Reconocer las buenas ideas y sugerencias refuerzan la idea de cómo el colaborador se siente considerado, ayudando a su valoración individual que se apoya entre su equilibrio en el trabajo y su vida personal.

La cultura del desarrollo de la línea de carrera, colaboración entre empleados y preocupación por las personas refuerzan este sentimiento de Reconocimiento.

- IMPARCIALIDAD

“Ser justo con la gente significa equidad, reciprocidad e imparcialidad. La justicia gira en torno a dar a la gente iguales gratificaciones, por hacer la misma cantidad de trabajo”. (DUBRIN, 2008)

La imparcialidad mide como cada colaborador reconoce la equidad, en términos de recompensa y reconocimiento así como la igualdad existente en los métodos adoptados por el líder para proceder con justicia y sin discriminación.

La imparcialidad no se reduce solo a un aspecto monetario ya que para el colaborador es importante también la igualdad de oportunidades, contrataciones y ascensos mediante una evaluación objetiva por su desempeño y méritos propios.

- **ORGULLO**

El orgullo es uno de los puntos más importantes que mide GPTW⁹ ya que un colaborador orgulloso aporta su trabajo y dedicación a la empresa y comunidad. El orgullo hacia el trabajo se deriva de la pasión.

“Las personas que tienen éxito en cualquier campo se apasionan por su trabajo. Sin pasión, nos apoyamos demasiado en gratificaciones externas que sostengan nuestro trabajo. La pasión contribuye tanto al crecimiento de la trayectoria profesional como a la productividad de la empresa.” (DUBRIN, 2008). Sentirse orgulloso del trabajo conlleva a hacerlo también por el equipo al que pertenece y por la empresa.

- **CAMARADERIA**

La hospitalidad, un ambiente amigable y acogedor, el sentido de familia junto al trabajo en equipo desarrolla el concepto de Camaradería.

“La excelencia de una organización también se puede medir por el ambiente psicológico que ofrece a sus asociados; es decir, un entorno agradable donde las personas se sientan a gusto por la camaradería y las relaciones amigables y afectivas entre compañeros. Las organizaciones dependen de las personas y de las relaciones entre ellas”. (CHIAVENATO I. , 2009)

La empresa puede lograr este ambiente de camaradería creando oportunidades de intimidad del grupo, promoviendo el sentido de

⁹ Idem 5.

compañerismo, creando un sentido de equipo así como fomentando la hospitalidad entre cada uno de sus miembros.

2.2.3 Satisfacción del Cliente

2.2.3.1 Definición de Servicio

Servicio es un criterio que por su intangibilidad es difícil determinar, ya que cada persona prestadora o no de la misma lo define de acuerdo a su experiencia y necesidad.

(Ríos, 2014) Resume las distintas definiciones de Servicio en el siguiente cuadro junto a los autores por época y contexto.

Tabla 3 Definiciones del termino Servicio

Autor	Definición
Los Fisiócratas aprox. 1750	Todas las actividades que no son producción agrícola.
Adam Smith (1723 - 1790)	Todas las actividades que no concluyen en productos tangibles.
J. B. Say (1767 - 1832)	Todas las actividades no manufactureras que agregan utilidad a los bienes.
Alfred Marshall (1842 - 1924)	Bienes que mueren en el momento de la creación.
American Marketing Association (1960)	Actividad, beneficios o satisfacciones que se ponen a la venta o son proporcionados en conexión con la venta de bienes.
Reagan (1963)	Los servicios representan satisfacciones tangibles presentadas directamente (transporte, alojamiento) o satisfacciones intangibles presentadas indirectamente cuando se compran bienes u otros servicios (crédito, entrega).
Judd (1964)	Los servicios colocados en el mercado, realizados por una campaña o por un empresario, donde el objeto de la transacción no es otro que el traslado de propiedad de una mercancía tangible.
Besson (1973)	Para el consumidor los servicios son cualquier actividad puesta a la venta que proporciona beneficios y satisfacciones valiosas: actividades que el cliente no es capaz o prefiere no realizar por si mismo.
Blois (1974)	Un servicio es una actividad puesta a la venta que genera beneficios y satisfacciones, sin llevar a un cambio físico en la forma de un bien.
Kotler y Bloom (1988)	Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a la otra que sea esencialmente intangible que no resulte en propiedad de cosa alguna. Su producción puede estar o no vinculada a un producto físico.
Gronroos (1995)	El servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que normalmente pero no necesariamente sucede durante las interacciones entre clientes y empleados de servicios y/o recursos físicos o bienes y/o sistemas del proveedor de servicios, que se proporciona como solución a los problemas de los clientes.

Fuente: Ríos

Para (Ríos, 2014) dar un buen servicio al cliente necesita tomar en cuenta los siguientes elementos:

- a) Respeto: El cliente debe ser tratado respetuosamente. Es importante el contacto cara a cara con el cliente para que la relación sea más estrecha.
- b) Entender la situación del cliente: El trato al cliente debe ser individual. La atención personalizada demuestra interés por sus necesidades y su situación. El cliente desea que se escuchen sus inquietudes.
- c) Proporcionar información completa y veraz: La información errónea o equivocada causa malestar al cliente. Hay que desterrar de la mente la frase “el cliente no se va a dar cuenta”.
- d) Confiabilidad: La entrega del producto (bienes o servicios) debe ser prometido con exactitud y seriedad. La confiabilidad no es sólo cuestión de actitud sino también de procedimientos; en caso de queja la empresa debe atender el reclamo de la manera más oportuna, pues es un derecho del cliente.
- e) Equidad: Las personas merecemos ser tratadas por igual; todos pagamos por algo que esperamos recibir. Los clientes en muchas ocasiones se quejan de que los empleados ofrecen tratamiento especial a sus amigos o a personas de mejor apariencia.
- f) Rapidez: La atención debe realizarse sin demoras innecesarias, pero sin precipitación. Cualquier error en la interacción entre vendedor y comprador es percibido por el cliente como error de la empresa. Es muy importante estar listos para aplicar acciones correctivas.
- g) Seguridad: Aquí intervienen aspectos tangibles e intangibles. Entre los primeros están las instalaciones físicas, equipos, personal; entre los segundos, los conocimientos que poseen los empleados, es decir la habilidad para transmitir seguridad.

- h) Obtención de resultados en el primer contacto: Desde el primer contacto el cliente debe sentir que se tiene voluntad para satisfacerlo. Hay que tener presente que el objetivo estratégico es mantener una relación de por vida. La permanente satisfacción al cliente se reflejará en la obtención de más clientes cada día; esto hará que el servicio se convierta en la mejor referencia.

Podemos decir que dar un buen servicio se basa en 2 reglas fáciles de aplicar en nuestro contexto laboral (El éxito, 2017):

- a) Regla de Oro “Trata a los demás como te gustaría que te traten” como indica la regla trate a su prójimo como a usted le gustaría que lo traten.
- b) Regla de Platino “Trata a los demás como ellos desean ser tratados” Comprender las personalidades de cada cliente y definir como quieren ser tratados. Adaptando su comportamiento para satisfacer las necesidades de su cliente.

Para (Vargas & Aldana de Vega, 2007), los servicios tienen características que son medibles y opuestas a las características de los bienes de consumo:

- a) La Propiedad: los clientes no adquieren la propiedad sino el uso o disponibilidad del servicio. La intangibilidad del servicio hace innecesaria una transferencia de la titularidad del proceso de compra. Es una cualidad impalpable por lo tanto no se puede adquirir y adoptarla como un bien. No se pueden percibir a través de los sentidos antes de la compra sino en tiempo real “aquí y ahora”.
- b) El Contacto directo: la producción de las empresas se clasifica según el grado de contacto directo con el cliente; contacto que a medida que crece se compromete más con la zona del servicio. Este trato con el consumidor enriquece en la medida que observamos lo que busca, lo que ya no desea, lo que ahora le llama la atención. Es la base para las estrategias de marketing y ventas de la organización.
- c) Participación del cliente: en el servicio, producción y consumo son inseparables, de modo que el usuario forma parte de aquella y de la prestación. La participación se realiza a través de algunas funciones a saber:

- Especificaciones del servicio: el cliente interno o externo aporta información para la efectividad del proceso, convirtiéndose en dueño, usuario o beneficiario del mismo.
- Coproducción: el cliente ayuda a la producción del servicio, cuando participa en la construcción del proceso.
- Mantenimiento del ethos: la organización puede decidir la participación del cliente, con el objetivo de proporcionar experiencias y estímulos, de forma que el contacto fluya en el comportamiento, en la motivación y en la productividad de los individuos que intervienen en la prestación del servicio.
- Comercialización del servicio: la interacción de los clientes durante la fase de prestación del servicio y, sobre todo, la transmisión oral, contribuyen a la comercialización del producto.
- La intangibilidad: los servicios no tienen existencia más que en la medida que son producidos y consumidos. El usuario potencial no puede conocer el servicio antes de consumirlo. Esta característica conlleva a un mayor nivel de riesgo percibido por el usuario: riesgo económico, social, moral que obliga a la institución a intentar reducirlo.
- La inseparabilidad del proceso: el servicio se elabora, se comercializa y consume en el mismo momento. La simultaneidad del proceso producción-consumo reúnen características que pueden ser la causa de diversos problemas. En la producción del servicio se deben integrar el factor humano y el factor técnico.
- Heterogeneidad: en el mercado todos somos diferentes. No hay dos consumidores iguales ni dos proveedores iguales: por esta razón los servicios son difíciles de generalizar.
- Caducidad: como consecuencia de la intangibilidad y de la simultaneidad de la producción-consumo, los servicios son perecederos. Los servicios no pueden almacenarse; pueden repetirse pero no recobrase.
- Fiabilidad humana: es el complemento del error humano. El problema de la calidad del servicio es prevenir el error, corregirlo y controlarlo.

- Control de calidad: esta característica orienta a la organización, en la evaluación periódica de la capacidad de los procesos, en cuanto al dar satisfacción a los requerimientos y especificaciones planteados por los usuarios. Si no se ofrece calidad, no se puede mejorar ni repetir.
- Desarrollo y perfeccionamiento del sistema: un cliente exigente, seguro y muy bien documentado ofrece la oportunidad de realizar un trabajo de mejor nivel.

Para (Ríos, 2014), los servicios presentan las siguientes características:

- a) Intangibilidad: Por lo general no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler antes de comprarlos, aunque se puede buscar de antemano opiniones y actitudes (la compra o reiteración de ella puede descansar en experiencias previas).
- b) Inseparabilidad: Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos; mientras que los servicios se venden, luego se producen y consumen, por lo general de manera simultánea.
- c) Heterogeneidad: Es difícil lograr la estandarización de la producción en los servicios. Cada “unidad” prestadora del servicio puede ser diferente de las otras. Desde el punto de vista de calidad, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción, al igual que para los clientes les es delicado juzgar la calidad con anterioridad a la compra.
- d) Perecibilidad: Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. En algunos casos, una demanda fluctuante puede agravar las características de expiración.
- e) Propiedad: La falta de propiedad distingue a las industrias de servicios y productos, pues el cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de elementos requeridos.

2.2.3.2 Definición de Cliente

Lefevre (1989) define Cliente como “...*todo aquel que se beneficia directa o indirectamente, con los servicios de un proveedor. Esta explicación refuerza a su vez el concepto de cadena de servicio-beneficio en donde la organización pone su atención tanto en los empleados como en los consumidores*”. Según (Kantú, 2011)

Podemos definir 3 tipos de clientes:

- a) Clientes externos o finales: son aquellos que buscan satisfacer sus necesidades y expectativas, mediante el uso, consumo, utilización o disfrute de los productos o servicios en su vida cotidiana y que pagan a otros por lo que requieren.
- b) Clientes intermedios: son distribuidores o intermediarios que hacen que los productos o servicios estén para el cliente final.
- c) Los clientes internos: son todas aquellas personas que buscan satisfacer necesidades y expectativas legítimas. Tienen claros derechos que surgen como consecuencia de la relación con proveedores de satisfacción. Poseen un perfil que lo caracteriza y lo hace diferente a otros clientes que utilizan el mismo satisfactor. Son los empleados de la organización que reciben el trabajo después de que otros lo terminan y realizan la función siguiente en el camino hacia el servicio al cliente intermedio y final. Son personas o unidades organizacionales que buscan satisfacer sus necesidades y agregar valor a cada paso de los procesos de la organización, con los cuales se relacionan.

2.2.3.3 Definición de Satisfacción del Cliente

“La satisfacción es una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa/expectativas de nuestro producto y organización y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con nuestra organización, una vez que ha probado nuestro producto”. (Vavra, 2006)

(Setó, 2004) Desprende 2 tipos de definiciones sobre la satisfacción al cliente: Aquella que enfatizan la satisfacción como un resultado y aquellas que dan una mayor importancia a la satisfacción como proceso.

“En las definiciones orientadas al resultado, se considera la satisfacción como el resultado de una experiencia de consumo. En éstas se incluye el estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional a las experiencias, el estado psicológico resultante... (Westbrook y Reilly, 1983, Oliver, 1981)”.

