

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSTGRADO

**Relación entre el clima organizacional y la satisfacción
del cliente en una empresa de servicios telefónicos**

TESIS

para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas

AUTOR

Oswaldo Clemente Pelaez León

Lima-Perú

2010

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a los seres que más amo en este mundo: mi esposa, Mary y mis hijos, Alonso, Renzo y Luciana al igual que mis padres Oswaldo y Coty por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más en lo personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

Debo agradecer de manera especial y sincera al Dr. Juan Castillo Maza por aceptarme para realizar esta tesis doctoral bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigador. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación. Le agradezco también el haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis. Muchas gracias Dr. Castillo.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	11

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2.1. Problema General	18
1.2.2. Problemas Específicos	18
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.3.1. Objetivo General	19
1.3.2. Objetivos Específicos	20
1.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.4.1. Hipótesis General	21
1.4.2. Hipótesis Específicas	21
1.5. VARIABLES	22
1.5.1. Variable Independiente	22
1.5.2. Variable Dependiente	22
1.5.3. Variables Intervinientes	23
1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	23

	Pág.
1.6.1. Indicadores Variable Independiente	23
1.6.2. Indicadores Variable Dependiente	23
1.7. DIMENSIONES	24
1.8. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD	24

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	27
2.2. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS	39
2.2.1. Concepto de Clima y Cultura Organizacional	39
2.2.2. Tipos de Clima Organizacional	51
2.2.3. Dimensiones del Clima Organizacional	54
2.2.4. Características del Clima Organizacional	60
2.2.5. Formas de Clima Organizacional	65
2.2.6. Participación y Clima Organizacional	69
2.2.7. Medición del Clima Organizacional	76
2.2.8. Ventajas del diagnóstico Organizacional	96
2.2.9. Concepto General de Satisfacción del Cliente	97
2.2.10. Principios de la Satisfacción del Cliente	102
2.2.11. El Nuevo Concepto de Marketing en la Empresa	108
2.3. MAPA CONCEPTUAL	125
2.4. DEFINICIONES CONCEPTUALES	126

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

	Pág.
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	130
3.2. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	131
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	131
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	133
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	133
3.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	137
3.7. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	138

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	141
4.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	142
4.2.1. Comprobación de la Hipótesis Específica 1	144
4.2.2. Comprobación de la Hipótesis Específica 2	145
4.2.3. Comprobación de la Hipótesis Específica 3	146
4.2.4. Comprobación de la Hipótesis Específica 4	147
4.2.5. Comprobación de la Hipótesis Específica 5	148
4.2.6. Comprobación de la Hipótesis Específica 6	149

	Pág.
4.2.7. Comprobación de la Hipótesis Específica 7	150
4.2.8. Comprobación de la Hipótesis Específica 8	151
CONCLUSIONES	152
RECOMENDACIONES	156
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	159
ANEXOS	165

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.- Clima Organizacional Vs Trabajadores	45
Cuadro 2.- Factores del Índice de Satisfacción	89
Cuadro 3.- Escala de Clima Organizacional	90
Cuadro 4.- Matriz de Recolección de Datos	138
Cuadro 5.- Promedio de la población en las Áreas de Clima Organizacional y Satisfacción del Cliente	141
Cuadro 6.- Correlaciones entre las Áreas de Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente.	143

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfica 1.- Caracterización del Clima Organizacional	56
Gráfica 2.- Flujo de Clima Organizacional	57
Gráfica 3.- Esquema de Clima Organizacional	58
Gráfica 4.- Mapa Conceptual	125
Gráfica 5.- Promedios en Clima Organizacional y Satisfacción del Cliente	142
Gráfica 6.- Satisfacción del Cliente Vs Relaciones Interpersonales	144
Gráfica 7.- Satisfacción del Cliente Vs Estilo de Dirección	145
Gráfico 8.- Satisfacción del Cliente Vs Sentido de Pertenencia	146
Gráfico 9.- Satisfacción del Cliente Vs Retribución	147
Gráfico 10.- Satisfacción del Cliente Vs Disponibilidad de Recursos	148
Gráfico 11.- Satisfacción del Cliente Vs Estabilidad	149
Gráfico 12.- Satisfacción del Cliente Vs Claridad y Coherencia de la Dirección	150
Gráfico 13.- Satisfacción del Cliente Vs Valores colectivos	151

RESUMEN

El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

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

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the relationship grade between the organizational climate and the client's satisfaction. With this end you applies a scale of Organizational Climate to a group of 200 employees of the company Telefónica of the Peru and a Questionnaire of Satisfaction to their respective clients. The Main Hypothesis pointed out that relationship existed between the Organizational Climate and the Client's Satisfaction in the sense that is increased when improving the Organizational Climate the Client's Satisfaction. The main conclusion checked that there is relationship among the two variables, that is to say, the organizational climate is related with the client's satisfaction. At level of the specific hypotheses he/she was proven that the Interpersonal Relationships, the Style of Address, the Sense of Ownership, the Retribution, the Stability, the Clarity and Coherence of the Address and the Collective Values were related significantly with the client's satisfaction in the company Telefónica of the Peru. He/she was not relationship between the Distribution of Recursos and the client's satisfaction in the company Telefónica of the Peru.

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

INTRODUCCIÓN

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

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

Entre los factores más importantes se cuentan: las características del producto, la habilidad de la compañía para responder a las preguntas y necesidades del cliente

y las garantías que se adjuntan con el producto y servicio. Un segundo aspecto importante dentro del proceso de lograr la satisfacción del cliente es construir un sistema de evaluación-recompensa que apoye esa estrategia. Por un largo tiempo, las empresas recompensaban a los empleados y a sus unidades sobre la base del desempeño financiero. No obstante, muchas firmas ahora tienen un criterio de aproximación múltiple y recompensan a sus empleados y áreas de acuerdo con el cumplimiento de las metas de satisfacción del cliente.

Por otro lado, existen otros aspectos que son parte de la construcción de una efectiva satisfacción del consumidor. Así, probablemente, el punto más importante en cualquier empresa que se enorgullezca de ser líder en satisfacción del cliente es que no se trata de un programa o procedimiento, sino que realmente es parte de la cultura de la organización. En otras palabras, es un conjunto de creencias, valores y normas, que son expectativas específicas de comportamiento que se impregnan en la organización y que no se encuentran simplemente anotadas en un manual.

El Clima Organizacional influye notablemente en la eficiencia y productividad de una organización. Por esta razón consideramos de suma importancia llevar a cabo un estudio destinado a comprobar si el Clima Organizacional de Telefónica Empresas (TE) repercute en la satisfacción de sus clientes.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Por “Estructura Organizacional” se entiende el agrupamiento ordenado de las actividades necesarias para lograr los objetivos institucionales planteados (visión), la asignación de cada grupo determinado a un administrador con autoridad para liderarlo y supervisarlos, y el establecimiento de las medidas (sistemas y procedimientos) necesarios para procurar una coordinación vertical y horizontal con los demás miembros de la estructura de la institución.

Dentro de este contexto, la noción de Clima Organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. El concepto de Clima Organizacional nos permite ampliar la perspectiva de análisis de una institución a una visión más global, integrando el ambiente la-

boral como una variable sistémica que impacta en el logro de los objetivos estratégicos.

En base a lo anterior clima organizacional es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización.

El objetivo de un estudio de clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos. Estas variables y su impacto en los colaboradores configuran lo que podemos entender como Clima Organizacional. Algunos objetivos de los estudios de Clima Organizacional son: Conocer la percepción del personal sobre el actual Clima Organizacional; Identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual; Proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal y Disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.

Algunas variables internas que pueden ser analizadas mediante un estudio de Clima Organizacional son: Comunicación, Supervisión, Carga de Trabajo, Beneficios, Condiciones Físicas, Identificación con la Empresa, Percepción de la Alta Dirección, Efectividad Organizacional, Ética, Relación Organización - Personal, y otras más. La aproximación hacia el conocimiento del estado de éstas se realiza a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la organización.

Para realizar un estudio de Clima Organizacional se utilizan encuestas en las que se realizan preguntas orientadas a conocer la percepción manifestada en una apreciación por parte de los colaboradores. Una vez seleccionadas las variables a ser estudiadas, se elaboran preguntas para obtener la información que se desea obtener. Generalmente alrededor de cinco preguntas por variable y con un máximo de 60 aproximadamente. Una vez recolectada la información se procede a analizar estadísticamente los resultados, llegándose a precisar resultados por área de trabajo, por antigüedad en la institución, por sector geográfico, por edades, por las preguntas abiertas realizadas, etc. Para lograr información más precisa se puede recurrir a la realización de seminarios de diagnóstico o focus group para indagar con mayor profundidad en las opiniones de los colaboradores. Finalmente los resultados y los análisis deben ser presentados a las distintas audiencias definidas. Un estudio de este tipo permite generar acciones para mejorar los resultados obtenidos.

La especial importancia de un diagnóstico del Clima Organizacional de una institución reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. A su vez, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales de los trabajadores y las características de la organización.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

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

Las características de la organización generan un determinado Clima Organizacional. Este clima repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El clima organizacional es, pues, un aspecto determinante para la productividad de las empresas y de las organizaciones. Tan importante como las ventas y la planea-

ción, afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles.

Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional. Ante esta situación, identificar y fortalecer los factores que intervienen en la creación de un clima organizacional motivante se convierten en asuntos clave para la productividad de la empresa.

Como se ha podido apreciar el Clima Organizacional influye notablemente en la eficiencia y productividad de una organización. Por esta razón consideramos de suma importancia llevar a cabo un estudio destinado a comprobar si el Clima Organizacional de Telefónica Empresas (TE) repercute en la Satisfacción del Cliente. Asumimos que las áreas de la empresa con mejor clima organizacional presentarán correlativamente mejores niveles de satisfacción del cliente. Inversamente, las áreas con bajo clima laboral presentarán bajos niveles de satisfacción de sus respectivos clientes.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

La investigación se puede formular mediante la siguiente interrogante general:

¿Existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incrementa el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. ¿Existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica?
2. ¿Existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Estilo de dirección) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica?
3. ¿Existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Sentido de pertenencia) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica?
4. ¿Existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Retribución) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica?

5. ¿Existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Disponibilidad de recursos) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica?
6. ¿Existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Estabilidad) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica?
7. ¿Existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Claridad y coherencia en la dirección) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica?
8. ¿Existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Valores colectivos) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Comprobar si existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica.
2. Verificar si existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Estilo de dirección) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica.
3. Esclarecer si existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Sentido de pertenencia) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica.
4. Determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Retribución) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica.
5. Verificar si existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Disponibilidad de recursos) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica.
6. Comprobar si existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Estabilidad) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica.
7. Establecer si existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Claridad y coherencia en la dirección) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica.

8. Determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Valores colectivos) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica.

1.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

Existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incrementa el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes.

1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. Existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica.
2. Existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estilo de dirección) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica.
3. Existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Sentido de pertenencia) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica.

4. Existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Retribución) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica.
5. Existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Disponibilidad de recursos) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica.
6. Existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estabilidad) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica.
7. Existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Claridad y coherencia en la dirección) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica.
8. Existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Valores colectivos) y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica.