“Mientras que las definiciones orientadas al proceso parecen prestar una mayor atención a los procesos de percepción, evaluativos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción. La aproximación al proceso ha sido adoptada por muchos investigadores (Bearden y Teel, 1983, Oliver, 1980)”.

Finalmente una descripción concisa la tiene Philip Kotler aclara que, satisfacción al cliente es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Según lo que indica (TKS, s.f.), los elementos de la satisfacción del cliente son 3:

1. El rendimiento percibido, dicho de otro modo, es el “resultado” que el cliente “percibe” que obtuvo en el servicio. Esto lo precisa el cliente y consta de las siguientes características:
 - Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
 - Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
 - Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
 - Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

- Dada su complejidad, el “rendimiento percibido” puede ser determinado mediante una investigación que comienza y termina en el “cliente”.
2. Las expectativas son las “esperanzas” que los clientes tienen en conseguir algo. Las expectativas de los clientes se generan por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:
- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el servicio.
 - Experiencias de contrataciones anteriores.
 - Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
 - Promesas que ofrecen los competidores.

Y como último elemento el de supervisar regularmente las expectativas de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que el despacho puede proporcionarles.
 - Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
 - Si coinciden con lo que el cliente promedio espera para animarse a contratar.
3. En la parte que depende del despacho, éste debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados al finalizar el servicio.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significan una disminución en la calidad de los servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a

actividades comerciales o actitudes del mismo personal del despacho durante la primera entrevista o la contratación.

En todo caso, es de vital importancia supervisar regularmente las expectativas de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que el despacho puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera para animarse a contratar.

Según (Berry & Parasuraman, 1992) satisfacción tiene las siguientes dimensiones:

1) Fiabilidad, la capacidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y con precisión. De acuerdo a nuestra experiencia es la destreza para realizar el trabajo tal y como se prometió. Es el compromiso de cumplir lo que se ofrece con coherencia.

2) Tangibles, la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. En nuestro quehacer diario la primera imagen cuenta. El orden, limpieza, modernidad, pulcritud, es decir, todo lo que pase por nuestros sentidos una vez solicitado el servicio nos da un punto a favor de cómo es la empresa y la percepción de lo que se espera tiende a ser más positiva y alentadora.

3) Capacidad de respuesta. La voluntad de ayudar a los clientes y ofrecer un servicio rápido. Por lo tanto, se convierte en una prioridad y si se practica constantemente se volverá un hábito que aumentará las oportunidades de servir al usuario.

4) Garantía, el conocimiento y la cortesía de los empleados a su capacidad de transmitir confianza y seguridad. La confianza que se ofrece del servicio

hará que los clientes lo entiendan y quieran, entonces no cuestionarán la oferta solo querrán comprarla. Como gestores de ventas somos el primer respaldo del servicio, nuestros conocimientos y experiencia garantizan en primera instancia la confianza del cliente.

5) Empatía, la prestación de atención personalizada, individualizada a los clientes. La conexión es la capacidad que tenemos como agentes de servicio para entender qué es lo que realmente quiere nuestro cliente de una forma amena, espontánea donde no hay reparo en expresar lo que realmente busca y finalmente encuentra.

2.2.3.4 Evaluación de la Satisfacción del Cliente para Contact Centers

La Norma COPC CX para PSICs¹⁰ (anteriormente conocida como la Norma COPC PSIC) es un sistema de gestión de desempeño para las operaciones que gestionan la experiencia de clientes. Ofrece un conjunto de prácticas de gestión y métricas/mediciones clave para operaciones relativas a la gestión de la experiencia de clientes a través de un único canal o de múltiples canales. (KENWIN, 2016)

COPC define los términos Satisfacción e insatisfacción de la siguiente forma:

Satisfacción:

- Es una medición de cuan satisfechos están los usuarios finales o clientes respecto a un producto o servicio.
- Suele medirse mediante encuestas de satisfacción.
- Normalmente se mide como porcentaje de respuestas que seleccionaron Satisfecho o muy Satisfecho.

Insatisfacción:

¹⁰ Proveedor de Servicios Integrales al Cliente

- Es el nivel de insatisfacción respecto de un producto o servicio.
- Se mide mediante encuestas de satisfacción y la gestión de quejas.
- Normalmente se cuantifica como la cantidad de respuestas que seleccionaron “muy insatisfecho” en la encuesta de satisfacción.

Tipos de Encuesta de Satisfacción:

- IVR (Respuesta de voz inteligente).
- Encuestas Telefónicas
- Encuestas vía E-mail
- SMS.

“... la encuesta debe medir la satisfacción global y la satisfacción con los atributos que conducen a la satisfacción del usuario final. Estos atributos se identifican entendiendo que es importante para el usuario final a través del análisis de quejas y correlación de datos de la encuesta”. (KENWIN, 2016).

Los atributos a utilizar para medir la Satisfacción e Insatisfacción están definidos en la escala de T4B y B2B:

Tabla 4 Escala de respuestas encuesta Satisfacción IVR

Respuesta	Escala	Métrica
	9	
Muy Satisfecho	8	Top Four Box (T4B)
	7	
Satisfecho	6	
	5	
	4	Middle
Neutral	3	
	2	
	1	Bottom to Box (B2B)
Insatisfecho	0	
Muy insatisfecho		

Fuente: Elaborado con datos de Capacitación COPC VMO Noviembre 2014 (p.34) brindado por KENWIN COPC.

Uno de los principales conductores de la satisfacción de los usuarios finales es la resolución de problemas o resolución del contacto. Por lo tanto, la resolución de problemas o la resolución del contacto se requieren como atributo en la encuesta de satisfacción del usuario final.

El manual de COPC (KENWIN, 2016) nos da las pautas que debemos seguir para poder medir y controlar la Satisfacción e Insatisfacción:

1. El PSIC (Proveedor de Servicios Integrales a Clientes) debe cuantificar a nivel programa:
 - a) La Satisfacción e Insatisfacción global del usuario final.

- b) La Satisfacción e Insatisfacción del usuario final con cada uno de los atributos que conducen a la satisfacción e insatisfacción del usuario final, uno de esos atributos viene a ser la resolución en el contacto.
2. La Satisfacción e Insatisfacción del usuario final debe medirse al menos trimestralmente.
 3. Los objetivos para la Satisfacción e Insatisfacción global del usuario final se deben establecer de modo que sean consistentes con la declaración de la dirección, utilizando datos comparativos que sean representativos de organizaciones de alto desempeño. Los datos comparativos deben actualizarse al menos cada dos años.
 4. La muestra debe ser representativa.
 5. Las muestras deben incluir todos los tipos de transacciones con los usuarios finales que el PSIC ejecuta, en una proporción que guarde relación con los volúmenes del PSIC, según lo definido por el volumen de transacciones o ingresos manejados por el PSIC.
 6. Si el Cliente se rehúsa a permitir que el PSIC contacte a los usuarios finales y no le suministra datos de Satisfacción e Insatisfacción de forma de cumplir con los requisitos de cumplir con los requisitos de la Guía para la de Mejora de Desempeño (GMD). El PSIC debe implementar un efectivo sistema de gestión de quejas, donde:
 - a) Las quejas se definen de manera abarcativa, como todo comentario negativo (recibido en persona o por teléfono, correo, fax, email, etc.) respecto de cualquier aspecto de los productos, servicios, personal o agente del PSIC.
 - b) El PSIC debe medir y gestionar las quejas del usuario final a nivel del programa.
 - c) Las quejas del usuario final deben ser:
 - Recabas en forma continua.

- Clasificadas y registradas por causa o síntoma.
- Analizados trimestralmente.

2.2.3.5 Unidimensionalidad de la Satisfacción al Cliente

En la autoría de la tesis (Moliner, 2004) se refuerzan las diversas definiciones conceptuales de satisfacción, que llevados a la práctica no siguen una línea progresiva de consenso en cuanto al ámbito que abarca el constructo. Por lo que se recalca que en las posteriores investigaciones se identifiquen las ideas para la aplicación de medidas válidas de acuerdo a la situación *“La fuerte heterogeneidad en las definiciones y formas de medida obstaculiza la labor de integración y síntesis de los resultados de la investigación propia del carácter acumulativo de todo desarrollo científico”*.

A esta incertidumbre se adiciona la controversia sobre si la satisfacción es o no unidimensional. Se menciona que es una variable bipolar ya que se encuentran diferentes grados dentro de los extremos de la satisfacción y la insatisfacción *“este planteamiento implica que estos dos constructos son definidos de forma similar y se forman a través de idénticos mecanismos, con lo cual la satisfacción y la insatisfacción no son dos dimensiones diferentes (Maddox, 1981; Jun et al., 2001)”* (Moliner, 2004).

Otros investigadores señalan que se encuentran diferencias en cuanto a definiciones conceptuales y operativas. Se hace referencia a un ejemplo en donde la insatisfacción genera una serie de variables que no necesariamente coinciden con los antecedentes de satisfacción. Por lo que estas dos definiciones pueden tener formaciones diferentes denominándolas dimensiones unipolares distintas.

Por último se ubica la tercera teoría, *“el enfoque de Bleuel (1990) muestra una postura intermedia entre los partidarios de la multidimensionalidad y los defensores de la bipolaridad del constructo. Este autor entiende que la*

satisfacción y la insatisfacción son los extremos opuestos de un mismo continuo, pero están separados por una zona llamada zona de incertidumbre” (Moliner, 2004).

Donde implica que los clientes pueden bajar sus ratios de satisfacción sin estar insatisfechos o viceversa. Esta zona de incertidumbre hace que sea vuelva más compleja la forma de medir ya que pueden aparecer variables ajenas al entorno.

Finalmente, en este trabajo se mantiene la tendencia de la primera teoría de la unidimensionalidad en donde satisfacción e insatisfacción tienen antecedentes similares por lo tanto forman un solo constructo con diversos grados dentro de los límites conceptuales conocidos.

2.3 Glosario de Términos

- **Actitud:** Predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación del individuo con los demás.
- **Actitudes:** enunciados o juicios que evalúan objetos, individuos o eventos
- **Ambiente de la Organización:** Contexto externo (humano, social, político y económico) que rodea a una organización. Está constituido por las otras organizaciones que forman la sociedad.
- **Ambiente organizacional:** percepciones compartidas que tienen los miembros de la organización acerca de su compañía y su clima laboral. **Ausentismo:** Falta de asistencia al trabajo.
- **Autoestima:** Grado de aceptación o no aceptación de un individuo hacia sí mismo.
- **Benchmark:** Patrón de excelencia que debe ser identificado, conocido, copiado y superado. Puede ser interno (por ejemplo, de otro departamento) o externo (una empresa competidora). El benchmark sirve como guía de referencia.
- **Codificación:** Asignar a los datos un valor numérico o símbolo que los represente, ya que es necesario para analizarlos cuantitativamente.
- **Comportamiento organizacional:** Estudio de las acciones de las personas en el trabajo
- **Comunicación:** transferencia y comprensión de un significado.
- **Confianza:** Creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder
- **Conflicto:** Enfrentamiento de presiones provenientes de diferentes fuentes; puede ocurrir a nivel psicológico y entre individuos o grupos.
- **Constructo:** variable medida que tiene lugar dentro de una hipótesis, teoría o modelo teórico.
- **Credibilidad:** Grado al que los seguidores perciben a una persona en términos de su honestidad, competencia y habilidad para inspirar.
- **Cultura fuerte:** aquella donde los valores fundamentales se comparten con intensidad y en forma extensa.
- **Emociones:** Sentimientos intensos que están dirigidos a alguien o a algo.

- Estatus: posición o rango definido socialmente que los demás dan a los grupos o a sus miembros.
- Estructura orgánica: Forma organizativa que coloca el énfasis en la flexibilidad.
- Expectativas: Objetivos individuales y la fuerza para alcanzar tales objetivos. Los objetivos individuales son variados y pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, etc., o una infinidad de combinaciones de objetivos que cada persona intenta satisfacer simultáneamente.
- Factibilidad: Posibilidad de alcanzar un resultado deseado en un marco de presiones entre diferentes actores sociales que sostienen objetivos conflictivos o complementarios.
- Factores ambientales: Características del lugar de trabajo, como políticas de la compañía, condiciones de trabajo, salario y supervisión que puedan dejar a la gente insatisfecha.
- Factores de higiene: Factores que eliminan la insatisfacción laboral, pero que no motivan.
- Factores extrínsecos: se localizan en el ambiente que rodea al individuo y se refieren a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa.
- Factores intrínsecos: están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional
- Indicador: Es un signo o medición de un fenómeno. Son razones que comparan las características de una o varias variables, las cuales en un proceso posterior, se comparan contra estándares previamente definidos.
- Instrumentalidad: El deseo (valencia) de lograr una productividad elevada (resultado intermedio) está determinado por la suma de las instrumentalidades y valencias de todos los resultados finales. Jerarquía de necesidades: jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow y son fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización; conforme se satisfacen las de un tipo, se vuelven dominantes las del siguiente.

- Jerarquía: Niveles de autoridad de la pirámide organizacional.
- La motivación: Es el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia el logro de los objetivos.
- Liderazgo: Proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas.
- Motivadores: Factores que hacen un trabajo mucho más motivador, como responsabilidades laborales adicionales, oportunidades para el crecimiento, el reconocimiento personal y la satisfacción que da el cumplir con un trabajo.
- Necesidades de Amor y Pertenencia: relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Relaciones Aceptación Afecto Amistad Comprensión Consideración.
- Necesidades de autorrealización: El deseo de todo ser humano de realizarse por medio del desarrollo de su propia potencialidad, Autorrealización Autodesarrollo Autosatisfacción.
- Necesidades de Reconocimiento: Se refiere a la necesidad de ser amado y pertenecer al grupo Necesidades del yo: Orgullo Auto respeto, Progreso, Confianza, Necesidad de estatus, Reconocimiento, Aprecio, Admiración de los demás.
- Necesidades de seguridad: Se refiere a la necesidad de las personas de sentirse seguras y protegidas Seguridad, Protección contra: Peligro, Dolor, Incertidumbre, Desempleo, Robo.
- Necesidades fisiológicas: Estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie, estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie, y constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas
- Organización: Función de la administración de unir y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos y de información, entre otros, necesarios para alcanzar las metas.
- Percepción: Proceso mediante el cual damos significado a nuestro entorno al organizar e interpretar impresiones sensoriales.
- Proveedor: La organización que provee un producto al cliente. Son todas las organizaciones o personas, internas o externas a la organización, (públicas o privadas) que proporcionan bienes o servicios durante cualquier etapa de los procesos.

- **Planificación:** Es el diseño que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con la finalidad de aplicar tal conocimiento para mejorar su efectividad.
- **Rotación:** Retiro permanente voluntario o involuntario de una organización.
- **Satisfacción laboral:** Actitud general de un empleado hacia su empleo, Sentimiento positivo respecto del puesto trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este.
- **Tendencia:** Dirección hacia la que se encamina cualquier fenómeno. Dirección de los resultados de un proceso. Desde el punto de vista estadístico es posible observar la tendencia con seis o más puntos de medición.
- **Unidimensional:** que tiene una sola dimensión.
- **Valor añadido:** Es el conjunto de componentes o características útiles para el cliente, que un proceso incorpora o agrega al producto y/o servicio, que se produce o entrega para exceder los requisitos implícitos y explícitos del cliente.
- **Variable:** Propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse.
- **Viabilidad:** Posibilidad de decidir, ejecutar y desarrollar acciones de manera exitosa teniendo en cuenta las relaciones de fuerza que existe en el escenario.

CAPITULO 3

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

Un buen clima organizacional influye positivamente en la Satisfacción de los Clientes.

3.2 Hipótesis Específica

1. La Credibilidad observada por los colaboradores influye positivamente en la Satisfacción de los clientes atendidos.
2. La Imparcialidad reconocida por los colaboradores influye positivamente en la Satisfacción de los clientes atendidos.
3. El Orgullo que sienten los colaboradores influye positivamente en la Satisfacción de los clientes atendidos.

3.3 Identificación de variables

3.3.1 Variable Independiente

Clima Laboral

3.3.2 Variable Dependiente

Satisfacción del Cliente

3.4 Operacionalización de variables

Ver anexo 1.

3.5 Matriz de consistencia

Ver anexo 2.

CAPITULO 4

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y Nivel de Investigación

4.1.1 Tipo de Investigación.

La investigación puede ser tipificada de tipo “descriptivo – explicativo”.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danke, 1989)”. (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2006)

La investigación será descriptiva porque evalúa y recolecta datos sobre aspectos, dimensiones o componentes del clima organizacional y la satisfacción del usuario final.

Los estudios explicativos están dirigidos a responder por las causas de los eventos y los fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o porque se relaciona con dos o más variables.

“Los estudios explicativos están dirigidos a responder por las causas de los eventos y los fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o porque se relaciona con dos o más variables”. (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2006)

Poner de manifiesto las características actuales del clima organizacional y de la satisfacción del cliente así como sus causas será también parte de nuestra investigación.

4.1.2 Nivel de Investigación

El nivel de la investigación es “descriptivo correlacional”. *“Este tipo de estudios tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular”*. (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2006)

En la medida que se ocupará de esclarecer las relaciones entre las variables "clima organizacional" y "satisfacción del usuario final" y cómo los valores de una se modifican cuando aumentan o disminuyen los valores en la otra.

4.2 Diseño de la investigación

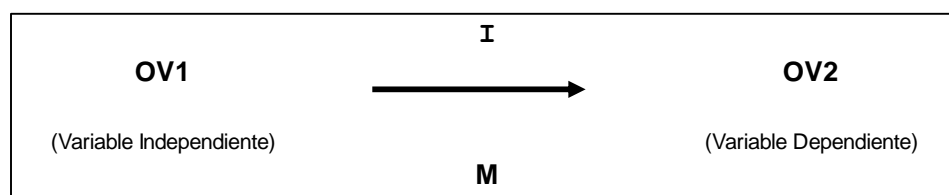


Figura 1 Diseño de la Investigación

Dónde:

M : Muestra de estudio

O : Observación

V1 : Clima Laboral de los Colaboradores

V2 : Satisfacción de Usuarios Finales

I : Influencia

4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis se define como “... sobre quien o quienes se van a recolectar los datos depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio”. (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2006)

Para nuestro caso de estudio se considera a los colaboradores de la empresa Atento Perú sede Callao y a los clientes que se comunicaron al servicio y fueron atendidos por dichos colaboradores.

4.4 Población de estudio

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz et al., 1980).

La población está definida por 748 colaboradores de Atento Perú sede Callao que a los que se les aplicó la Escala de Clima Organizacional de Great Place to Work Institute y de sus respectivos clientes a los que se les aplicó el Cuestionario de Satisfacción del Cliente mediante Encuestas IVR.

4.5 Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra se determina utilizando la fórmula para estimar proporciones (Técnicas de Muestreo de William Cochran, 1977).

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 N + Z^2 P Q}$$

Figura 2 Muestreo de Cochram

Donde:

n = es el tamaño de la muestra
 Z = es el nivel de confianza
 p = es la variabilidad positiva
 q = es la variabilidad negativa
 E = es la precisión o error
 N = es el tamaño de la

De una población de 748 colaboradores de Atento Perú sede Callao, error del 5% y una confianza del 95%, la muestra de colaboradores a seleccionar será de 254.

4.6 Selección de muestra

La muestra que seleccionamos es del tipo probabilística, "Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto como descriptivos y correlacionales-causales". (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2006)

TAMAÑO DE LA MUESTRA

A) NO SE CONOZCA CON PRECISIÓN EL TAMAÑO DE LA POBLACION

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2} = \frac{(0.95)(0.5)(0.5)}{0.05^2} = \frac{(0.9025)(0.25)}{0.0025} = \frac{0.225625}{0.0025} = 90$$

n es el tamaño de la muestra
 Z es el nivel de confianza = 1,96 = 0,95 = (-1.96 < Z < 1.96) = 0.
 p es la variabilidad positiva = 0,5
 q es la variabilidad negativa = 0,5
 E es la precisión o error = 0,05

B) SI SE CONOZCA CON PRECISIÓN EL TAMAÑO DE LA POBLACION

$$n = \frac{Z^2 pq N}{N E^2 + Z^2 p q} = \frac{(0.95^2)(0.5)(0.5)(50)}{(50)(0.05^2) + (0.95^2)(0.5)(0.5)} = \frac{718,38}{2,83} = 254$$

Distribucion Normal estandar Inversa

n	es el tamaño de la muestra		
Z	es el nivel de confianza	= 1,96	= 0,95 = (-1.96 < Z < 1.96) = 0.
p	es la variabilidad positiva	= 0,5	
q	es la variabilidad negativa	= 0,5	
E	es la precisión o error	= 0,05	
N	es el tamaño de la población	= 748	

Valor de la variable - Media de la variable
 $Z = \frac{X - \mu}{\text{Desviación estándar de la variable}} = \frac{X - \mu}{\sigma}$

X = Valor de la variable
 μ = Media de la variable
 σ = Desviación estándar de la variable

Figura 3 Cálculo del tamaño de Muestra

4.7 Técnicas de recolección de datos

- Se utilizará las preguntas de la encuesta de Great Place to Works realizada regularmente por Atento a nivel LATAM para conocer el nivel de satisfacción de los empleados seleccionados.
- Se utilizará el informe de Encuestas IVR que se realizan a los usuarios finales donde se registra la satisfacción de los mismos respecto a la atención recibida.

4.7.1 Encuesta de Clima Laboral

Como se indicó anteriormente, se utilizará las preguntas de la encuesta de Great Place to Works realizada regularmente por Atento a nivel LATAM para conocer el nivel de satisfacción de los empleados seleccionados.

La encuesta utilizada es el modelo Trust Index la cual es el punto de partida para los interesados en construir un excelente lugar de trabajo. Esta encuesta permite medir con precisión el Nivel de Confianza de la organización y permite diseñar recomendaciones específicas para mejorar el lugar de trabajo. Los analistas de Great Place to Work miden con precisión el nivel de confianza subyacente de la organización y a la vez hace recomendaciones específicas para mejorar su lugar de trabajo.

Dado que este estudio se centra en los trabajadores de Atento Perú Región Callao, se considera una población finita de 748 colaboradores y con el fin de emplear una muestra de individuos lo más representativa posible de una población; el tamaño de la muestra se determina utilizando la fórmula para estimar proporciones (Técnicas de Muestreo de William Cochran, 1977) para un error del 5% y una confianza del 95%, dándonos una muestra de colaboradores a seleccionar de forma aleatoria de 254. Para establecer los límites de dicha población, se identifican dos condiciones para los colaboradores:

- Contar con una edad comprendida entre 20 y 64 años.
- Contar con una antigüedad en la empresa mayo igual a 6 meses.

El modo de aplicar el cuestionario es auto administrado, lo que significa que será proporcionado a cada participante para su resolución sin intervención de intermediarios con respuestas marcadas por ellos mismos.

Teniendo en cuenta todos los aspectos de la metodología de esta investigación, las características básicas se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 5 Características Básicas de la Investigación

Característica	Definición
Enfoque de la Investigación	Descriptivo - Explicativo
Método de obtención	Método cuantitativo (Encuesta Great Place to Work).
Método de contacto	Encuesta auto-administrada
Población	748 colaboradores de la empresa Atento Perú región Callao
Método de muestreo	Aleatorio
Tamaño de la muestra	254 Colaboradores
Error muestral	± 5%
Fiabilidad	95,5%

Fuente: Elaborado con los cálculos realizados en la encuesta Great Place to Work

4.7.1.1 Escala de Respuestas

Se utiliza una escala tipo Likert que consiste en un conjunto de respuestas en forma de afirmaciones o juicios donde se solicita una reacción a los participantes a las cuales se les asigna una puntuación del 1 al 5.

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo, el cual puede ser una cosa física, un individuo, un concepto o símbolo, actividad, etc.

Estas frases o juicios expresan una relación lógica que no excede las 20 palabras.

Tabla 6 Escala de Respuestas Encuesta Great Place to Work

Escala	Definición
1	Casi siempre no es cierto.
2	Frecuentemente no es cierto.
3	A veces es cierto / a veces no es cierto.
4	Frecuentemente es cierto.
5	Casi siempre es cierto.

Fuente: Elaboración propia

4.7.1.2 Cuestionario

El cuestionario utilizado utiliza preguntas cerradas lo cual nos permite de forma sencilla codificar y analizar además requiere un menor esfuerzo por parte del encuestado ya que no requiere que el encuestado redacte o exprese de manera escrita sus pensamientos ya que lo único que tiene que hacer es elegir una alternativa que sintetice mejor su respuesta.

La cantidad de preguntas por dimensión va de acuerdo a la cantidad de indicadores a medir ayudándonos a obtener mayor información sobre la variable a evaluar.

Las preguntas planteadas en el cuestionario tienen las siguientes características:

- Claras, precisas y comprensibles para los encuestados.
- Breves y precisas, no resultan tediosas ni toman mucho tiempo en analizar.
- Utilizan un vocabulario simple que se adapta al encuestado.
- No resultan incómodas ni invaden la privacidad del encuestado ni les genera alguna amenaza.
- Desarrollan un solo aspecto por pregunta guardando una relación lógica.
- Las preguntas no inducen a una respuesta ni insinúa un resultado esperado.
- Las preguntas no se sustentan sobre ideas socialmente respaldadas.
- Las preguntas no niegan el asunto que interrogan.

4.7.1.3 Cuestionario de encuesta Great Place to Work

Por favor de contar con tiempo suficiente para completar esta encuesta, la información que nos proporciona será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de nuestros colaboradores.