1.5. VARIABLES

1.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Clima Organizacional

1.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Satisfacción del Cliente

1.5.3. VARIABLES INTERVINIENTES

- Marco Legal
- Situación Institucional

1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

1.6.1. INDICADORES VARIABLE INDEPENDIENTE

Indicadores de Clima Organizacional:

1. Área de Relaciones Interpersonales
2. Área de Estilo de dirección
3. Área de Sentido de Pertenencia
4. Área de Retribución
5. Área de Disponibilidad de Recursos
6. Área de Estabilidad
7. Área de Claridad y Coherencia en la Dirección
8. Área de Valores colectivos

1.6.2. INDICADORES VARIABLE DEPENDIENTE

Indicadores Satisfacción del Cliente:

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

6. Satisfacción con la Facturación

1.7. DIMENSIONES

- **DIMENSIÓN TEMPORAL:** El estudio abarcó el período comprendido entre el mes de Julio a Diciembre del 2009.
- **DIMENSIÓN ESPACIAL:** El Estudio cubre el ámbito geográfico correspondiente a Lima Metropolitana.
- **DIMENSIÓN SOCIAL:** El estudio cubre los segmentos socioeconómicos B y C.

1.8. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD

Prácticamente no existen investigaciones en nuestro país que relacionen el clima organizacional con la satisfacción del cliente. En efecto, la mayor parte de estudios sobre clima organizacional se han orientado a relacionarla con variables tales como rendimiento laboral, motivación laboral, estilos de supervisión, etc. El presente estudio asume que el clima organizacional repercute sobre la satisfacción del cliente y, que éste último, se traduce en un buen servicio al cliente lo que generará finalmente una satisfacción en el mismo.

a) FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD PARA EL ESTUDIO DEL PROBLEMA

- El estudio de este problema es académicamente viable por ser el clima organizacional un factor importantísimo en la gestión empresarial de cualquier institución.
- Se dispone de recursos humanos, económicos y materiales suficientes para realizar la investigación.
- Es factible llevar a cabo el estudio en el tiempo previsto.
- Es factible lograr la participación de los especialistas a ser entrevistados para la investigación.
- Es factible conducir el estudio con la metodología necesaria.
- Los métodos a seguir conducirán a dar respuesta al problema de estudio.
- No existen problemas éticos-morales en el desarrollo de la investigación.

b) UTILIDAD Y CONVENIENCIA PARA EL ESTUDIO DEL PROBLEMA

- Se podrá conocer la actual situación del clima organizacional en una importante empresa de servicios telefónicos del Perú.
- Al conocer los resultados de la investigación se estará en condiciones de plantear las correspondientes sugerencias y recomendaciones.

- Los resultados de este estudio pueden servir de referencia y motivación para la réplica de estudios similares en otras empresas.
- El investigador está interesado y motivado en el estudio del problema y tiene la competencia suficiente para llevar a cabo la investigación.

c) JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se justifica llevar a cabo el estudio de este problema por:

- Porque el clima organizacional es un importantísimo aspecto de la gestión empresarial de una organización.
- Porque la satisfacción del cliente es un importantísimo aspecto de la gestión empresarial de una organización.
- Porque, permitirá conocer en detalle las ventajas de mantener un adecuado clima organizacional dentro de la organización.
- Porque, en esta oportunidad se dan las mejores condiciones de factibilidad, viabilidad, utilidad y conveniencia para realizar esta investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

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

Capote¹ realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto Nacional de la Vivienda (Caracas) para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto y poder planear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía

¹ En Escorihuela L (1999). El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar.

una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto.

Cruz Cordero² manifiesta que la cultura de una organización puede definirse como, una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado. Manifiesta que en relación con la satisfacción de los trabajadores, se puede plantear que los principales factores de satisfacción en el contexto laboral de la empresa estudiada son: el salario, las condiciones adecuadas de locales de trabajo y del comedor, la alimentación, los medios de protección, la transportación, las posibilidades de acceder a vivienda, el disponer de la información necesaria, las posibilidades de promoción y la organización de la producción, las cuales están asociadas a la satisfacción de necesidades básicas. Concluye que los mecanismos de satisfacción laboral están dirigidos hacia la necesidad de autorrealización y actualización de potencialidades de los trabajadores, tales como adquisición de conocimientos novedosos, aplicación práctica de lo aprendido y desafío o reto ante las tareas asignadas.

² Cruz Cordero, Teresa (2003) Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva. La Habana: Cuba Siglo XXI.

Símil³ realizó un estudio de los factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. En dicho estudio se planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg y sobre los factores higiénicos y motivadores y obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

Escorihuela⁴ (2003) realizó un estudio en la Escuela de Aviación Militar con el objetivo de determinar el clima organizacional en las unidades educativas de la Fuerza Aérea Venezolana, que permita recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él. El estudio fue realizado en una población militar integrada por oficiales y sub-oficiales y aerotécnicos de la Escuela de Aviación Militar. El estudio concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en clima organizacional en la Escuela de Aviación Militar, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden

³ En Cruz Cordero, Teresa (2003) Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva. La Habana: Cuba Siglo XXI.

⁴ Escorihuela, L (1999). El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar.

con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluye el autor de la investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional militar, especialmente los oficiales que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer a la Escuela y se identifican con ella.

Álvarez Valverde⁵ señala que el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras. Esta autora señala que el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la institución ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura la-

⁵ Álvarez Valverde, Shirley (2001) La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001. Lima: UNMSM.

boral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Partiendo de estas afirmaciones desarrolló una investigación, destacando la importancia de la cultura y el clima organizacional como vehículos que conducen la organización hacia el éxito, específicamente aplicado en el Instituto de Oftalmología(INO). Su finalidad esencial fue destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal y el desarrollo institucional en el INO, entidad de salud que brinda servicios básicamente a la población de bajos recursos económicos y con problemas oculares severos.

El estudio encontró que la cultura organizacional del INO es desequilibrada puesto que el área explícita (operativa) no concuerda con el área implícita (creencias y valores). En el INO se observa una resistencia al cambio por el estilo de liderazgo (autoritario) predominante en la organización). Hay la carencia de un clima participativo y proactivo. La actividad laboral es excesivamente controlada y supervisada. La carencia de una línea de carrera y de proyección profesional estimula la deserción del personal calificado, tanto estable como contratado, hacia otras instituciones. Hay disconformidad por la política administrativa ya que el personal percibe que no hay una verdadera vocación por la innovación y la atención a los recursos humanos de la institución. Prima un tipo de comuni-

cación vertical – informativa. Hay poca comunicación y cooperación entre las áreas.

Palma Carrillo⁶ estudió la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral desarrollados bajo el enfoque de McClelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostrados. Los datos fueron procesados con el software del SPSS. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así sin embargo en relación a clima laboral en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. La autora resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

Nieves⁷ (2003) estudió la relación existente entre el Desempeño Docente y el Clima Organizacional en una institución educativa pública del Estado. Aragua. Se seleccionó una muestra probabilística al azar simple y es-

⁶ Palma Carrillo, Sonia (2002) Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Lima.

⁷ Nieves, Freddy (2003) Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua". ERT.

tratificada aplicando un procedimiento sistemático y por afijación proporcional. Previo ajuste, la muestra quedó conformada por quince (15) profesores TC, miembros del Consejo Técnico Asesor, veinte (20) profesores PH y sesenta (60) alumnos cursantes del Segundo Año, mención Ciencias, durante el período escolar (1994-1995). Se desarrolló una investigación de campo no experimental, tipo descriptiva-correlacional de corte transversal o transeccional. Se aplicaron las Escalas Efido y Evado y el Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional (CDPCO). La validez de dichas Escalas, tipo Likert, ha sido constatada en investigaciones anteriores, al igual que sus niveles de confiabilidad. Sin embargo, el investigador procesó dichos resultados y se obtuvieron excelentes niveles de validez y confiabilidad. Para el análisis e interpretación de los resultados, se utilizaron estadísticas descriptivas, de variabilidad e inferencial. Los resultados, en general indican que existe, salvo algunas excepciones, una relación baja positiva y no significativa entre las variables estudiadas de acuerdo a la opinión emitida por docentes y alumnos. En función de los resultados, se emitió el cuerpo de recomendaciones pertinentes.

Palma Carrillo⁸ desarrolló un interesante aporte con respecto al diagnóstico del clima organizacional en trabajadores con relación de dependencia laboral. Se elaboró y estandarizó un instrumento especialmente para los fines del estudio con una muestra de 1323 trabajadores de enti-

⁸ Palma Carrillo, Sonia (2004) Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Lima. OPTIM.

dades particulares y estatales de Lima Metropolitana. Los datos, analizados con el programa SPSS permitieron un análisis factorial que con las respectivas rotaciones estadísticas permite un inventario de 50 ítems con cinco factores del Clima Laboral; la misma que obtuvo con los métodos de Alfa de Cronbach y de Guttman una correlación de .97 y .90 respectivamente. Su análisis con el método de Spearman Brown evidenció correlaciones positivas y significativas. Dichos análisis confirman la validez y confiabilidad del instrumento. El análisis de los puntajes promedios de la muestra total, revela una percepción media del clima laboral en sus ambientes laborales. Las comparaciones de promedios llevadas a cabo con la prueba “t” y el ANOVA evidencian diferencias a favor de los trabajadores varones, de empresas particulares de producción y por quienes ocupan cargos directivos; El promedio de percepción más bajo se encuentra en el grupo de trabajadores operarios y en empresas de producción estatal.

En lo que atañe a satisfacción del cliente merecen reseñarse los siguientes estudios:

Para Machado⁹ las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyen no sólo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean. La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más

⁹ Machado, Julio (2002) La Satisfacción del Cliente. Madrid: Bruguera.

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

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

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

Esta es la evolución que se sigue en cuanto a satisfacción del cliente, objetivo ineludible de todas las empresa, no como un fin en sí mismo sino a través de la lealtad o fidelidad de los clientes, factor que tiene una rela-

ción directa con los resultados del negocio. Para gestionar la lealtad de los clientes, las empresas líderes en calidad siguen una evolución consistente en organizar unos sistemas de gestión de las reclamaciones, posteriormente diseñar y administrar una serie de encuestas de satisfacción del cliente para finalmente conocer cuáles son los factores que influyen en la lealtad y en la deslealtad, con objeto de adoptar medidas sobre ellos y gestionar adecuadamente la fidelidad de los clientes.

Zeithalm y cols.¹⁰ precisan que la combinación de un mercado competitivo y el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige (PNCMB) han agudizado la conciencia de las compañías estadounidenses respecto a la necesidad de concentrar sus trabajos para el mejoramiento de la calidad en cuestiones relacionadas con los clientes. A fin de incorporar las percepciones y actitudes de éstos en los esfuerzos de mejoramiento de la calidad, es necesario que las compañías midan con exactitud la satisfacción de los clientes. Una manera de evaluarlas es por medio de cuestionarios. Estas compañías deben diseñar cuestionarios para evaluar la satisfacción del cliente que valoren con exactitud las percepciones de éste acerca de la calidad de los productos o servicios.