Sus respuestas serán utilizadas de forma confidencial y anónima y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

Esta encuesta tiene duración aproximada de 30 minutos.

Por favor seleccionar cuidadosamente una sola alternativa de acuerdo a la pregunta.

- Casi siempre no es cierto.
- Frecuentemente no es cierto.
- A veces es cierto / a veces no es cierto.
- Frecuentemente es cierto.

- Casi siempre es cierto.

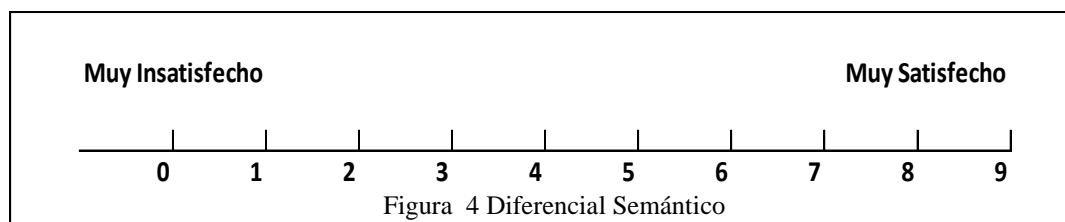
Ver anexo 8.

4.7.2 Encuesta de Satisfacción Cliente

Para evaluar la satisfacción de cliente se utilizará el modelo de Encuesta IVR de Movistar LATAM, que consta de 3 preguntas con una escala de respuesta del 0 al 9.

4.7.2.1 Escala de respuestas

La escala de respuestas a utilizar es un diferencial semántico donde se busca explorar las dimensiones del significado mediante el uso de adjetivos extremos para calificar al objeto de actitud, es decir utilizando una escala bipolar que presenta varias opciones donde la persona elija aquella que refleje en mayor o menor intensidad su actitud.



4.7.2.2 Cuestionario Encuesta de Satisfacción Cliente

Se utiliza un cuestionario por entrevista telefónica los cuales son instrumentos de medición rápida y económica el cual es aplicado mediante IVR, el cual es una tecnología de reconocimiento de voz y dictado digital aprovechando los pulsos del teclado telefónico. El cuestionario de Encuestas IVR utiliza preguntas cerradas y breves que permitan al cliente recordarlas mientras elige su respuesta.

Tabla 7 Cuestionario Encuesta Satisfacción IVR

Dimensión	Indicador	Pregunta
Satisfacción	Consulta Resuelta	¿Considera que su consulta fue resuelta?
	Satisfacción con Proveedor	¿Cuán satisfecho estas con la atención recibida por parte de Movistar?
	Satisfacción con Asesor	¿Cuán satisfecho estas con la atención integral brindada por parte del asesor?

Fuente: Encuesta IVR Movistar LATAM

4.8 Análisis e Interpretación de Información

4.8.1 Matriz de Resultados Encuesta de Clima Organizacional

Se detallan los resultados obtenidos en por cada indicador de Satisfacción Cliente y Clima Organizacional. Las encuestas se realizaron el día 01/11/2017.

Ver anexo 3

4.8.2 Matriz de Resultados Encuesta Satisfacción Cliente

Ver anexo 4

CAPITULO 5

Presentación de Resultados

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

Las dimensiones de la Encuesta de Clima Laboral se construyeron en base a rechazar las preguntas con significancia $< \alpha = 0.05$ respecto a las preguntas de la encuesta de Satisfacción Cliente.

- Para la dimensión Credibilidad cumplen las preguntas 3, 5, 8, 9,11.
- Para la dimensión Imparcialidad cumplen las preguntas 30 y 32.
- Para la dimensión Orgullo cumplen las preguntas 43 y 45.

Tabla 8 Vaciado de datos de resultado de la encuesta

Credibilidad														
Satisfacción	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14
Consulta resuelta	0,930	0,159	0,046	0,085	0,012	0,444	0,248	0,021	0,007	0,643	0,005	0,119	0,121	0,032
Satisfacción con Asesor	0,005	0,000	0,000	0,000	0,045	0,000	0,000	0,000	0,000	0,119	0,026	0,276	0,134	0,076
Satisfacción con Proveedor	0,993	0,000	0,023	0,000	0,045	0,041	0,234	0,001	0,034	0,119	0,000	0,133	0,551	0,058

Imparcialidad											
Satisfacción	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38
Consulta resuelta	0,194	0,004	0,040	0,278	0,000	0,636	0,169	0,755	0,745	.a	.a
Satisfacción con Asesor	0,000	0,002	0,000	0,007	0,000	0,203	0,018	0,522	0,651	.a	.a
Satisfacción con Proveedor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,951	0,975	.a	.a

Orgullo									
Satisfacción	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	
Consulta resuelta	0,104	0,006	0,008	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	
Satisfacción con Asesor	0,734	0,664	0,007	0,176	0,000	0,000	0,001	0,013	
Satisfacción con Proveedor	0,997	0,904	0,782	0,225	0,002	0,085	0,001	0,191	

Fuente: Elaboración propia

5.1.1 Análisis Hipótesis Especifica 1

- a) Pregunta 3: ¿Puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta directa?

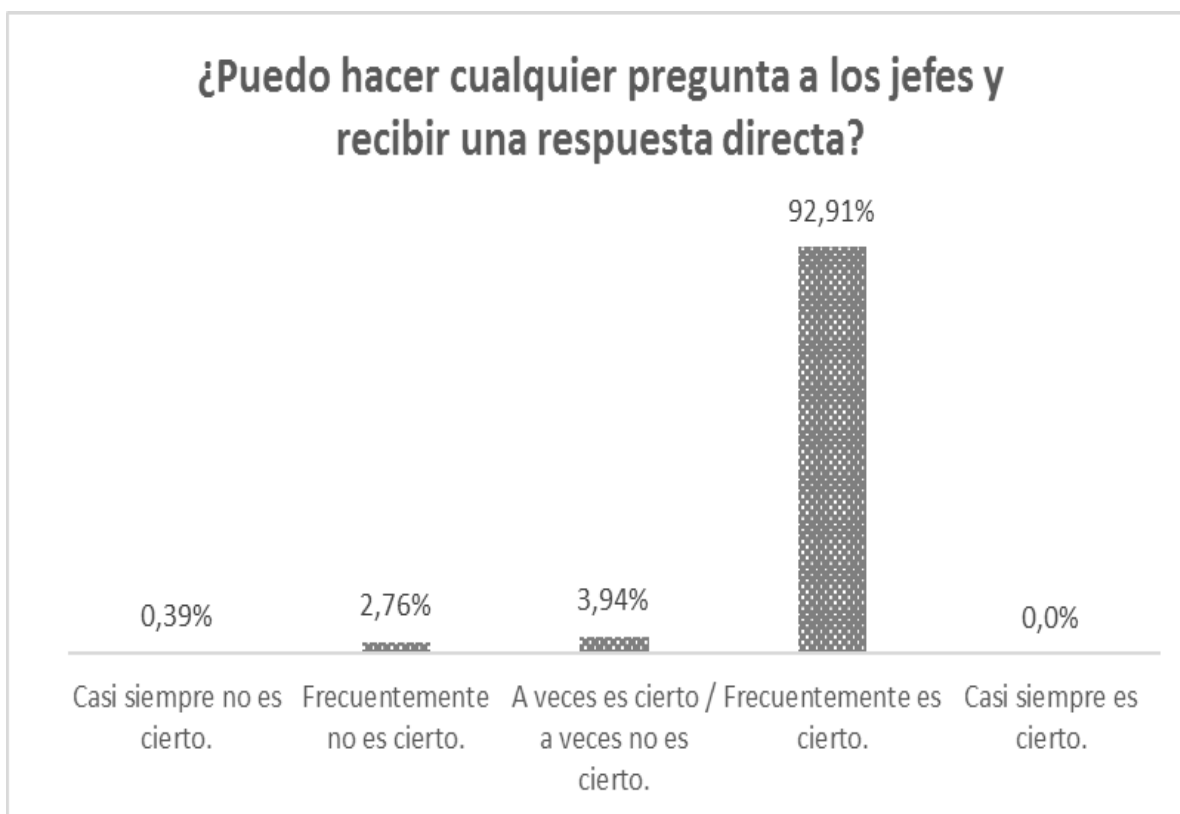


Figura 5 Puede hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta directa

Interpretando el gráfico, del total de asesores encuestados el 92.91% considera que frecuentemente es cierto que puede hacer una pregunta a su jefe y que recibirá una respuesta directa. Se tiene solo un 2.76% que considera frecuentemente no es cierto y un 0.39% que casi siempre no es cierto.

b) Pregunta 5: ¿La gerencia es competente en llevar el negocio?

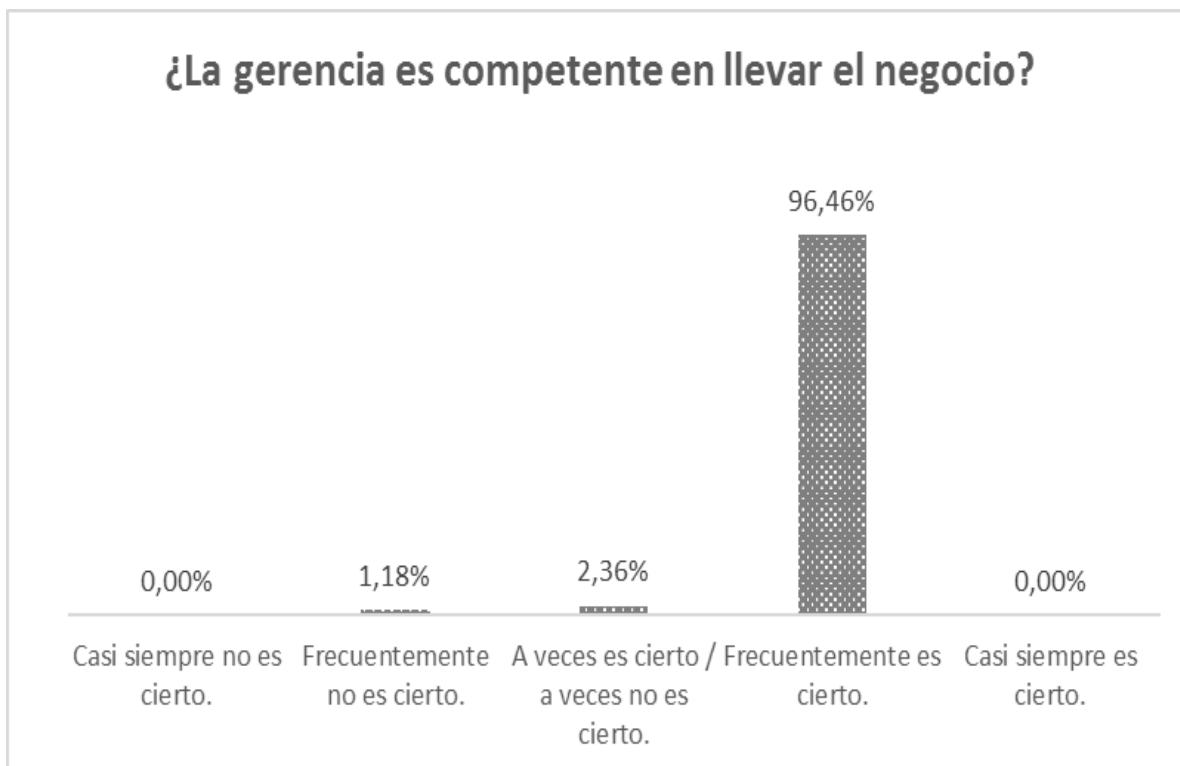


Figura 6 La gerencia es competente en llevar el negocio

Interpretando el gráfico, del total de asesores encuestados el 96.46% considera que frecuentemente es cierto que la gerencia es competente en llevar el negocio. Se tiene solo un 2.36% que considera frecuentemente no es cierto y un 1.18% que casi siempre no es cierto.

c) Pregunta 8: ¿Los jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente?



Figura 7 Los jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente

Interpretando el gráfico, del total de asesores encuestados el 96.46% considera que frecuentemente es cierto que los jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente. Se tiene solo un 2.36% que considera frecuentemente no es cierto y un 1.18% que casi siempre no es cierto.

d) Pregunta 9: ¿A las personas aquí se les da bastante responsabilidad?

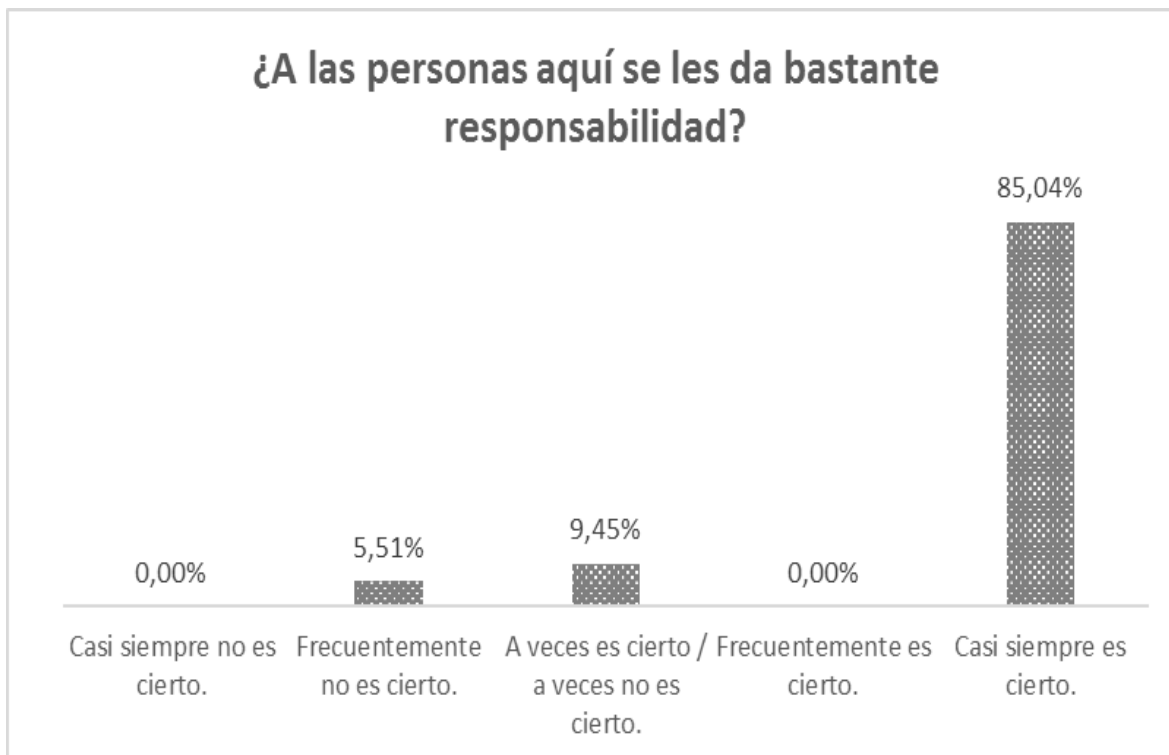


Figura 8 A las personas aquí se les da bastante responsabilidad

Interpretando el gráfico, del total de asesores encuestados el 85.04% considera que casi siempre es cierto que a las personas aquí se les da bastante responsabilidad. Se tiene un 9.45% que considera a veces es cierto y a veces no es cierto, así también un 5.51% considera que frecuentemente no es cierto.

e) Pregunta 11: ¿Los jefes cumplen sus promesas?

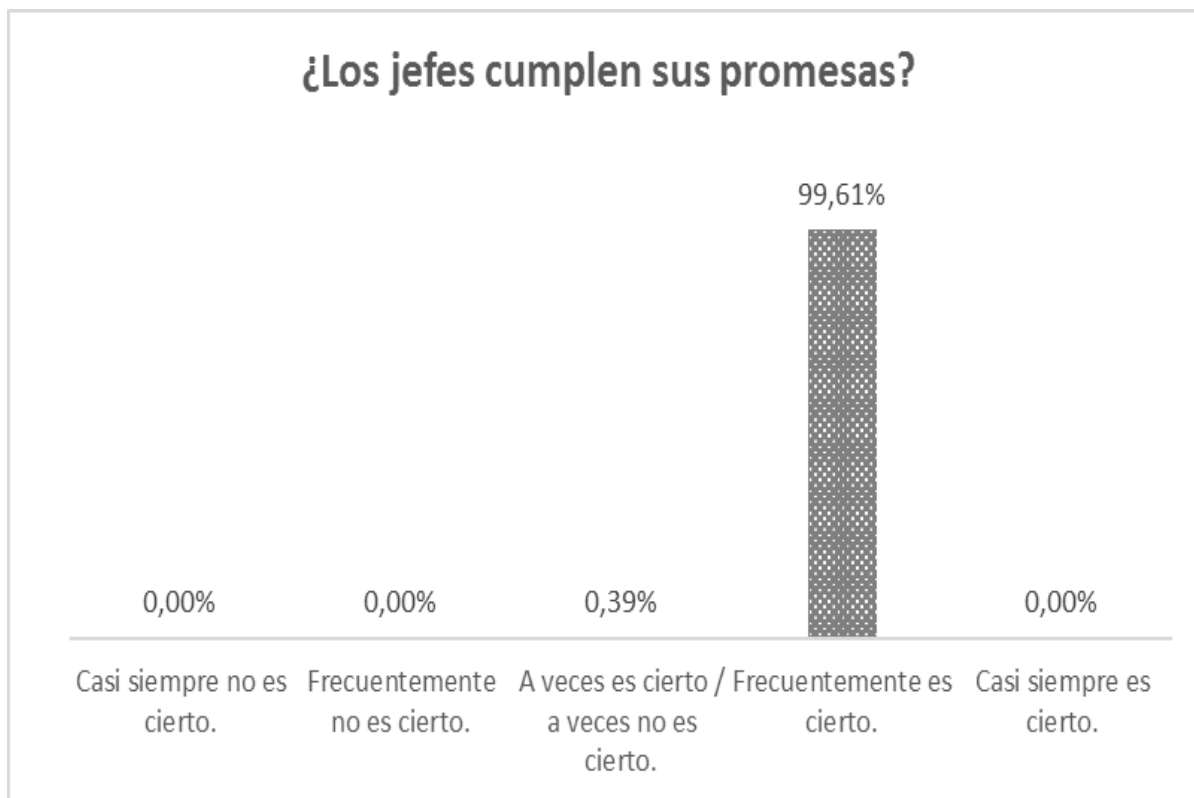


Figura 9 Los jefes cumplen sus promesas

Interpretando el grafico, del total de asesores encuestados el 99.61% considera que frecuentemente es cierto que los jefes cumplen sus promesas. Se tiene solo un 0.39% que considera a veces es cierto y a veces no es cierto.

5.1.2 Análisis Hipótesis Especifica 2

a) Pregunta 30: ¿Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual?

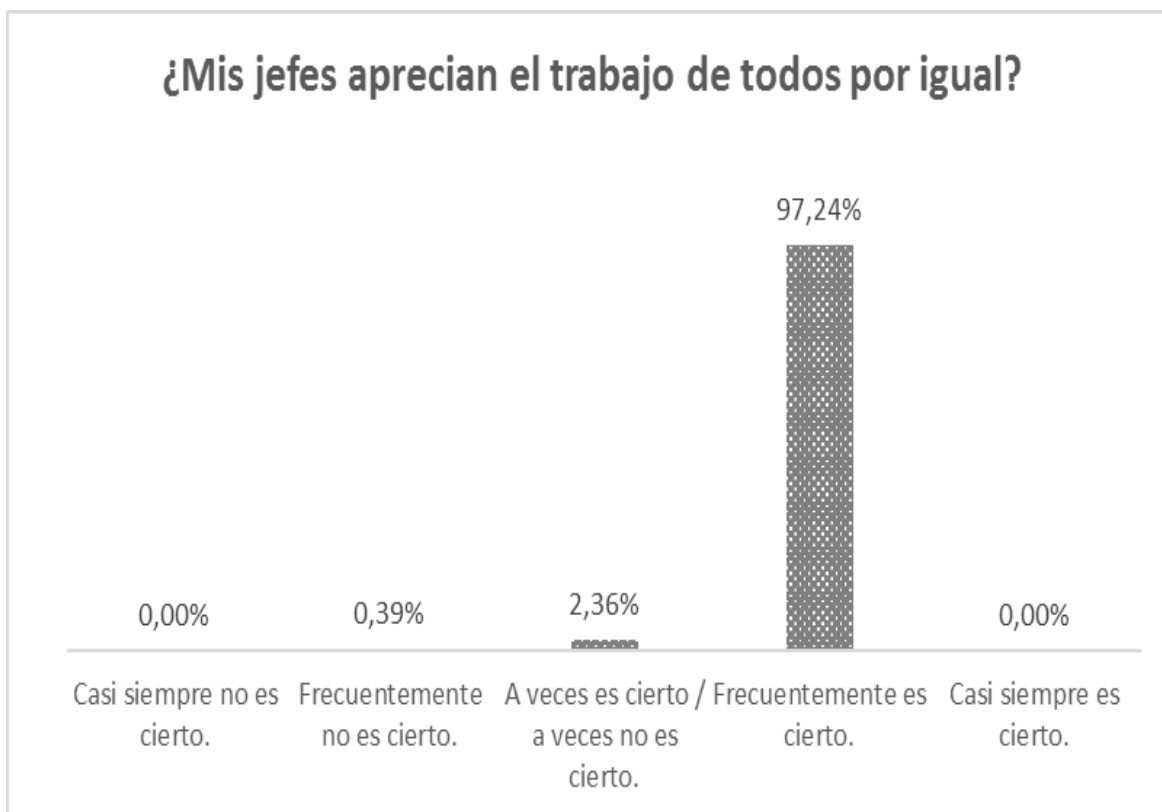


Figura 10 Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual

Interpretando el grafico, del total de asesores encuestados el 97.24% considera que frecuentemente es cierto que los jefes aprecian el trabajo de todos por igual. Se tiene solo un 2.36% que considera a veces es cierto y a veces no es cierto y un 0.39% que frecuentemente no es cierto.

b) Pregunta 32: ¿Los ascensos se les da a quienes más lo merecen?

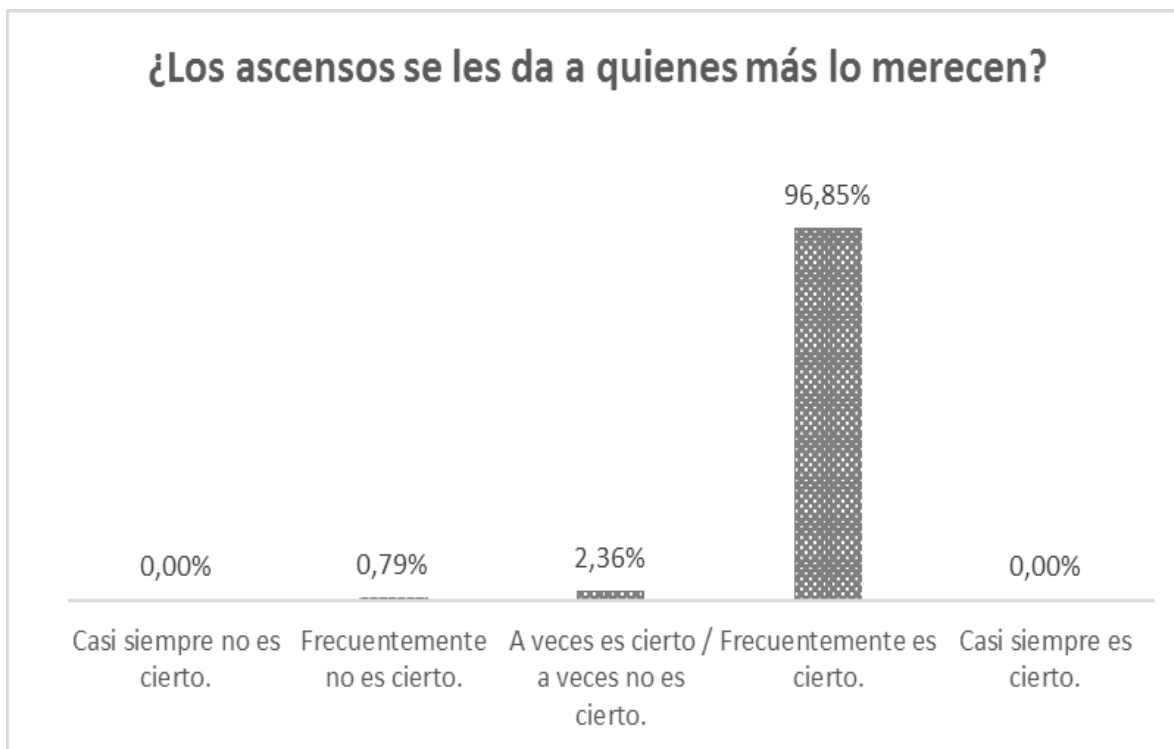


Figura 11 Los ascensos se les dan a quienes más lo merecen

Interpretando el grafico, del total de asesores encuestados el 96.85% considera que frecuentemente es cierto que los ascensos se les da a quienes más lo merecen. Se tiene solo un 2.36% que considera a veces es cierto y a veces no es cierto y un 0.79% que frecuentemente no es cierto.

5.1.3 Análisis Hipótesis Especifica 3

a) Pregunta 43: ¿Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más?