Como indica Cottle¹¹, la medición de las actitudes de los clientes constituye un elemento importante dentro del movimiento en favor de la calidad en las organizaciones estadounidenses. Por ejemplo, el Premio Bal-

¹⁰ Zeithamy, Berry y Parasuraman (1993) The Nature and Determinant of Customer Expectatives of Service. *Journal of the Academic of Marketing Science*, 21, 1, 1993, p. 1 – 12.

¹¹ Cottle, D. W., *Client-Centered Service: How to Keep Them Coming Back for More*, John Wiley and Sons, Nueva York, 1999.

drige, otorgado anualmente a las compañías que demuestran tener normas elevadas que rigen sus prácticas comerciales, incluye siete criterios o categorías mediante los cuales se evalúa a las empresas. Desde el principio, el Premio Baldrige ha incluido los aspectos de medición de la satisfacción del cliente como parte de sus criterios de premiación. Las cuestiones relativas a la satisfacción del cliente continúan siendo un aspecto importante en el PNCMB. De los mil puntos que integran el galardón, los temas relacionados con la satisfacción del cliente representan 21 % (Conocimiento de los clientes y el mercado: 40; Satisfacción del cliente y mejoramiento de las relaciones con la clientela: 40; Resultados de satisfacción del cliente: 130).

Cada una de estas tres categorías de satisfacción del cliente destaca la importancia de entender a éstos. En la categoría 3.1, las compañías se evalúan, en parte, con base en el método que emplean para determinar las necesidades, expectativas y preferencias de los clientes. Las empresas tienen que demostrar: 1. cómo se determinan los grupos de clientes y la manera en que los enfoques para escuchar y aprender varían entre estos grupos; 2. cómo se determinan las características de los productos y servicios, y 3. cómo el enfoque de la compañía hacia la atención de sus clientes y mercados se evalúa y perfecciona. En la categoría 3.2, las empresas se evalúan con base en el método empleado para determinar y aumentar el nivel de satisfacción de su clientela. Específicamente, se pide a las empresas que demuestren: 1. el método que emplea la compañía para

determinar las necesidades de contacto con sus clientes y cómo se comunican éstas a todos los empleados, así como la manera en que la empresa evalúa y mejora el desempeño de contacto con los clientes; 2. el proceso de manejo de las quejas; 3. cómo la compañía realiza el seguimiento para que los clientes reciban retroalimentación rápida; 4. cómo se determinan los niveles de satisfacción de la clientela y cómo los usa la compañía, y 5. cómo obtiene los datos sobre la satisfacción referentes a sus competidores. En la categoría 7.1 se evalúa a las empresas con base en los resultados de satisfacción del cliente y se les pide resumir de manera específica dichos resultados.

Puede señalarse en resumen que la economía estadounidense en su totalidad y, por consiguiente, gran parte de la economía mundial, parece girar en torno de la frase satisfacción del cliente. Existe un enorme deseo de establecer y utilizar las mediciones de las actitudes de los clientes como índices de la calidad de la compañía. A menudo, este deseo nace de la falta de mediciones de la calidad accesibles a ciertas compañías (en especial, las de servicios; o es resultado del interés en satisfacer a los clientes. Ese deseo de medir las actitudes de la clientela debe ser igual al conocimiento para diseñar cuestionarios de satisfacción del cliente. Para permitir a las compañías evaluar las actitudes de su clientela, las directrices técnicas para la formulación de los cuestionarios de satisfacción del cliente deben mantener el mismo ritmo que este interés siempre creciente en las cuestiones relativas a la satisfacción del cliente.

2.2. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

2.2.1. CONCEPTO DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

No es raro que esto haya sido así. El concepto de clima (incluso por su connotación geográfica - atmosférica) permite ampliar las perspectivas de análisis desde una visión parcializada y reduccionista a una más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos de suyo complejos desde una cesión también compleja.

La relación sistema - ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy (1984)¹² y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. Esta proposición - la de ver a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental- encuentra acogi-

¹² BERTALANFFY, L. Von. Tendencias en la Teoría General de Sistemas. Alianza, Madrid, 3ª edición, 1994.

da en una teoría de organizaciones que buscaban superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionistas de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico-social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas.

Talcott Parsons (1966)¹³, por su parte, había propuesto una teoría en que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de la organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía , además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomadas en consideración las orientaciones de la personalidad y las orientaciones normativas. Sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente, como en el caso del trabajo de Katz y Kahn (1977)¹⁴ y el de Buckley (1973)¹⁵.

¹³ Parsons, T. Estructura y Proceso en las Sociedades modernas, Instituto de Estudios Políticos, Madrid. 1996.

¹⁴ Katz, D. y Kahn, R. Psicología Social en las Organizaciones. Trillas, México. 1997.

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

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

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

¹⁵ Buckley,W. La Sociología y la Teoría Moderna de Sistemas.Amorrortu, Buenos Aires, 2ª edición, 1993.

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

El modelo de Clima Laboral u Organizacional de Edison Trickett y Rudolph H. Moss, de las universidades de Yale y Stanford¹⁶, respectivamente, considera que éste es un concepto sistémico, en el que cada organización es única, ya que posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su clima organizacional, el cual es importante en la medida que influye en la motivación, desempeño y satisfacción en el cargo.

El clima laboral, como sistema, refleja el estilo de vida completo de una organización; si este clima es mejorado, por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización. Cuando se analiza el clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se aprecian dos niveles: a) las características del ambiente del grupo, y b) la influencia que tiene sobre la conducta de sus integrantes.

Las características del ambiente del grupo hacen referencia al conjunto de fenómenos psicológicos grupales (motivación, liderazgo,

¹⁶ Tarazona, David y Alba, Roger (2004) Condiciones psicosociales del trabajo. Lima: UNMSM.

etc.) que ocurren entre los integrantes de la organización y que guardan relación con las esferas afectivas, cognitivas y conativas de cada persona; sin embargo el análisis de estos procesos psicológicos básicos se realiza mediante las dimensiones del clima organizacional y no con las herramientas conceptuales tradicionales. La influencia del clima laboral en la conducta de las personas implica básicamente una síntesis de actividades ya que desde la perspectiva psicológica de las organizaciones, todas las funciones y tareas que realizan sus integrantes son conductas, y por ello tienen una base en las características personales de sus miembros.

Bustos y Miranda¹⁷ (2001) señalan que el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

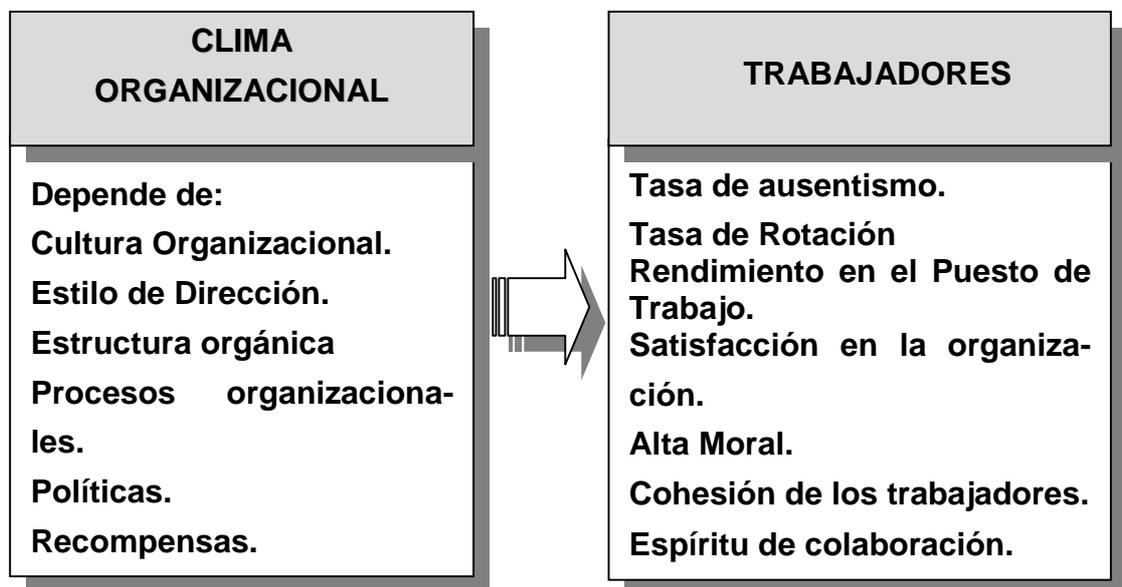
¹⁷ Bustos, Paulina y Miranda, Mauricio (2001) Clima Organizacional. Santiago. Lautaro.

- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima influye en la forma como cada trabajador se siente en la institución, por ejemplo: si una persona percibe hostil el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente, aunque este no necesariamente sea consciente del papel y de la existencia de los factores que la componen. Algunos sienten la sensación de bienestar, comodidad y de un ambiente gratificante emocionalmente, otros en cambio, puede ser que se sientan mal, insatisfechos con su sueldo actual, con su jefe o grupo, etc. y estas condiciones determinan el tipo de actitudes y comportamientos que

adoptaran. El clima organizacional es, por tanto, el conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales, determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización, su satisfacción, etc. Gráficamente esta idea la podemos representar de la siguiente manera:

Cuadro 1.- Clima Organizacional Vs Trabajadores



Fuente: Elaboración Propia

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organiza-

cional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona puede trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por

la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

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

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

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

- **La identidad de sus miembros.**- el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- **Énfasis en el grupo.**- las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas.**- las decisiones de la admón. toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades.**- la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- **El control.**- el uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo.**- el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- **Los criterios para recompensar.**- como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento

- **El perfil hacia los fines o los medios.-** de que manera la admón. Se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto.-** el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- **Tolerancia al conflicto.-** grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

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

Según diversos especialistas existen 4 tipos de cultura organizacional:

1. **ACADEMIA.** Define a una organización que recluta, capacita, especializa y guía al recurso humano en varias funciones.
2. **CULTURA DE EXPERIENCIA.** Prioriza la antigüedad. La lealtad y el compromiso proveniente de una adaptación e integración continua es primordial. Se denomina también “**CLUB**”

3. **EQUIPO.** Prioriza el riesgo y la innovación. Se reclutan personas talentosas y con experiencia que sean flexibles y abiertas, lo que permite a las personas crecer.
4. **FORTALEZA.** Está orientada a la sobrevivencia. Generalmente estos grupos han pasado por la experiencia de los 3 anteriores. Ofrecen seguridad y pocos desafíos al cambio.

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

Según Kolb¹⁸ (2001) una serie de investigaciones reportan en materia de comportamiento organizacional, la relevancia de variables como liderazgo, motivación y clima laboral; particularmente existen reportes que señalan lo siguiente:

- Una relación directa entre liderazgo y clima laboral.

¹⁸ Kolb, D., Rubin, I. y Mcintyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall.

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

Estos alcances han permitido sugerir modelos de intervención que optimicen los procesos psicológicos involucrados en el comportamiento organizacional, particularmente el diagnóstico del clima laboral y motivación resultan aspectos psicológicos que permiten determinar:

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

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

2.2.2. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Como ya se indicó el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima Organiza-

cional, es pues, una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. El Clima Organizacional afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

Barroso¹⁹ distingue los siguientes tipos de Climas existentes en las organizaciones:

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

¹⁹ Barroso, Paolo (2004) Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de Canalizaciones. Departamento de RR.HH. Venezuela. Caracas.