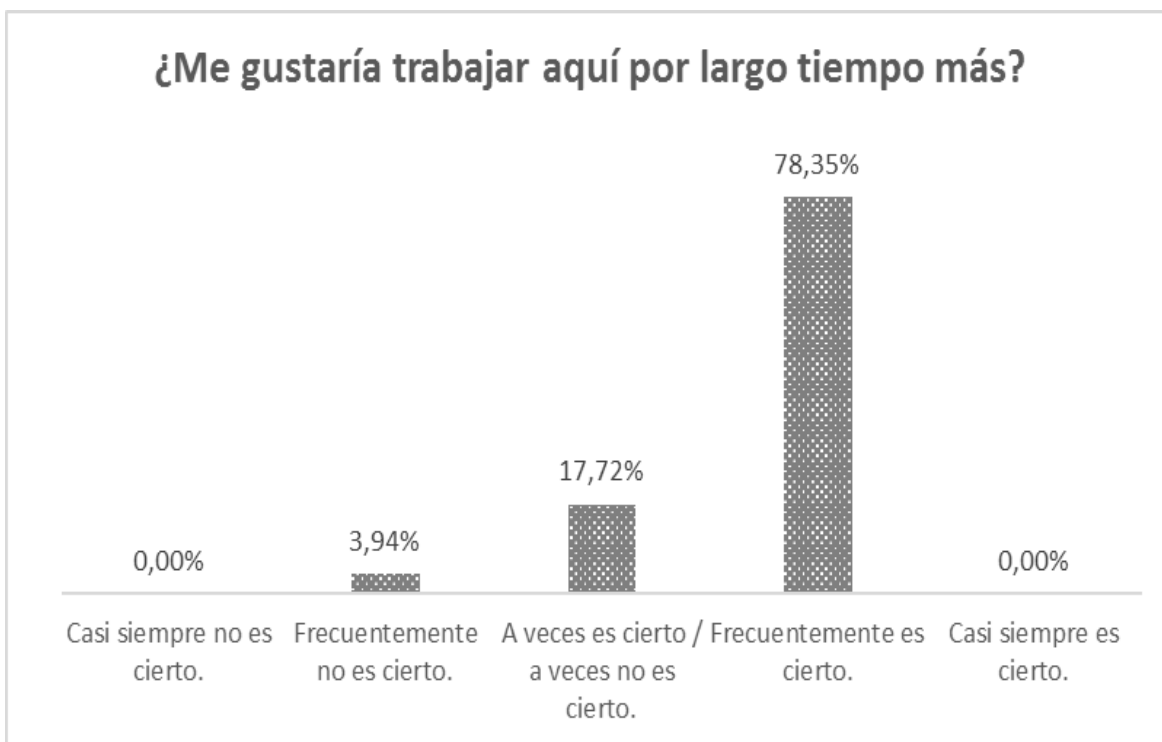


Figura 12 Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más

Interpretando el gráfico, del total de asesores encuestados el 78.35% considera que frecuentemente es cierto que los asesores les gustaría trabajar aquí por largo tiempo más. Se tiene un 17.72% que considera a veces es cierto y a veces no es cierto y un 3.94% que frecuentemente no es cierto.

b) Pregunta 45: ¿A la gente le gusta venir a trabajar aquí?

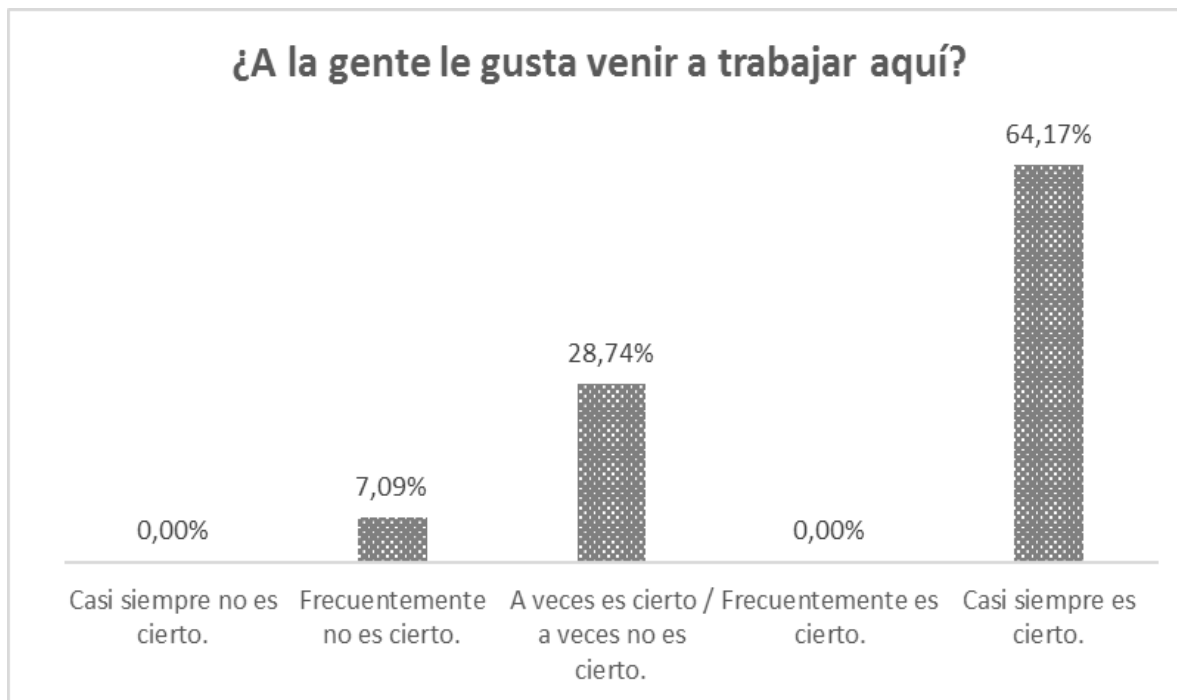


Figura 13 A la gente le gusta venir a trabajar aquí

Interpretando el gráfico, del total de asesores encuestados el 64.17% considera que casi siempre es cierto que la gente le gusta venir a trabajar aquí. Se tiene un 28.74% que considera a veces es cierto y a veces no es cierto y un 7.09% que frecuentemente no es cierto.

Los resultados de la aplicación de la Encuesta de Clima Organizacional son elocuentes en revelar que el nivel de Buen Clima Laboral en el que se encuentra la población evaluada. Este dato confirma lo que empíricamente se venía percibiendo en el personal de la empresa Atento Perú Región Callao dentro de los focus group y entrevistas realizadas.

Los niveles de frecuencia de respuestas entre 4 y 5 por cada dimensión nos deja entender que los colaboradores tienen un alto grado de credibilidad, se sienten respetados, son tratados con imparcialidad, sienten orgullo de decir que pertenecen a la empresa, así como sienten un ambiente de camaradería.

Tabla 9 Resultados Encuesta Clima Organizacional por Dimensión

Dimensión	Media	Mediana	Desviación	Frecuencia (4 y 5)
Credibilidad	4,93	5,00	0,26	100%
respeto	4,95	5,00	0,21	100%
Imparcialidad	4,70	5,00	0,46	100%
Orgullo	4,63	5,00	0,48	100%
Camaradería	4,59	5,00	0,49	100%

Fuente: Resultados de aplicación encuesta Great Place to Work

Debemos resalta que a nivel Areas, los colaboradores tienen una respuesta contundente respecto a la Integridad, Apoyo, Personal, Equidad, Justicia, Intimidad, Hospitalidad y Sentido de Equipo.

Tabla 10 Resultados Encuesta Clima Organizacional por Áreas de Evaluación

Área	Media	Mediana	Desviación	Frecuencia (4 y 5)
Comunicación	4,91	5,00	0,33	99%
Competencia	4,47	5,00	0,57	96%
Integridad	5,00	5,00	0,00	100%
Apoyo	4,94	5,00	0,24	100%
Colaboración	3,98	4,00	0,16	98%
Personal	4,78	5,00	0,41	100%
Equidad	4,98	5,00	0,15	100%
Igualdad	4,67	5,00	0,49	99%
Justicia	4,99	5,00	0,11	100%
Individual	4,97	5,00	0,22	99%
Equipo	3,96	4,00	0,22	96%
Empresa	4,47	5,00	0,63	93%
Intimidad	4,92	5,00	0,27	100%
Hospitalidad	4,61	5,00	0,49	100%
Sentido de Equipo	4,62	5,00	0,49	100%

Fuente: Elaboración propia

5.1.4 Análisis Hipótesis General

Los resultados de la aplicación de encuestas IVR a los clientes atendidos por los 254 reps que tienen un buen clima organizacional, revelan elevados niveles de Satisfacción en la Atención. Estos resultados correlacionan con el resto de métricas de Call Center sabiendo que, un alto nivel de satisfacción cliente es reflejo de que se vienen resolviendo sus consultas en el tiempo requerido con mínimos necesario.

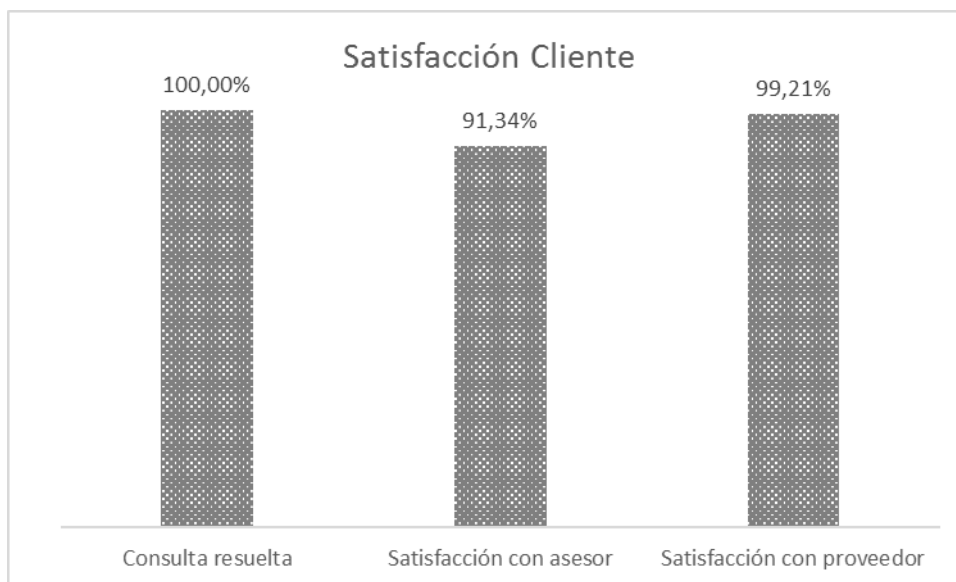


Figura 14 Satisfacción al cliente por Indicador

Interpretando el gráfico, del total de clientes atendidos por los 254 asesores encuestados, el 99.21% considera que se encuentra satisfecho con la atención del proveedor. Se tiene un 91.34% que se encuentra satisfecho con la atención del asesor que lo atendió considerando un 100% de sus consultas resueltas.

Tabla 11 Resultados Encuesta Satisfacción IVR por Áreas de Evaluación

Área	Media	Mediana	Desviación	Frecuencia (T4B)
Satisfacción con Proveedor	7,72	9,00	1,55	91,34%
Consulta Resuelta	8,52	9,00	0,84	100,00%
Satisfacción con Asesor	8,63	9,00	0,67	99,21%

Fuente: Encuesta de Satisfacción IVR

Tabla 12 Resultados Métricas Call Center

Satisfacción Cliente	Recontactos 30min	Tiempo Medio de Operación
85,63%	88,30%	237 seg.

Fuente: Tablero de Gestión Integral Movistar

5.2 Prueba de Hipótesis

5.2.1 Prueba de Hipótesis Específica 1

- Ho: La Credibilidad observada por los colaboradores NO influye en la Satisfacción de los clientes atendidos
- H₁ La Credibilidad observada por los colaboradores influye en la Satisfacción de los clientes atendidos
- Nivel de significación $\alpha = 0.05$
- Estadístico de prueba: Prueba de Chi-cuadrado. **Ver Anexo 5.**
- Decisión: como $\text{Sig} = 0.000 < \alpha = 0.05$ se rechaza Ho.
- Conclusión: con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, que La Credibilidad observada por los colaboradores influye en la Satisfacción de los clientes atendidos.

5.2.2 Prueba de Hipótesis Específica 2

- Ho: La Imparcialidad reconocida por los colaboradores NO influye en la Satisfacción de los clientes atendidos.
- H₁: La Imparcialidad reconocida por los colaboradores influye en la Satisfacción de los clientes atendidos.
- Nivel de significación $\alpha = 0.05$
- Estadístico de prueba: Prueba de Chi-cuadrado. **Ver Anexo 6.**
- Decisión: como $\text{Sig} = 0.000 < \alpha = 0.05$ se rechaza Ho.
- Conclusión: con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir; que La Imparcialidad reconocida por los colaboradores influye en la Satisfacción de los clientes atendidos.

5.2.3 Prueba de Hipótesis Específica 3

- Ho: El Orgullo que sienten los colaboradores NO influye en la Satisfacción de los clientes atendidos.
- H1: El Orgullo que sienten los colaboradores influye en la Satisfacción de los clientes atendidos.
- Nivel de significación $\alpha = 0.05$
- Estadístico de prueba: Prueba de Chi-cuadrado. **Ver anexo 7.**
- Decisión: como $\text{Sig} = 0.000 < \alpha = 0.05$ se rechaza Ho.
- Conclusión: con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir; que La Imparcialidad reconocida por los colaboradores influye en la Satisfacción de los clientes atendidos.