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

3. **Clima tipo Participativo - Consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones mas especificas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.
4. **Clima tipo Participativo – Grupal:** Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

2.2.3. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Litwin y Stinger²⁰, postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. **Responsabilidad (empowerment):** Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo.
3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

²⁰ 18. Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall.

4. **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** Percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** Implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** Sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La caracterización del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en actitudes y conductas de los miembros, en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Al respecto cabe precisar que, de los diversos enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

Gráfica 1.- Caracterización del Clima Organizacional



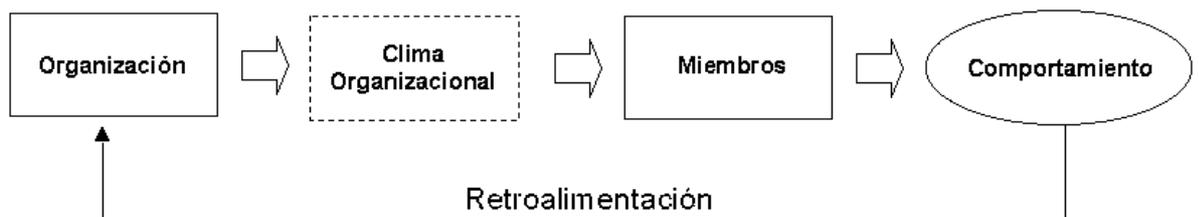
Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y Mcintyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que considera que el comportamiento de un trabajador no es una resultante mecánica de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Por su parte, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional

refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, tal como se puede apreciar en la siguiente figura:

Gráfica 2.- Flujo de Clima Organizacional



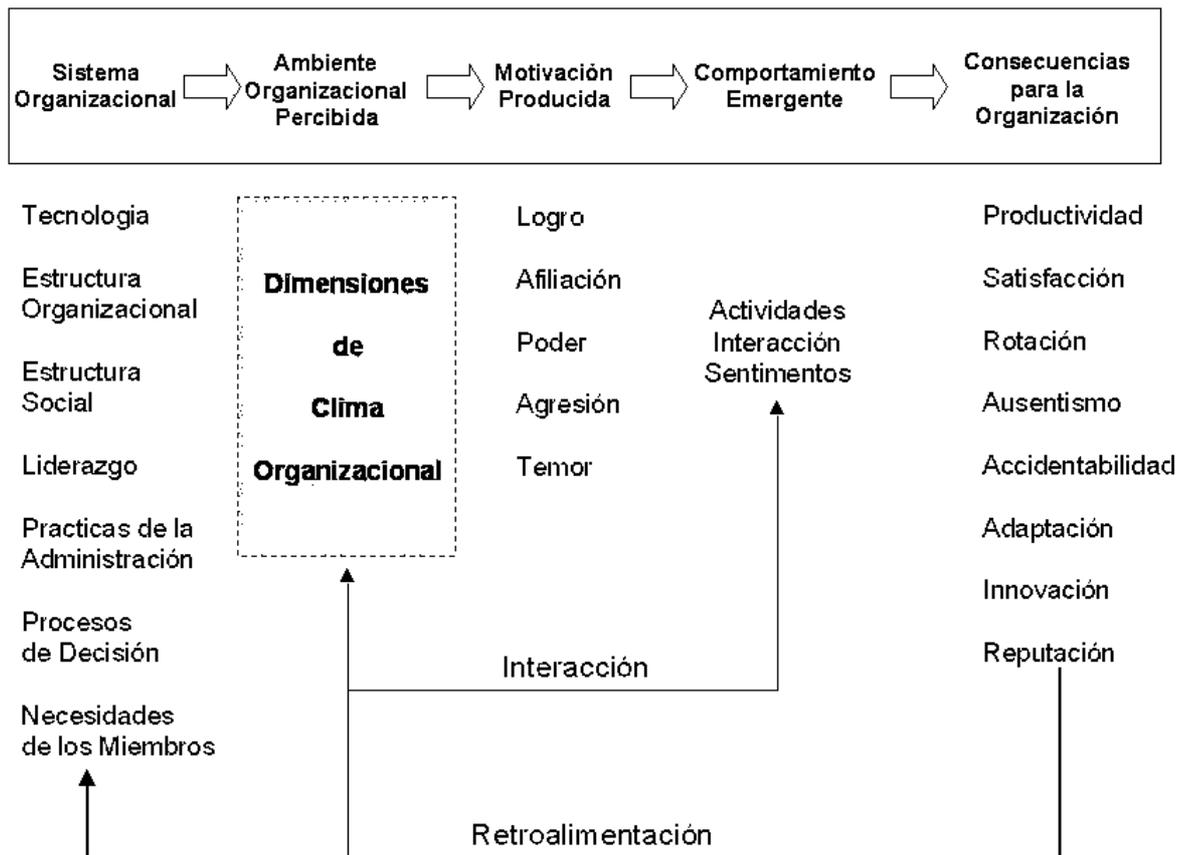
Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes

podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger²¹, proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

Gráfica: 3 Esquema de Clima Organizacional



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

²¹ Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall.

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que

filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. Estratégicamente implica las posibilidades de Desarrollo Organizacional en tanto coadyuve a la retroalimentación, a la conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales existentes, incremento en la interacción y la comunicación, confrontar las discrepancias, lograr el entendimiento y el aprendizaje organizacional, la participación y el empoderamiento del recurso humano, y la proactividad.

2.2.4. CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

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

Esto significa que el clima organizacional es una auto-reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una auto-reflexión de la organización como sistema autopoyético de decisiones. Para que lo sea, es nece-

sario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional²². En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la auto-reflexión del sistema organizacional.

El clima organizacional tiene las siguientes características:

- i. Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

- ii. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

²² Maturana, Humberto. El árbol del Conocimiento. Editorial Universitaria, Santiago, Chile, 1999.

- iii. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

- iv. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

- v. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y - sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin

percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- vi. Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

- vii. El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica

realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

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

En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto, será olvidado si no llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva

de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el clima organizacional.

2.2.5. FORMAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto.

Veremos, en primer lugar, la de Likert²³ -²⁴. Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

²³ Likert, R. *New Patterns of Management*. Mc Graw Hill, Nueva York, 1961.

²⁴ Likert, R. *The Human Organization*. Mc Graw Hill, Nueva York, 1967.

En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas: " Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias". También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y con sus experiencias, lo viven.

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

- i. Sistema I: autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo un línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentra también centralizados y centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- ii. Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se base en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- iii. Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado descencentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- iv. Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

La trabajo del Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajo de consultoría. Interesante resulta ser

que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

2.2.6. PARTICIPACION Y CLIMA ORGANIZACIONAL

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

En efecto, Abraham Maslow, con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se plantean en el

individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las necesidades que seguían en la escala a las seguridades, eran las de pertenencia. El saberse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrado una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad. Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo miembro de la organización podría percibir que era parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienza a aparecer -según Maslow- las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, porque Mead²⁵ ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento

²⁵ Mead, M. Motivation and Job. Andrews Inc., New York, 1992.

del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece.

Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización. Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. La autorrealización está muy relacionada con la autodeterminación y la autoexpresión, vale decir, que la persona sienta que es ella la que determina sus actividades y que en ellas puede expresarse creativamente. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros, fomentando su participación resolutiva en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo y, estará en cierta medida autodeterminándolo. Además, su creatividad será utilizada en su decidir, por lo que también se estará expresando, auto-expresándose en esta labor co-decisora.

En la adaptación que hemos hecho, también los niveles de participación pueden ser vistos como siguiendo un ordenamiento escalonado, tal como el escalonamiento sugerido por Maslow para la apa-

rición sucesiva de las necesidades. En otras palabras, lo primero que se plantearía a las personas sería tener un nivel mínimo y aceptable de sueldos, que les permitiera asegurar la satisfacción de sus necesidades fisiológicas. Apenas este nivel remunerativo se encuentra razonablemente satisfecho, aparece inmediatamente la necesidad de contar con seguridad laboral, que permita que las personas puedan estar tranquilas respecto al futuro cercano. Una vez que el trabajo se presenta como estable la persona desearía estar informada de lo que ocurre en la organización, sentirse -a través de la información- como un miembro con derecho propio a ser considerado parte de la organización. Esto puede ser ofrecido a través de una adecuada información, o participación informativa, pero -en los casos en que ésta no se da- es posible que surja el rumor como una manera informal que tiene el colectivo laboral de sentirse participando de la información organizacional.

La participación consultiva corresponde a las necesidades de estima y autoestima y surgirá en sistemas organizacionales que entregan información adecuada a sus miembros. Es posible que sea el sistema organizacional el que -una vez que ha entregado información a sus miembros- desee obtener de ellos sugerencias que pudieran ser de utilidad. Puede, también, ocurrir que sea el colectivo laboral el que sienta la necesidad de realizar sugerencias y aportar sus opiniones acerca de temas atinentes a su labor.

La participación resolutive tiene -a su vez- diversos grados, desde una participación minoritaria en la toma de decisiones, hasta la autogestión laboral, pasando por la congestión y por diversos esquemas en que se considera la posibilidad de permitir que los miembros de un sistema organizacional sean parte de su decidir. Este tipo de participación, en todo caso, también puede plantearse como una reivindicación por parte de los miembros de un sistema organizacional, que quieran tener una ingerencia mayor en la toma de decisiones, o ser producto de la definición misma del sistema, en que se busca un mayor compromiso, responsabilidad e involucramiento de los miembros con la organización, sus tareas y su destino.

En todos los estudios acerca de la participación hechos en esa primera época, sin embargo, había poco énfasis en la productividad. El interés se ponía fundamentalmente en el individuo y en conseguir un clima laboral más grato para él. La subyacente a este tipo de propuestas era tanto proveniente de la Escuela de Relaciones Humanas, con su énfasis en los fenómenos de psicología grupal, como de movimientos políticos que veían en la participación una forma de superar la dicotomía capital/trabajo. Las experiencias participativas del mundo, tales como la autogestión yugoslava, los kibutz israelitas y las cooperativas de Mondragón, ofrecían modelos de participación extremos, en tanto la congestión de Alemania Fe-

deral constituía un excelente ejemplo de participación resolutive paritaria.

Con posterioridad a este entusiasmo con los esquemas participación, el tema se restringió a círculos especializados, en tanto el interés por la productividad pasó a ocupar lugares más centrales en la preocupación de investigadores y empresarios. En esta última línea de pensamiento, Katz y Kahn llegaron a reconocer que si bien los esquemas participativos podrían ser altamente motivadores, había tareas rutinarias poco adecuadas para ellos, en las que había resultado mucho más productiva una división rutinaria del trabajo, no participativa que permitiera obtener altos rendimientos, aunque los trabajadores no encontrarán, en el trabajo mismo, fuentes de satisfacción para sus necesidades superiores.

Pero la preocupación por la productividad continuó evolucionando, hasta que el recurso humano pasó a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad más altos, significó también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores en los valores de la organización.

Así, el tema de la participación y del clima vuelven a estar en el tapete de la discusión organizacional. El interés ya no viene de la psicología ni de grupos políticos, sino de la ingeniería y de sectores empresariales y de asesores de organizaciones. Los círculos de la calidad, las fuerzas de tarea y otros tantos esquemas grupales de resolución de problemas y de generación de soluciones y sugerencias, aparecen como alternativas interesantes a ser exploradas. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea:

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad, a través de sugerencias útiles, que pueden surgir en, por ejemplo, los círculos de calidad.

La participación vuelve a ser un tema de discusión. Sin embargo, la última palabra no está dicha y los criterios para medir su utilidad son ahora mucho más pragmáticos que lo que fueron en los comienzos de la discusión. Parece, en todo caso, que no es conveniente pensar en modelos universalmente válidos, sino que sería aconsejable estudiar las conveniencias y los grados de una propuesta participativa, en los marcos de cada organización concreta, los que

de su cultura organizacional y los de la cultura de la sociedad en que esta organización está inmersa.

2.2.7. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Montalbán²⁶ indica que aunque en condiciones de normalidad suele ser suficiente con una evaluación más o menos intuitiva e informal del clima organizacional, cuando se evidencian problemas importantes es conveniente hacer un estudio profesional del mismo. Para hacerlo, es recomendable recurrir a especialistas que diseñen el mejor procedimiento para atender las necesidades con los recursos económicos disponibles. Las dos técnicas principales que se suelen utilizar son los “Focus Groups” (grupos de conversación focalizada) y las encuestas de clima. Ambas técnicas deben ser aplicada por expertos.

Previamente es conveniente realizar los siguientes procedimientos:

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

²⁶ MONTALBÁN, Jorge (2003) Evaluación del Clima Organizacional) México: Limas.

2. Si la evaluación preliminar del clima organizacional identifica que sus características son adecuadas o que los problemas que no son críticos, seguramente no necesita realizar un estudio profesional del mismo. Sin embargo, debe mantenerse vigilante.
3. Si la evaluación preliminar del clima organizacional identifica problemas críticos, considere la conveniencia de realizar un estudio del mismo para conocerlo con mayor precisión. Para esto es conveniente recurrir a especialistas.
4. Una vez realizado el estudio de clima organizacional, identifique las áreas que deben ser mejoradas y diseñe un plan integral de acción y seguimiento, con la ayuda de especialistas.

Garcés²⁷ señala que para el buen funcionamiento de una empresa, todos están de acuerdo que es fundamental el Recurso Humano. Pero poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o la empresa. Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Resulta imperativo para el departamento de Recursos

²⁷ GARCÉS FUENTES, A. (2004) Medición del Clima Organizacional. Madrid. Aguilar.

Humanos a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.

Un estudio de este tipo consiste básicamente de una (o varias) encuesta(s), que son distribuidas entre los empleados de la empresa o departamento que se desea consultar. La encuesta puede ser aplicada en forma tradicional (en hojas de papel, para ser rellenas a mano), o en línea (vía web o correo electrónico). Esta segunda forma resulta generalmente más económica y conveniente, aunque según algunos investigadores puede resultar en respuestas más negativas.

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

Como en cualquier estudio de esta naturaleza, es razonable pensar que no todos aquellos invitados a participar lo harán. Aún cuando se manifieste la importancia del estudio para la empresa, y las posi-

bles consecuencias favorables que se deriven de éste, muchos (en ocasiones la mayoría) no querrán colaborar. Es recomendable en estos casos ofrecer algún tipo de incentivo para promover la participación (ej: una rifa).

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

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

5. Oportunidades de carrera: ¿sienten los empleados que la organización ofrece oportunidades de progresar a aquellos que demuestren su capacidad? Incluye temas como adiestramiento.
6. Competencia supervisora: ¿confían los empleados en el conocimiento y las habilidades de sus supervisores?
7. Compensación y reconocimiento: ¿qué tan contentos están los empleados con la forma de compensar y reconocer su trabajo?

La encuesta debe contar con al menos tres secciones:

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

Datos del participante: sin llegar a solicitar datos específicos como el nombre o documento de identidad, es necesario conocer los datos básicos de los respondientes, tales como edad, sexo y departamento en el que trabaja. Esto con el objetivo de identificar opiniones particulares de ciertos grupos y de asegurarse que la participación le de validez al estudio. El clima laboral no es necesariamente uniforme en todas las áreas y localidades de una empresa.

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

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

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

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

- Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año:esto permite ver la evolución del clima año a año.

Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.

- Evite realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.
- Evite realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día, y no esperar a situaciones especiales para hacerlo.

Tipos habituales de preguntas:

a.- GENERALES

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

b.- OBJETIVOS

- Conozco y entiendo la visión y misión de la organización

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

c.- COMUNICACION

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

d.- GRUPO DE TRABAJO

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

e.- CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS

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

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

f.- OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL

- Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo
- Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización
- La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos

- Los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos
- Conozco los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización
- Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización son efectivos
- Quisiera tener mas/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades
- Mi supervisor(a) me alienta a participar en programas de adiestramiento

g.- COMPETENCIA SUPERVISORIA

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

- Mi supervisor(a) conoce mis fortalezas

h.- COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO

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

Una vez recogidas las encuestas, el paso final es tabular las respuestas y analizar los resultados. Afortunadamente existen numerosas herramientas informáticas (hojas de cálculo, bases de datos, paquetes de análisis estadístico) que permiten obtener en poco tiempo los resultados en forma de tablas y gráficos de fácil interpretación.

Los paquetes estadísticos más sofisticados permiten realizar cálculos más sofisticados, así como cruces de información que permitan diagnosticar con mayor precisión los problemas.

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

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

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

Cuadro 2.- Factores del Índice de Satisfacción

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

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

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

Grafico 3.- Escala de Clima Organizacional

NOMBRE DE LA ESCALA	DESCRIPCIÓN
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agotados con deberes de rutina y otros trabajos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están disfrutando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el centro de poder de la organización y los demás integrantes

6. Producción	Se refiere al comportamiento caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que se le recompensa por hacer bien su trabajo; haciendo énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones. Se percibe equidad en el estímulo laboral y económico.
12. Riesgo	El sentido de riesgo en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmós-

	fera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno, la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los que dirigen el trabajo y otros colaboradores del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño, el énfasis en hacer un buen trabajo, el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los guías y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y des-	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados

empeño	académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

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

La realización de esta tarea requiere la aplicación de cuestionarios, Entrevistas, Procesamiento de la información, Informe y Reuniones de retroalimentación.

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

El Clima Organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, con-

sideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras. A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización.

ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La escala que se utilizará trabaja la siguiente calificación.



Totalmente de acuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	2
Bastante en desacuerdo	3
En desacuerdo	4
De acuerdo	5
Bastante de acuerdo	6

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

Para calificar la metodología, se debe promediar cada variable (se suma la calificación de cada persona respecto a la variable y

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

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

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

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

2.2.8. VENTAJAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional posibilita:

1. Obtener información confiable y válida sobre su funcionamiento con indicadores humanos.
2. Establecer el valor promedio del Clima Organizacional y compararlo con los diferentes departamentos o áreas.
3. Establecer Benchmarking interno a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la empresa.
4. Monitorear y evaluar los avances en el Clima Organizacional en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
5. Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactores y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
6. Detectar áreas organizacionales robustas y áreas que requieren atención.
7. Hacer seguimiento del efecto de Programas de Intervención y Cambio.

8. Realizar comparaciones con otras organizaciones y apoyarse en ellas con fines de Benchmarking.
9. Generar espacios conversacionales y de aprendizaje entre el personal.

2.2.9. CONCEPTO GENERAL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Harris²⁸ señala que en los Estados Unidos las compañías han aprendido que buscar la satisfacción del cliente es buen negocio. De hecho, si el cliente no está satisfecho, es probable que haya negocio ese día, pero lo más probable es que no se repita. La Satisfacción del Cliente es parte vital del sistema de competencia en el mercado. Aunque en un sistema de libre competencia los clientes buscan la buena calidad a los mejores precios, como se dice en círculos de negocios "la satisfacción de los precios baratos se olvida mucho mas rápido que un mal servicio durante y después de la compra". Hay que tener presente que una parte fundamental de las franquicias que vienen de los Estados Unidos es el entrenamiento de los empleados, para que aprendan a sonreír y prestar la atención cordial y debida al cliente.

La satisfacción del cliente es uno de los principios básicos de las buenas compañías de los Estados Unidos. "Satisfacción garantizada

²⁸ Harris, John (2001) Buscar la satisfacción del cliente es buen negocio. Buenos Aires: Sur.

o le devolvemos el dinero". Es una promesa difícil, aventurada, pero miles de negocios crecen y sobreviven en los Estados Unidos en base a esta promesa. Quizás hayan abusos aquí y allá, pero el cliente aprende a confiar en esa compañía y termina volviendo a comprar en el mismo lugar.

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

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

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

compra/consumo. Puede, en términos aritméticos, expresarse como:

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

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

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

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

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

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

Valor según el cliente:

Valor Valor Valor Valor
Económico + Funcional + Percepcional + Evaluativo

Donde tenemos que:

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

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

Respecto de los principales factores y dimensiones del servicio puede señalarse que el servicio se puede clasificar según distintos

factores que marcan diferencias importantes entre sí. Por ello, es necesario evaluar las dimensiones más resaltantes que las caracterizan para poder dedicarse enfocadamente a su desarrollo. En este sentido, podemos plantear las diferentes dimensiones posibles en los servicios:

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

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

2.2.10. PRINCIPIOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Franco²⁹ acerca de cómo funciona la satisfacción del cliente, señala que: “la satisfacción del cliente es un proceso estándar: 1) Se escucha al cliente a través de diversos procedimientos; 2) Se actúa rápidamente, en concordancia a lo escuchado”.

¿Cómo escuchar a los clientes y volvernos a comunicar? El cliente es el número 1; los escuchamos de 2 formas: por solicitud, para que nos den sus opiniones o simplemente vienen y nos dan sus quejas o reclamos. También existen las encuestas. Las encuestas nos permiten saber qué tan satisfecho está el cliente con el producto, el pre-

²⁹ Franco, Ramiro (2001) Customer Satisfaction ¿Porqué Satisfacción del Cliente? Buenos Aires. Paidós.

cio, el servicio, etc. Franco³⁰ señala que para que exista satisfacción de clientes existen 4 principios básicos que son:

1.- Satisfacción del cliente = Percepciones Expectativas (SC=P-E). Todo ser humano espera algo, cuando compramos lo que deseábamos y lo percibimos en el momento de la verdad, esa diferencia aritmética es la Satisfacción del Cliente.

Especificaciones:

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

³⁰ IBID.

habilidades, cortesía, credibilidad, seguridad, acceso, comunicación y comprensión.

2.- Queja + Solución rápida = Incrementa satisfacción.

Especificaciones:

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

Captar una queja del cliente es uno de los mejores regalos que podemos recibir de él. La queja nos da la posibilidad de enterarnos de

aspectos o situaciones que generan malestar o desagrado en nuestros clientes y nos da la posibilidad de mejorar y superar esa situación. Las expresiones de quejas de los clientes siempre suponen información valiosa sobre lo que no estamos haciendo bien y el tratamiento de las mismas nos facilitará la identificación de áreas o situaciones problemáticas, lo que permitirá desarrollar una estrategia para detectar, corregir y prevenir errores. La queja o reclamo es la última oportunidad que el cliente nos concede antes de abandonarnos para siempre y de convertirse, además, en alguien que no será precisamente un buen difusor de nuestros productos y servicios. Si el cliente reclama a la organización, es que todavía confía en ella.