5.2.4 Prueba de Hipótesis General

- Ho: Un buen clima organizacional NO influye en la Satisfacción de los Clientes.
- H1: Un buen clima organizacional influye en la Satisfacción de los Clientes.
- Nivel de significación $\alpha = 0.05$
- Estadístico de prueba: Prueba de Chi-cuadrado. **Ver Anexo 8.**
- Decisión: como $\text{Sig} = 0.000 < \alpha = 0.05$ se rechaza Ho.
- Conclusión: con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir; que Un buen clima organizacional influye en la Satisfacción de los Clientes.

5.3 Discusión de Resultados

Se llevó a cabo un estudio sobre la influencia del Clima Organizacional sobre la Satisfacción del Cliente en la empresa Atento Perú. Se llegó a las siguientes conclusiones generales:

1. Se comprobó la Hipótesis Específica 1 que planteaba que la Credibilidad observada por los colaboradores influye positivamente en la Satisfacción de los clientes atendidos. La prueba de Chi-cuadrado entre las variables dio un resultado de 0.000. A medida que mejoran la Credibilidad de la empresa por los colaboradores, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
2. Se comprobó la Hipótesis Específica 2 que planteaba que la Imparcialidad reconocida por los colaboradores influye positivamente en la Satisfacción de los clientes atendidos. La prueba de Chi-cuadrado entre las variables dio un resultado de 0.000. A medida que mejoran la Imparcialidad de la empresa percibida por los colaboradores, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
3. Se comprobó la Hipótesis Específica 3 que planteaba que El Orgullo que sienten los colaboradores influye positivamente en la Satisfacción de los clientes atendidos. La prueba de Chi-cuadrado entre las variables dio un resultado de 0.000. A medida que mejoran el Orgullo por la empresa que sienten los colaboradores, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
4. Se comprobó la Hipótesis General que planteaba que El Clima Organizacional influye positivamente en la Satisfacción de los clientes atendidos. La prueba de Chi-cuadrado entre las variables dio un resultado de 0.000. A medida que mejoran el Clima Organizacional de los colaboradores, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

CONCLUSIONES

1. Se concluye que un buen clima organizacional influye positivamente en la satisfacción de los clientes, pues se evidencia a través de la prueba chi- cuadrado una sig = 0.000, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, asimismo se presenta un elevado nivel de satisfacción en la atención de los usuarios, por lo que se determina que se está resolviendo las consultas en el plazo requerido con mínimos necesarios.

Tabla 13 Resultados de la prueba de Chi cuadrado de hipótesis general

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	64,039 ^a	2	.000
Razón de verosimilitud	32.256	2	.000
Asociación lineal por lineal	24.477	1	.000
N de casos válidos	254		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,15.

Fuente: Programa SPSS

2. La credibilidad observada por los colaboradores influye positivamente en la satisfacción de los clientes atendidos, ello se observa mediante la prueba chi-cuadrado donde se obtiene una sig = 0.000, es decir se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa, asimismo se evidencia que los colaboradores tienen un alto grado de credibilidad, permitiendo así una mayor satisfacción de los usuarios.

Tabla 14 Resultados de la prueba de Chi cuadrado de hipótesis específica 1

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	21,152 ^a	4	.000
Razón de verosimilitud	22.566	4	.000
Asociación lineal por lineal	15.229	1	.000
N de casos válidos	254		

a. 3 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,43.

Fuente: Programa SPSS

3. La imparcialidad reconocida por los colaboradores influye positivamente en la satisfacción de los clientes atendidos, ya que se observa en la prueba chi-cuadrado una sig = 0.001, es decir, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, de igual forma se determina que los colaboradores son tratados con imparcialidad, por consiguiente, se mejora el nivel de satisfacción del cliente.

Tabla 15 Resultados de la prueba de Chi cuadrado de hipótesis específica 2

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,552 ^a	2	.001
Likelihood Ratio	12.128	2	.002
Linear-by-Linear Association	12.917	1	.000
N of Valid Cases	254		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

Fuente: Programa SPSS

4. El orgullo que sienten los colaboradores influye positivamente en la satisfacción de los clientes atendidos, ello se determina mediante la prueba chi-cuadrado dando como resultado una sig = 0.000, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, asimismo se establece que los colaboradores sienten orgullo de decir que pertenecen a la organización, y por ende la satisfacción en los clientes se ve incrementada.

Tabla 16 Resultados de la prueba de Chi cuadrado de hipótesis específica 3

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,061 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	20.829	6	.002
Linear-by-Linear Association	10.327	1	.001
N of Valid Cases	254		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Fuente: Programa SPSS

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda para mejorar el clima organizacional realizar supervisiones periódicas con el fin de evaluar los procedimientos internos a fin de mejorar el clima laboral y por ende tener un mejor nivel de satisfacción de los usuarios en el servicio final que se otorga.
2. Se recomienda para mantener un nivel de credibilidad alto por parte de los colaboradores mantener interés por sus empleados, para que no se sientan agobiados por el estrés y la tensión de aumentar su eficiencia con los clientes.
3. Se recomienda para elevar la imparcialidad proporcionar capacitaciones efectivas que enseñen a sus empleados como tratar a los clientes relacionándolo con el buen clima laboral que perciben en la empresa y con ello elevar la satisfacción laboral.
4. Se recomienda para mantener el orgullo que sienten los colaboradores desarrollar cursos de empoderamiento a los mandos medios a fin que desarrollen en los trabajadores la identificación con la empresa y sus objetivos.
5. Además recomendamos desarrollar labores que fortalezcan la integración y cohesión grupal tales como actividades recreativas y deportivas, repasar con cierta periodicidad el Manual de Organización y funciones, así como los perfiles de cada puesto delineando con claridad las líneas de mando y de comunicación, implementar cursos de motivación laboral para los nuevos ingresos a la empresa y evaluar de forma sistemáticamente los niveles de clima laboral para acentuar la satisfacción laboral en esta empresa.

ANEXOS

Anexo 1: Operalización de Variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Clima organizacional	Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación	Percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc.	Credibilidad	Confianza
				Comunicación
				Capacidad de recursos
			Imparcialidad	Equidad
				Igualdad
				Reconocimiento
			Orgullo	Afecto
				Compromiso
				Trabajo en Equipo
Satisfacción del Cliente	Nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas	Es una medición de cuan satisfechos están los usuarios finales o clientes respecto a un producto o servicio	Satisfacción	Consulta Resuelta
				Satisfacción con Asesor
				Satisfacción con Proveedor

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Matriz de Consistencia

Problema		Objetivos		Hipótesis		Variables	Indicadores	Metodología
Problema	General:	Objetivo	General:	Hipótesis	General:	Identificación de Variables:		
¿El organizacional de los colaboradores influye en la Satisfacción del Cliente?	Clima	Determinar si el clima organizacional de los colaboradores influye en la Satisfacción de los clientes.	Clima	Un buen clima organizacional influye positivamente en la Satisfacción de los clientes	Clima	Variable Independiente: Credibilidad Imparcialidad Orgullo Clima Organizacional	Variable Independiente: Credibilidad Imparcialidad Orgullo	1. Tipo de Investigación Descriptivo - Explicativo 2. Nivel de Investigación Descriptivo correlacional 3. Diseño de Investigación OV1 ---> OV2 4. Técnicas * Se utilizará las preguntas de la encuesta Great Place to Work realizada por Atento a nivel LATAM para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios seleccionados. * Se utilizara el informe de Encuesta IVR que se realiza a los usuarios finales donde se registra la satisfacción de los mismos respecto a la atención recibida.
Problemas específicos 1. ¿La observada por los colaboradores influye en la Satisfacción de los clientes? 2. ¿La reconocida por los colaboradores influye en la Satisfacción de los clientes? 3. ¿El Orgullo que sienten los colaboradores influye en la Satisfacción de los clientes?		Objetivos específicos 1. Determinar que la Credibilidad observada por los colaboradores influye en la Satisfacción de los clientes. 2. Determinar que la Imparcialidad reconocida por los colaboradores influye en la Satisfacción de los clientes. 3. Determinar que el Orgullo que sienten los colaboradores influye en la Satisfacción de los clientes.		Hipótesis Especifica 1. La Credibilidad observada por los colaboradores influye positivamente en la Satisfacción de los clientes. 2. La Imparcialidad reconocida por los colaboradores influye positivamente en la Satisfacción de los clientes. 3. El Orgullo que sienten los colaboradores influye positivamente en la Satisfacción de los clientes.		Variable Dependiente: Satisfacción del Cliente	Variable Dependiente: Consulta Resuelta Satisfacción con Asesor Satisfacción con Proveedor	5. Instrumentos El análisis e interpretación de los resultados se realizará mediante el uso de programas de cálculo estadístico.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4: Matriz de resultados Encuesta Satisfacción IVR.

CASO	P1	P2	P3
1	9	8	8
2	6	9	9
3	8	8	8
4	8	8	8
5	9	8	9
6	9	9	9
7	7	9	9
8	7	7	8
9	7	9	9
10	7	6	9
11	8	6	8
12	7	7	8
13	9	7	8
14	9	8	8
15	9	9	8
16	9	9	8
17	6	7	8
18	8	7	8
19	8	9	8
20	6	7	8
21	7	9	8
22	9	9	8
23	8	9	8
24	8	9	8
25	9	9	8
26	7	7	8
27	8	9	8
28	8	9	8
29	9	9	8
30	9	9	8
31	6	9	8
32	9	9	8
33	9	9	8
34	9	9	8
35	9	9	8
36	8	7	8
37	9	8	8
38	7	9	8
39	9	9	8
40	7	9	8

41	9	9	8
42	6	9	8
43	9	7	8
44	9	9	7
45	9	9	8
46	9	9	8
47	9	9	8
48	9	9	8
49	9	7	8
50	9	9	8
51	9	9	8
52	6	9	8
53	9	9	5
54	9	9	8
55	9	9	9
56	9	9	8
57	7	9	8
58	9	9	8
59	7	9	8
60	6	9	8
61	9	9	8
62	9	9	8
63	9	9	8
64	9	9	8
65	6	9	8
66	9	9	8
67	9	9	8
68	9	9	8
69	5	8	8
70	5	7	7
71	9	9	8
72	9	9	8
73	9	9	8
74	5	9	9
75	6	9	9
76	5	7	7
77	9	9	9
78	5	7	7
79	3	8	9
80	5	9	9
81	9	9	9
82	9	9	9
83	9	8	9
84	9	9	9

85	9	9	9
86	6	8	9
87	6	9	9
88	7	9	9
89	7	9	9
90	9	9	9
91	6	8	9
92	9	9	9
93	7	9	9
94	9	9	9
95	7	9	9
96	9	9	9
97	9	9	9
98	9	9	9
99	7	9	9
100	9	9	9
101	9	9	9
102	9	9	9
103	9	9	9
104	9	9	9
105	6	9	9
106	9	9	9
107	8	9	9
108	9	9	9
109	9	9	9
110	9	9	9
111	9	9	9
112	9	9	9
113	6	9	9
114	6	9	7
115	6	7	7
116	6	7	9
117	7	6	9
118	6	7	9
119	6	7	9
120	6	7	9
121	6	6	6
122	6	8	9
123	6	9	9
124	6	7	9
125	8	9	9
126	9	9	9
127	6	7	9
128	9	9	9

129	5	9	9
130	8	9	9
131	8	7	9
132	8	9	9
133	5	9	9
134	8	9	9
135	8	9	9
136	6	9	9
137	5	9	9
138	6	9	9
139	6	9	9
140	9	9	9
141	9	9	9
142	6	9	9
143	9	9	9
144	9	9	9
145	9	9	9
146	9	9	9
147	9	9	9
148	9	9	9
149	6	9	9
150	6	9	9
151	9	9	9
152	9	9	9
153	9	8	9
154	9	9	9
155	6	8	9
156	6	9	9
157	6	7	5
158	9	7	9
159	9	9	9
160	9	9	9
161	9	9	9
162	9	9	9
163	9	7	9
164	8	9	9
165	9	9	9
166	5	9	9
167	9	9	9
168	9	9	9
169	7	9	9
170	8	9	9
171	9	9	9
172	9	9	9

173	9	9	9
174	9	9	9
175	8	9	9
176	8	9	9
177	8	9	9
178	9	8	9
179	9	8	9
180	4	8	9
181	9	8	9
182	9	9	9
183	5	9	9
184	6	7	9
185	6	6	7
186	6	7	9
187	6	7	9
188	6	7	9
189	6	7	6
190	6	6	9
191	8	9	9
192	8	9	9
193	6	9	9
194	4	7	6
195	4	8	9
196	5	7	9
197	7	6	9
198	4	7	9
199	9	9	9
200	6	9	9
201	6	9	9
202	8	9	9
203	8	9	9
204	3	9	9
205	7	9	9
206	4	7	9
207	8	9	9
208	4	7	9
209	9	9	9
210	9	9	9
211	4	9	9
212	6	9	9
213	6	9	9
214	4	9	9
215	9	9	9
216	9	9	9