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

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

- a. Habilitar un canal de comunicación para que los clientes puedan expresarse, manifestar su desagrado, y que encuentren la vía ne-

cesaria para hacerlo en la empresa. De no ser así, estadísticamente está comprobado que un cliente insatisfecho comenta su insatisfacción con hasta 10 personas en promedio, lo cual genera un efecto totalmente adverso al que esperamos.

- b. Gerenciar el tratamiento de la solución de la queja: Si logramos que el cliente se queje en la empresa y no con otras personas, resulta fundamental atender eficientemente ese reclamo y solucionarle el problema o reparar la situación. De esa atención dependerá transformar su insatisfacción en satisfacción, y lograremos retener y, más aún, fidelizar a ese cliente que de otra manera hubiéramos perdido. La fidelización de los clientes debe ser un objetivo prioritario en las organizaciones y se logra únicamente con clientes satisfechos: a medida que aumentemos el nivel de satisfacción, mayor será el índice de retención de clientes. Hay que considerar que conseguir un cliente nuevo cuesta cinco veces más que retener al actual y, según Tom Peters, reemplazar U\$S 1 de un cliente perdido cuesta U\$S 10.
- c. Orientar la cultura organizacional: Toda la organización debe estar convencida de la importancia que tiene la queja del cliente y deben ser conscientes del tratamiento que hay que darle. El reclamo no debe ser tomado como una ofensa. Es más, se debe estimular la queja como una herramienta de retención de clientes.

3.- Cliente muy satisfecho = Cliente fiel, hacemos satisfacción de clientes porque queremos que nos compren hoy, mañana y así sucesivamente, por que los clientes que nos recompran nos son menos costosos que atraer uno nuevo, además que tiene otro "veneno", porque el cliente que no me es leal, se vuelve mi francotirador para dañar a todos los demás clientes, pero lo que son leales a mi, son mis mejores vendedores, y no me cobran comisión.

Especificaciones:

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

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

Especificaciones:

- La satisfacción del cliente es lo primero.
- Es el primer principio de calidad (Total Quality Management = Te Quiero Mucho)

- Es el primer capítulo de todos los premios nacionales de calidad y de los ISO 9000.
- "Es el cliente quien paga nuestro salario. El Jefe sólo los administra " (Henry Ford)

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

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

2.2.11. EL NUEVO CONCEPTO DE MARKETING EN LA EMPRESA

El dinamismo en el que se desenvuelve la actividad económica obliga a las disciplinas ocupadas en el estudio de alguna de sus realidades a adaptarse mediante la incorporación en su cuerpo de conocimiento de los nuevos comportamientos observados en los

agentes decisores. De no hacerlo así en la disciplina del marketing, el progresivo distanciamiento entre el cuerpo de conocimiento, analizado por los investigadores y enseñado por los docentes, y las actuaciones de marketing de las empresas, haría inútil y prescindible el trabajo de los primeros, y estancaría asimismo la difusión de las prácticas más innovadoras a la totalidad del sistema económico. En este sentido, se realiza una reflexión acerca del concepto de marketing en la empresa, planteando su significado en ella como una filosofía basada en la orientación al establecimiento de relaciones fructíferas con agentes de los distintos componentes del mercado que complementen los recursos y capacidades de la empresa para la generación de valor hacia el mercado.

En Hunt³¹ se define el objeto central de la disciplina del marketing en los siguientes términos: *“El marketing estudia la forma en que las relaciones de intercambio son creadas, estimuladas, facilitadas, valoradas y gobernadas. La esencia del marketing está en la relación de intercambio, definida como conexión de recursos, personas y actividades orientadas hacia la creación e intercambio de valor para el mercado”*.

La aplicación de dicha definición al ámbito empresarial tiene consecuencias en cada uno de los tres niveles considerados por Webs-

³¹ HUNT, Shelby D. (2003). *Modern Marketing Theory. Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*. Cincinnati: South-Western Publishing.

ter³²: el corporativo, el de unidad estratégica de negocios y el funcional-, así como en cada una de las tres visiones de la actividad de marketing expuestas por Munuera³³ y Rodríguez³⁴: el de cultura empresarial o filosofía, el estratégico y el táctico.

1.- La orientación al mercado

La orientación al mercado es, de alguna manera, la forma como se entiende por parte de la literatura de marketing que una empresa implementa el concepto de marketing. Hooley et al.³⁵, sobre una muestra de directivos del Reino Unido, encontraron que se está produciendo una progresión desde una visión del marketing como una función de ventas, o un departamento de la empresa, hacia una perspectiva del marketing como filosofía que sirve de guía a toda la organización.

En este sentido, como filosofía, el concepto “tradicional” de marketing mantiene que el éxito organizacional depende de la medida en que una empresa estudia las necesidades y deseos de sus clientes y les suministra satisfactores mejores que los de la competencia³⁶.

Por contraposición al enfoque producción o ventas, este enfoque de

³² WEBSTER, Frederick J. (2002), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.

³³ MUNUERA, José L. (2002), "Evolución en las dimensiones del concepto de marketing". *Información Comercial Española*, 707, 126-42.

³⁴ RODRÍGUEZ, Augusto y Miguel Hernández (2002), "Los beneficios generados por la relación: Un análisis unilateral a partir de la teoría de recursos y capacidades", *Cuadernos de Administración*, 26, 115 - 136.

³⁵ HOOLEY, Graham J., James E. Lynch, y Jenny Shepherd (2000), "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice," *European Journal of Marketing*, 24 (9), 7-24.

³⁶ KOTLER, Philip y Gary Armstrong (1999). *Fundamentos de mercadotecnia*, 2a edición. Prentice Hall.

marketing parte del principio de que el cliente es el centro de todas las actividades de la empresa, que se adaptará a sus demandas, dando lugar a la denominación de “orientación al comprador”³⁷.

Dicho concepto tradicional de orientación al comprador se ha visto sometido a críticas desde diversas perspectivas. Así, Houston³⁸, tras hacerse eco de lo atrayente que resulta para los académicos y para la enseñanza del marketing, observa que su implantación en la empresa no parece verse correspondida por éxitos notables en términos de resultados empresariales. Sin embargo, la orientación al comprador es más criticable por el hecho de representar una prescripción incompleta de lo que debe ser el foco de atención del marketing ya que igualar orientación al mercado con orientación al comprador es quedarse con una parte que, aunque importante, no puede ser considerada el único ámbito de interés.

Para caracterizar lo que hoy en día se entiende como “orientación de mercado”, una revisión de la literatura en la materia muestra las siguientes dimensiones del concepto:

- a. Como *filosofía de negocios*, la empresa orientada al mercado considera que es éste el principal causante de su éxito o fracaso.

³⁷ KOTLER, Phillip y S. Levy (1999), "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, 33 (January), 10-5.

³⁸ HOUSTON, F.S. y J.B. Gassenheimer (1998), "Marketing and Exchange" *Journal of Marketing*, 51 (October), 3-18.

Va a ser la valoración que el mercado haga de la oferta de la empresa la que, si es suficientemente alta, le permitirá pagar los costes asumidos en su generación y, por tanto, subsistir en el corto plazo y desarrollarse en el largo³⁹. Puesto que dicha valoración es realizada por los clientes teniendo en cuenta las ofertas competidoras, Narver y Slater⁴⁰ proponen la orientación al consumidor y a la competencia como los dos principales puntos de interés.

- b. Como *adquisición de conocimiento e inteligencia*, la orientación al mercado consiste en la recolección, procesamiento y transmisión de información del mercado^{41 42}.
- c. Además, como *acción*, la empresa orientada al mercado coordina las distintas funciones empresariales para la creación de valor de mercado a partir de la información recogida y diseminada acerca del comprador y la competencia⁴³.

³⁹ ANDERSON, Paul F. (2002), "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm," *Journal of Marketing*, 46 (Spring), 15-26.

⁴⁰ NARVER, John C. y Stanley F. Slater (1990), "The Effects of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.

⁴¹ KOHLI, Ajay K. y Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.

⁴² KOHLI, Ajay K., Bernard J. Jaworski, y A. Kumar (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, XXX (November), 467-77.

⁴³ NARVER, John C. y Stanley F. Slater (1990), "The Effects of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.

- d. Por último, en tiempos más recientes, Tuominen y Möller⁴⁴ añaden una cuarta dimensión, la de la orientación al mercado como *fuentes de aprendizaje organizacional*, en la medida en que permite a la empresa mejorar sus habilidades competitivas.

Sin embargo, una vez descrito en forma breve el concepto original de orientación al mercado, recientemente se han ido incorporando reflexiones que sirven para precisar en mayor medida lo que en la actualidad está siendo la aplicación del concepto de marketing en las empresas. De manera concreta, deben considerarse los siguientes aspectos:

- En primer lugar, debe ampliarse el punto de mira desde el comprador y la competencia hacia una definición de orientación al mercado que tenga en cuenta la diversidad de “mercados” en los que en la práctica opera la empresa, adoptando la perspectiva de componentes del mercado.
- En segundo lugar, es necesario que la orientación al mercado no imponga a la empresa una completa desconsideración de su ámbito interno y, específicamente, de sus recursos y capacidades.
- Por último, la concreción de la definición de marketing en la actividad empresarial obliga a fijar, como punto de referencia,

⁴⁴ TUOMINEN, M. y K. Möller (1996), “Market Orientation: A State of the Art Re-view,” Proceedings of the 25th. European Marketing Academy Conference, 1161-81.

la relación de intercambio que la empresa mantiene con otras organizaciones o individuos. Por lo tanto, ha de introducirse asimismo la perspectiva relacional.

2.- La perspectiva de componentes del Mercado

Frente a visiones más restringidas, una aproximación al concepto de marketing desde la perspectiva de “componentes”. Day y Wensley⁴⁵ sugieren que la clave para el éxito comercial no recae en las acciones de la organización respecto a un único grupo sino en su habilidad para controlar, establecer prioridades y administrar todos los componentes del mercado en un determinado momento del tiempo⁴⁶.

Por otra parte, y al igual que ocurre en otras referencias sobre orientación al mercado Kimery y Rinehart⁴⁷ señalan que el entorno general de negocios está compuesto por los aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que pueden afectar las relaciones de la empresa con su mercado debe ser también objeto de seguimiento y adaptación por parte de la empresa⁴⁸.

⁴⁵ DAY, George S. y Robin Wensley (2003), “Marketing Theory with a Strategic Orientation,” *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 79-89.

⁴⁶ KIMERY, Kathryn M. y Shelley M. Rinehart (1998), “Markets and Constituencies: An Alternative View of the Marketing Concept,” *Journal of Business Research*, 43, 117-24.

⁴⁷ LADO, Nora, Albert Maydeu-Olivares, y Jaime Rivera (1998), “Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model,” *European Journal of Marketing*, 32 (1/2), 23-39.

⁴⁸ KIMERY, Kathryn M. y Shelley M. Rinehart (1998), “Markets and Constituencies: An Alternative View of the Marketing Concept,” *Journal of Business Research*, 43, 117-24.

En cada momento, industria y empresa, cada uno de los componentes anteriores puede tener una importancia distinta, lo que llevará a la empresa a una mayor preocupación, es decir, a que estén más orientados hacia unos u otros.

La importancia de cada componente vendrá dada por los siguientes aspectos según Kimery y Rinehart⁴⁹:

- a. El interés y la capacidad que tiene cada uno de los grupos para colaborar con la empresa para lograr efectos positivos en la relación con todos sus clientes.
- b. El interés y capacidad de cada grupo para incrementar el riesgo o perjudicar la relación de la empresa con sus clientes.
- c. El interés y capacidad de cada grupo para formar coaliciones en defensa de sus propios intereses.

El hecho de que sea la relación con el cliente el principal aspecto en la determinación de la importancia de cada uno de los componentes, parte de una redefinición del concepto de marketing según la cual: “El concepto de marketing es una filosofía de negocios que sostiene que la satisfacción rentable del comprador es el objetivo de todas las áreas funcionales de un negocio y el medio básico para la consecución del éxito organizacional a largo plazo. El concepto de marketing incluye el análisis y la integración de información

⁴⁹ KIMERY, Kathryn M. y Shelley M. Rinehart (1998), “Markets and Constituencies: An Alternative View of the Marketing Concept,” *Journal of Business Research*, 43, 117-24.

acerca del comprador y de otras componentes críticas del mercado para la adopción de decisiones estratégicas y operativas en la organización.

En definitiva, la mayor o menor atención a cada uno de los componentes debe ser un elemento a considerar por la empresa. Por el contrario, cualquier prejuicio respecto a la importancia de alguno de ellos en detrimento de los otros puede llevarla a distintos tipos de miopía que a corto, pero sobre todo a largo plazo, redundarán en el perjuicio de su capacidad competitiva.

3.- La perspectiva interna de la empresa

La necesaria adopción por la empresa de una filosofía de orientación al mercado no debe ser interpretada estrictamente afirmando que éste deba ser el único director de sus acciones. De hecho, va a ser difícil que una empresa se oriente de forma efectiva al mercado si no dispone de los recursos y capacidades adecuados^{50 51}. De la misma manera que un desprecio al mercado provoca un tipo de miopía⁵², el desprecio a las características internas de la organización generará otra miopía igualmente perjudicial⁵³. En definitiva, el

⁵⁰ DAY, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.

⁵¹ DAY, George S. y Prakash Nedungadi (1994), "Managerial Representations of Competitive Advantage," *Journal of Marketing*, 58 (April), 31-44.

⁵² LEVITT, Theodore (1990), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 38, July-August, 24-7.

⁵³ DAY, George S. y Prakash Nedungadi (1994), "Managerial Representations of Competitive Advantage," *Journal of Marketing*, 58 (April), 31-44.

ajuste entre el mercado y los recursos y capacidades de la empresa es necesario para ser competitivo a largo plazo^{54 55 56}.

Teniendo en cuenta que la competencia entre empresas es el resultado de su lucha constante por satisfacer más rápida y de mejor forma a los consumidores^{57 58}, para la Teoría de la Competencia Basada en la Ventaja Comparativa, los recursos y capacidades de la empresa son el punto de partida para el éxito competitivo. La ventaja comparativa de una empresa en determinados recursos y capacidades permitirá a la empresa obtener una ventaja competitiva en determinados segmentos de mercado y, como consecuencia, un desempeño financiero superior.

Por lo tanto, por un lado se reconoce la importancia de la orientación externa de la empresa, que viene recogida con la utilización de términos tales como segmentación, valor otorgado por la clientela, competencia e influencia de los componentes del mercado y del entorno general. Por otro, se incorpora el ámbito interno de la empresa, ya que son sus recursos y capacidades principales, la ventaja o desventaja comparativa respecto a los de la competencia y su utili-

⁵⁴ MILES, R.E. y C.C. Snow (1994), "Fit, Failure and the Hall of Fame," *California Management Review*, 3 (Spring), 10-28.

⁵⁵ MILES, R.E. y C.C. Snow (1994), "Fit, Failure and the Hall of Fame," *California Management Review*, 3 (Spring), 10-28.

⁵⁶ VENKATRAMAN, N. y J.C. Camillus (1994), "Exploring the Concept of Fit in Strategic Management," *Academy of Management Review*, 3, 513-25.

⁵⁷ DICKSON, Peter R. (1992), "Toward a General Theory of Competitive Ratio-nality," *Journal of Marketing*, 56 (January), 69-83.

⁵⁸ HUNT, Shelby D. y Robert M. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15.

dad para obtener una oferta de mayor valor y/o menor coste lo que otorga ventaja competitiva a la empresa.

La Teoría de la Competencia Basada en la Ventaja Comparativa de Hunt y Morgan⁵⁹, es fruto de la aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades (TCR) a la explicación de la competencia entre las empresas. Además, la TCR ha sido utilizada como teoría de la firma complementaria a la de los costos de transacción^{60 61}. Pero es respecto a la explicación de ventaja competitiva en el mercado, cuando la oferta de la empresa se compara con la de la competencia en costes o diferenciación⁶², donde recae el uso principal de la TCR. De hecho, para que la ventaja competitiva sea garantía de obtención de beneficios a largo plazo, la misma debe ser sostenible⁶³, lo que depende de la medida en que la empresa mantiene la ventaja comparativa mediante reinversión en dichos recursos y capacidades así como en su adaptación a las siempre cambiantes circunstancias del mercado. El conocimiento de la empresa de las razones por las que los consumidores consideran atractiva su oferta, así como las de los recursos y capacidades necesarios para hacerla atractiva, es crucial para poder proteger cualquier ventaja competitiva inicial.

⁵⁹ HUNT, Shelby D. y Robert M. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15.

⁶⁰ CONNER, K.R. Y C.K. PRAHALAD (1996), "A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism," *Organization Science*, 7 (5), 477-501.

⁶¹ KOGUT, B. y U. Zander (1996), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science*, 3, 383-97.

⁶² DAY, George S. y Robin Wensley (1998), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52 (April), 1-20.

⁶³ HUNT, Shelby D. y Robert M. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15.

Por otra parte, fuera de la compañía, los cambios en los consumidores (gustos, segmentos...), en el gobierno (leyes, regulaciones...) o en los competidores podrían erosionar la ventaja comparativa. En cuanto a los competidores, sus acciones de imitación e innovación son un factor muy relevante para la pérdida de la ventaja competitiva a lo largo del tiempo. Por ello, los recursos y capacidades en los que la empresa tiene ventaja comparativa deben estar salvaguardados de la movilidad o la imitación, además de ser valiosos y únicos^{64 65}.

En este sentido, Hunt y Morgan⁶⁶ aluden a la orientación al mercado de la empresa como una capacidad que cumple con las condiciones anteriores y, por tanto, que conduce a la obtención de ventaja competitiva sostenible. En la misma línea se manifiestan Tuominen et al.⁶⁷, quienes presentan un modelo conceptual de la capacidad de marketing como condición necesaria y suficiente para la existencia de orientación al mercado que, como recurso intangible basado en la información y que se desarrolla a lo largo del tiempo, le permite obtener ventaja competitiva en el mercado.

⁶⁴ BARNEY, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

⁶⁵ PETERAF, M.A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, 14, 179-91.

⁶⁶ HUNT, Shelby D. y Robert M. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15.

⁶⁷ TUOMINEN, Matti, Kristian Möller, y Arto Rajala (1997), "Marketing Capability: A Nexus of Learning-Based Resources and a Prerequisite for Market Orientation," *Proceedings of the 26th. European Marketing Academy Conference*, 1220-40.

En resumen, la orientación efectiva al mercado requiere que la empresa integre adecuadamente sus recursos y capacidades con las exigencias de éste^{68 69} y, por otra parte, la misma orientación al mercado constituye una capacidad empresarial causante de ventaja competitiva^{70 71} mostrando, en definitiva, la necesaria interrelación entre orientación al mercado o la aplicación del concepto de marketing, y el ámbito interno de la empresa.

Si hay un aspecto a destacar respecto a la reciente evolución de la teoría organizacional es el de la creciente importancia dada a la conexión entre la organización y la red de empresas que constituye su entorno más próximo⁷². En este sentido, las distintas perspectivas del marketing relacional asumen que, cada vez más, las empresas compiten por medio del establecimiento de relaciones a largo plazo con organizaciones e individuos de cada uno de los distintos componentes del mercado de forma que, para ser un competidor efectivo (en la economía global) cada vez es más necesario ser un cooperador (en alguna red)⁷³ - Morgan y Hunt, 1994. Así, la red

⁶⁸ HERNÁNDEZ, Miguel y José L. Munuera (1999), "Efectos de los recursos y capacidades del vendedor sobre sus relaciones en el canal de distribución," *Revista Española de Investigación de Marketing-Esic*, 3 (1), 63-88.

⁶⁹ VENKATRAMAN, N. y J.C. Camillus (1984), "Exploring the Concept of Fit in Strategic Management," *Academy of Management Review*, 3, 513-25.

⁷⁰ HUNT, Shelby D. y Robert M. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15.

⁷¹ TUOMINEN, Matti, Kristian Möller, y Arto Rajala (1997), "Marketing Capability: A Nexus of Learning-Based Resources and a Prerequisite for Market Orientation," *Proceedings of the 26th. European Marketing Academy Conference*, 1220-40.

⁷² HÅKANSSON, Håkan e Ivan Snehota (1999), "No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy," *Scandinavian Journal of Management*, 4 (3), 187-200.

⁷³ MORGAN, Robert M. y Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.

pasa a ser el entorno relevante o contexto de negocios de la empresa, con las siguientes características⁷⁴:

- a. Los negocios operan en un contexto en el que sus comportamientos están condicionados por un número limitado de entidades, cada una de las cuales es única y está centrada en la persecución de sus propios objetivos.
- b. Respecto a dichas entidades, la empresa mantiene continuas interacciones mediante el establecimiento de relaciones que le permiten acceder (y explotar) a los recursos de las otras organizaciones mediante la unión de sus actividades y personal.
- c. Las capacidades distintivas de la empresa se desarrollan por medio de sus interacciones en las relaciones interorganizacionales de la red. La identidad de la organización es creada a partir de sus relaciones con otras organizaciones.
- d. Puesto que las otras organizaciones en la interacción operan también en circunstancias similares, los resultados de la empresa están condicionados por las relaciones en la red.

Teniendo en cuenta que una red de empresas es una cesta de recursos y capacidades unidos por medio de relaciones a largo plazo⁷⁵, puede deducirse que algunas de las relaciones de la organización

⁷⁴ HÅKANSSON, Håkan e Ivan Snehota (1999), "No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy," *Scandinavian Journal of Management*, 4 (3), 187-200.

⁷⁵ ALDRICH, H. y D. Whetten (1981), "Organization-sets, Action-sets, and Networks: Making the Most of Simplicity," en Nystrom, P. y W. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, 1, 385-408.

con otras empresas de la red constituyen, en sí mismas, uno de los más valiosos recursos que posee. Por medio de dichas relaciones, los recursos y las actividades se hacen disponibles y pueden ser movilizadas y explotadas por la organización con el fin de mejorar su propio desempeño.