217	9	9	9
218	9	9	9
219	9	9	9
220	9	9	9
221	6	9	9
222	9	9	9
223	9	9	9
224	9	9	9
225	9	9	9
226	9	8	9
227	8	9	9
228	7	9	9
229	8	9	9
230	9	9	9
231	7	9	9
232	9	9	9
233	9	9	9
234	9	9	9
235	9	9	9
236	8	9	9
237	9	9	9
238	6	9	9
239	9	9	9
240	9	9	9
241	9	9	9
242	9	7	9
243	9	6	9
244	9	9	9
245	9	8	9
246	9	8	9
247	8	9	9
248	7	9	9
249	9	9	9
250	8	8	9
251	6	8	9
252	9	8	9
253	9	8	9
254	9	8	9

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5 Prueba de Hipótesis Especifica 1

Tabla 17 Resultados del cruce de Credibilidad y Resolución

Credibilidad*P60 Resolución tabulación cruzada					
Recuento					
		P60 Resolución			Total
		Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
Credibilidad	Ni satisfecho ni insatisfecho	1	4	0	5
	Satisfecho	10	35	45	90
	Muy satisfecho	11	33	115	159
Total		22	72	160	254

Fuente: Programa SPSS

Anexo 6 Prueba de Hipótesis Especifica 2

Tabla 18 Resultados del cruce entre imparcialidad y Satisfacción Agente

Imparcialidad * P61 Satisfacción Agente Crosstabulation				
Count				
		P61 Satisfacción Agente		Total
		Satisfecho	Muy satisfecho	
Imparcialidad	Ni satisfecho ni insatisfecho	1	0	1
	Satisfecho	15	32	47
	Muy satisfecho	27	179	206
Total		43	211	254

Fuente: Programa SPSS

Anexo 7 Prueba de Hipótesis Especifica 3

Tabla 19 Resultados del cruce entre satisfacción global Crosstabulation

Orgullo * P62 Satisfacción global Crosstabulation					
Count		P62 Satisfacción global			
		Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Total
Orgullo	Insatisfecho	0	0	2	2
	Ni satisfecho ni insatisfecho	0	7	25	32
	Satisfecho	1	2	75	78
	Muy satisfecho	1	1	140	142
Total		2	10	242	254

Fuente: Programa SPSS

Anexo 8 Prueba de Hipótesis General.

Tabla 20 Resultados del cruce entre clima organizacional y satisfacción del cliente

Clima Organizacional*Satisfacción Cliente tabulación cruzada				
Recuento		Satisfacción Cliente		
		Satisfecho	Muy satisfecho	Total
Clima Organizacional	Ni satisfecho ni insatisfecho	3	0	3
	Satisfecho	10	119	129
	Muy satisfecho	0	122	122
Total		13	241	254

Fuente: Programa SPSS

Anexo 9: Cuestionario Clima Laboral

Indicador			
Credibilidad	Comunicación Informativa	1	Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.
		2	Los jefes indican sus expectativas claramente.
	Comunicación Accesible	3	Puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta directa.
		4	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.
	Comunicación		
	Coordinación	5	La gerencia es competente en llevar el negocio.
		6	Los jefes contratan personas que se adecuan a nuestra cultura.
		7	Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas.
	Delegación	8	Los jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente
		9	A las personas aquí se les da bastante responsabilidad.
	Visión	10	Los jefes tienen una visión clara de hacia donde va la organización y qué debemos hacer para lograrlo.
	Competencia		
	Confiabilidad	11	Los jefes cumplen sus promesas.
		12	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.
13		Yo creo que los jefes despedirían a la gente solo como último recurso.	
Honestidad	14	Los jefes ejercen el negocio de una manera honesta y ética.	
Integridad			
Respeto	Desarrollo	15	Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme mas profesionalmente.
		16	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo
	Reconocimiento	17	Los jefes muestran reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.
		18	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.
Apoyo			
Colaboración	19	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.	
	20	Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo.	
Colaboración			
Ambiente laboral	21	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar	
	22	Este es un lugar psicológica y emocionalmente seguro para trabajar.	
	23	Nuestra infraestructura contribuye a un buen ambiente de trabajo.	
Vida personal	24	Puedo ausentarme cuando considero que es necesario.	
	25	A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal.	
	26	Los jefes demuestran interés sincero en mi como persona, no solo como empleado.	
	27	Aquí tenemos beneficios especiales y únicos.	
Personal			
Equidad en remuneración	28	A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.	
	29	Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.	
Equidad en trato	30	Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual.	
	31	Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa.	
Equidad			
Igualdad	32	Los ascensos se les da a quienes mas lo merecen.	
	33	Los jefes evitan el favoritismo.	
	34	Las personas evitan usar medios deshonesto para lograr sus objetivos	
Igualdad			
Trato	35	La gente es tratada justamente sin importar su edad.	
	36	La gente es tratada justamente sin importar su sexo.	
	37	La gente es tratada justamente sin importar su orientación sexual.	
Apelación	38	Si soy tratado injustamente, creo que se me dara la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo.	
Justicia			
Orgullo del trabajo	39	Siento que mi participación hace la diferencia.	
	40	Mi trabajo tiene un significado especial: este no es "solo un trabajo".	
Individual			
Orgullo del Equipo	41	Cuando veo lo que logramos siento una sensación de orgullo.	
	42	Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.	
Equipo			
Orgullo de la empresa y su imagen externa	43	Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más.	
	44	Estoy orgullosos de decirles a otros que trabajo aquí.	
	45	A la gente le gusta venir a trabajar aquí.	
	46	Me siento bien por la manera que contribuimos como empresa a la comunidad.	
Empresa			
Familiaridad	47	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	
	48	Aquí las personas celebran eventos especiales.	
	49	Las personas aquí se preocupan por sus compañeros de trabajo.	
Intimidad			
Diversión	50	Este es un lugar amistoso donde trabajar.	
	51	Este es un lugar entretenido donde trabajar.	
Bienvenida	52	Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido.	
	53	Cuando las personas cambian de función o de area de trabajo, se les hace sentir como en casa.	
Hospitalidad			
Sentido de equipo	54	Aquí hay un sentido de familia o de "equipo".	
	55	Estamos todos juntos en esto.	
	56	Uno puede contar con la cooperación de las personas.	
Sentido de equipo			

Referencia Bibliográfica

- Anahua, L. (2015). *“Influencia de la motivación de los trabajadores en la satisfacción de los clientes en cerámicos y ferreteros Butron”* (tesis de titulación). Universidad Andina de Juliaca.
- Anahua, L. (2015). *Influencia de la motivacion de los tabajadores en la satisfaccion de los clientes en ceramicos y ferreteros Butron*. Universidad Andina de Juliaca, Juliaca.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1992). *servicios de marketing: competir a través de la calidad*. New York: American Marketing Association.
- Bohnenberger, M. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Tesis doctoral, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11201/2699>
- Calisaya López, F. (2016). *Grado del Clima Organizacional de los trabajadores de la empresa Deporte Total S.A.C, en la ciudad de Chiclayo, marzo del 2016*. tesis para optar el título profesional de ingeniero comercial, universidad privada juan mejía baca, Lambayeque, Chiclayo. Recuperado el 11-10-2017 de octubre de 2017, de http://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/41660/1/Calisaya_Frank.pdf
- Chiavenato. (2001). *Administración Proceso Teoría y Práctica*. Colombia: MCGRAW -HILL INTERAMERICANA.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion* (Séptim a edición ed.). Mexico: MCGRAW-HILL/ÍNTER AMERICAN A EDITORES, S.A. DE C.V.

CHIAVENATO, I. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda edición ed.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES. Recuperado el 13 de octubre de 2017

CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda edición ed.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES. Recuperado el 13 de octubre de 2017

Chiavenato, I. (2017). *El Capital Humano de las Organizaciones*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Chicama Castro, F. J., & Chuquitaipe Condori, M. S. (2017). *Principales factores en la gestión del talento que generan la satisfacción laboral en los ejecutivos de atención al cliente de banca personal: Un estudio basado en los bancos BBVA Continental, Interbank y Banco de Crédito del Perú (BCP)*. Proyecto de investigación para obtener la Licenciatura., Universidad de Ciencias Privadas (UPC), Lima, Lima. Recuperado el 11 de Octubre de 2017, de <http://hdl.handle.net/10757/621869>

CONSULTORES, R. (s.f.). *RCN CONSULTORES*. Obtenido de <http://rnc-consultores.blogspot.pe/2009/05/dimension-del-mejor-lugar-para-trabajar.html>

Daft, R. (2014). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico DF: Cengage Learning Editores, S.A.

DUBRIN, A. (2008). *Relaciones humanas* (Novena edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

El éxito. (27 de noviembre de 2017). Obtenido de <http://elexito.com/la-regla-de-platino-en-las-negociaciones/>

Great Place to Work. (s.f.). Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.pe/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>

- Guízar, M. (2009). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. (11a. edición ed.). México, D.F., México: Cengage Learning Editores.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional* (Septima edición ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES. Recuperado el 13 de octubre de 2017
- Jara, C., & Reynoso, M. (2015). *Relacion entre el clima organizacional y la satisfaccion del cliente en el Centro de Atencion de Huanuco de la empresa Telefonica del Peru S.A.A*. Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco.
- Jorge, A., Fernandez, N., & Mollon, M. (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hoteleria*. Madrid: PEARSON EDUCACION SA.
- Kantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México.
- KENWIN. (Noviembre de 2016). *Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes*. Obtenido de http://www.kenwin.net/wp-content/uploads/2017/08/Norma-COPC-CX-PSIC-6.0a-1.0-1x_Nov-16_esp_rev-1.pdf
- koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion:Una perspectiva Global y Empresarial* (decimocuarta edición ed.). Mexico, Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Maldonado, J. (2 de Mayo de 2015). *GestioPolis*. Obtenido de Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional: <https://www.gestiopolis.com/comportamiento-desarrollo-y-cambio-organizational/>
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México S.A.

- Moliner, B. (2004). *La formación de la Satisfacción/Insatisfacción del Consumidor y del Comportamiento de Queja: Aplicación al ámbito de los Restaurantes*. Valencia.
- MÜNCH, L. (2007). *Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* (Primera edición ed.). México, México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 13 de octubre de 2017
- MÜNCH, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (PRIMERA EDICION ed.). México: PEARSON.
- Naranjo, T. (2016). *El clima organizacional y su influencia en la calidad de servicio del area de terapia fisica y rehabilitacion en el centro medico nuestra señora de la elevacion*. Universidad Tecnica de Ambato, Ambato.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (Decimotercera edición ed.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Recuperado el 13 de octubre de 2017
- Novoa, A. (17 de Abril de 2017). *Clima Organizacional y endomarketing by wendy melendez*. Obtenido de Clima Organizacional y endomarketing: https://issuu.com/wendyestefanymendezsandoval/docs/clima_organizacional_y_endomarketing_532e38b6923b68
- Palcios, F., & Vargas, F. (2015). *Diagnostico del clima organizacional en la administracion municipal del Alto Baudo Departamento del choco y su impacto en el logro de los objetivos Institucionales*. UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA , ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES ECONÓMICAS, Bogotá.
- Pelaes León, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Para optar el grado académico de Doctor en Ciencias

- Administrativas , Universidad Nacional Mayor de San Marcos., Lima, Lima. Recuperado el 11 de Octubre de 2017, de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1140>
- Ríos, S. (2014). *Marketing de servicios*. Lima: Norma.
- ROBBINS, S., & COULTER. (2010). *ADMINISTRACION* (decima edicion ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (octava edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- ROBBINS, S., & JUDGE, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta edición ed.). México: PEARSON. Recuperado el 13 de octubre de 2017
- RUIZ, E., & VILLEGAS, L. (2013). *EL SERVICIO AL CLIENTE UNA HERRAMIENTA QUE FORTALECE LAS*. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE , FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL, SANTIAGO DE CALI.
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente* (primera edición ed.). Madrid: esic editorial.
- Slocum, J., & Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Doceava edición ed.). Mexico: Cengage Learning Editores. Recuperado el 13 de octubre de 2017
- TKS. (s.f.). *WEB TKS OUTSORCING GROUP*. Obtenido de <https://www.grupotks.com/tks-news/las-claves-la-satisfaccion-del-cliente/>
- Vargas, M. E., & Aldana de Vega, L. (2007). *Calidad y servicio : conceptos y herramientas*. Bogota: Ecoe Ediciones : Universidad de La Sabana.
- Vavra, T. (2006). *cómo medir la satisfacción al cliente según la ISO 9001:2000*. España: fc editorial.

Vega, M. C., Rodrigo, M. J., & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.