Por lo tanto, el acceso a los recursos de la otra parte, que complementan los de la organización, constituye en sí mismo un importante activo⁷⁶. Como consecuencia de ello, la efectividad de la organización no es tanto una cuestión de su “adaptación” al entorno sino de sus “actividades relacionales” en la red⁷⁷. Mientras que la “adaptación” conduce a centrarse en los procesos internos de la organización, las “actividades relacionales” conducen a un cambio de enfoque hacia la red. Es por medio de sus relaciones interorganizacionales que las capacidades distintivas de una organización son adquiridas y desarrolladas. Además, son las actividades que se desarrollan en dichas relaciones, en lugar de las que adopta la organización por sí misma, las que determinan su posición de negociación y, por tanto, su efectividad en la consecución de sus objetivos.

⁷⁶ ANDERSON, James C., Håkansson, Håkan, y Jan Johanson (1994), “Dyadic Business Relationships within a BUSINESS NETWORK CONTEXT,” *Journal of Marketing*, 58 (October), 1-15.

⁷⁷ HÅKANSSON, Håkan e Ivan Snehota (1999), “No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy,” *Scandinavian Journal of Management*, 4 (3), 187-200.

La característica de la relación como un recurso de la empresa es puesta de manifiesto por Hunt⁷⁸ para quien, puesto que todas las relaciones consideradas en el marketing de relaciones tienen características únicas (heterogeneidad) y son relativamente inmóviles (movilidad imperfecta), son un recurso que puede generar ventaja competitiva sostenible.

Por tanto, en el portafolio de relaciones de la empresa, cada relación debería ser analizada en cuanto a su contribución a la oferta de valor para el mercado, bien porque complementan las competencias centrales de la empresa⁷⁹, bien porque aportan capacidades dinámicas que le permiten adaptarse a los cambios en el entorno de mercado⁸⁰.

Uniendo por tanto la perspectiva relacional con la de los recursos y capacidades⁸¹, podría proponerse una nueva visión respecto a la función del marketing en la empresa en la que la cuestión estratégica clave será la de dónde y cómo competir, que recoge la evolución conjunta de los recursos y capacidades de la empresa y el conjunto de relaciones que constituye su contexto principal.

⁷⁸ HUNT, Shelby D. (1997), "Competing Through Relationships: Grounding Relationships Marketing in Resource-Advantage Theory," *Journal of Marketing Management*, 13, 431-45.

⁷⁹ PRAHALAD, C.K. y G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.

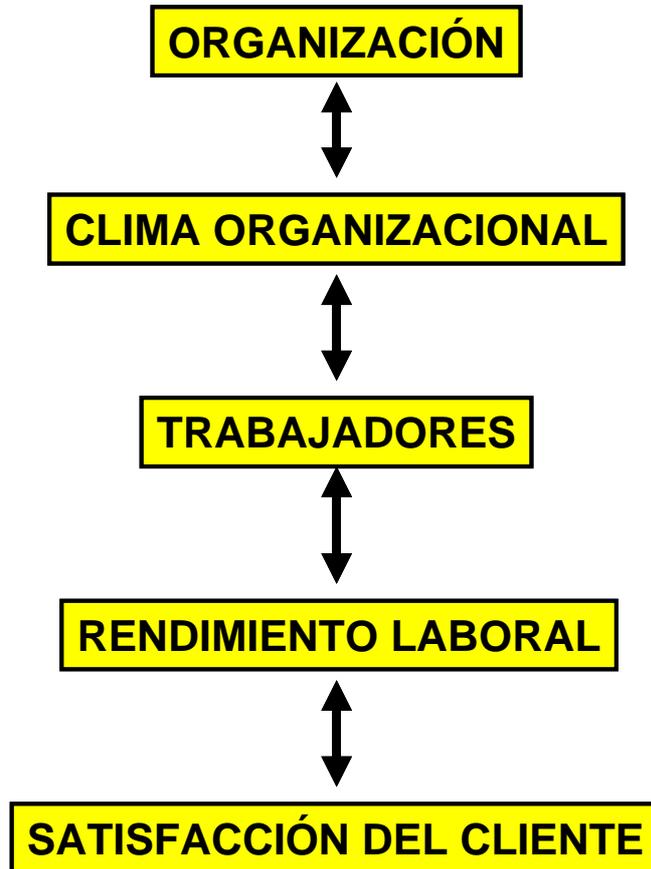
⁸⁰ TEECE, D. y G. Pisano (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), 537-56.

⁸¹ JÜTTNER, Uta (1998), "Strategic Marketing: Tracing the Evolution in the Network."

La contribución conceptual del marketing en este nivel es la de sostener el diálogo dinámico entre las necesidades de los compradores y las propias capacidades de la empresa y de otras con las que mantiene relaciones. Sin embargo, el enfoque al comprador incluye no sólo la referencia al cliente en relación directa de la empresa sino que amplía la perspectiva al comprador final del valor de la red y al comprador potencial de la red actual y de otras competidoras. Por otro lado, la orientación a la competencia se trata también diferente. Ahora, el papel del marketing bajo una perspectiva de red se ocupará de soportar y mantener un equilibrio entre cooperación y competencia con los competidores.

2.3. MAPA CONCEPTUAL

Grafica 4.- Mapa Conceptual



Fuente: Elaboración Propia

2.4. DEFINICIONES CONCEPTUALES

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

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Es el agrupamiento ordenado de las actividades necesarias para lograr los objetivos institucionales planteados (visión), la asignación de cada grupo determinado a un administrador con autoridad para liderarlo y supervisarlos, y el establecimiento de las medidas (sistemas y procedimientos) necesarios para procurar una coordinación vertical y horizontal con los demás miembros de la estructura de la institución.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Son las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. El clima organizacional es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización.

EFICACIA ADMINISTRATIVA: Funcionalidad del proceso administrativo en términos de rendimiento administrativo y sus dimensiones básicas.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Valoración personal que el cliente otorga al producto o servicio recibido.

CALIDAD DEL SERVICIO: Calidad es lo que se le da la cliente (hard quality), servicio es cómo se le da al cliente (soft quality). Calidad es la parte del diseño y desarrollo del producto y servicio es como se entrega esa calidad. El componente del servicio es intangible y puede ser expresado de distintas formas, ahorro en tiempo, trato personalizado, la seguridad de una marca, el ambiente de un lugar, etc. La calidad de un producto tangible se puede asegurar antes de que el cliente la utilice, sin embargo, en ocasiones una empresa depende de que su personal ofrezca un buen servicio. Comprende dos componentes: Calidad del Producto y Calidad Percibida: a) Calidad del Producto: Se puede definir como su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor. Se puede definir también como la aptitud para su uso (que sea idóneo para el uso al que está destinado). En las normas internacionales la palabra Calidad esta definida como: Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas establecidas; b) Calidad percibida: Evaluación personal y subjetiva de los productos y/o servicios por parte del consumidor.

CLIENTE: Quien recibe un producto o un servicio. Cualquier persona sobre la que repercute el producto o el proceso. Los clientes pueden ser externos o internos. Los clientes externos no son miembros de la empresa que produce

el producto que les afecta. Los clientes internos son afectados por un producto fabricado por su propia empresa. Cliente interno (empleado) es el empleado receptor primario de la misión, estrategias y acciones planteados por la organización para crear valor y ofrecer un servicio óptimo al cliente externo. Cada empleado se convierte en un cliente conforme recibe insumos (información, tareas, etcétera), de otro modo, hasta llegar al umbral donde surgen los clientes externos, en quienes se hará realidad la calidad del servicio como reflejo de la cultura organizacional.

COMPETENCIA: Organización que hace los mismos productos o productos sustitutos de los nuestros (que presta los mismos servicios o servicios sustitutos de los nuestros).

ENTORNO INSTITUCIONAL: Esta noción se define como el conjunto de relaciones establecidas entre las Federaciones y otros actores sociales (educativos, religiosos, políticos, comunitarios, etc.). El modo en que cada Federación se relaciona con su entorno muestra cosas muy interesantes. Por un lado, permite observar de qué manera se diferencia de otras organizaciones, es decir la identidad cultural de la Federación (fines, ideario, espíritu, etc.). Por otro lado, muestra qué tanto las federaciones logran construir comunidades educativas en sus respectivos entornos. Los indicadores resumen relaciones con diversos actores en virtud de: tipo, calidad y cantidad de los vínculos.

CLIMA ORGANIZACIONAL: se entiende por clima de una organización el conjunto de valores, fines, objetivos y reglas de funcionamiento de la Federación. Es decir, un clima organizacional es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí. Los climas caracterizados por el compromiso, la solidaridad entre los miembros y el sentido comunitario pueden devenir en mejores resultados educativos. Los indicadores construidos toman en cuenta las actividades realizadas dentro de la federación.

TOMA DE DECISIONES: este concepto se define como el ámbito y la modalidad en las cuales una organización sopesa entre diferentes alternativas y elige una de ellas. La variable "toma de decisiones" incluye tres preguntas relacionadas: qué, cómo y quiénes deciden. Así podemos encontrar organizaciones con estructuras de decisión más verticales que otras y seguramente esto tendrá resultados diferenciales con respecto a las tareas de la Federación. Los indicadores construidos recaban información acerca de reuniones, asambleas y estructura de poder.

PERCEPCIÓN DE PROBLEMAS: esta última variable intenta reflejar la forma en que las autoridades de la federación perciben los principales problemas que los preocupan. Estas percepciones nos permiten saber que orden de prioridades y obstáculos forman parte de cada federación. Los indicadores construidos captan la opinión de quien contesta (miembro de la federación) con respecto a problemas y formas de resolverlos

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Utilizando la clasificación empleada por Sánchez Carlessi(1995) la investigación puede ser tipificada como “investigación sustantiva” ya que trata de describir y explicar un fenómeno. Descripción y explicación, en este sentido, aparecen estrechamente relacionados ya que es obvio que no se puede explicar un fenómeno si antes no se conoce sus características.

La investigación es, también, de tipo “descriptivo – explicativo”. La investigación será **descriptiva** porque pondrá de manifiesto las características actuales que presentaba un fenómeno determinado, en nuestro caso sería la actual situación del clima organizacional y de la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. Sánchez Carlessi (1995) señala que este tipo de investigación trata de responder a las preguntas: ¿Cómo es el fenómeno y cuáles son sus características? Por su parte, la investigación será **explicativa** en la medida que se orientará al descubrimiento de los factores que pueden incidir en la ocurrencia de dicho fenómeno, en nuestro caso sería establecer

si la mejora del clima organizacional incide en la mejora de la satisfacción del cliente. De acuerdo a lo manifestado por Sánchez Carlessi (2005) este tipo de investigación trata de responder a las preguntas: ¿Por qué se presenta así el fenómeno? ¿Cuáles son los factores o variables que están afectándolo?

3.2. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

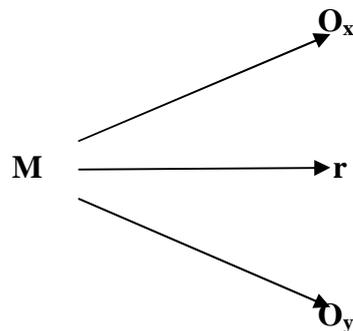
La investigación es “descriptivo correlacional”. En la medida que se ocupará de esclarecer las relaciones entre las variables "clima organizacional" y "satisfacción del cliente" y cómo los valores de una se modifican cuando aumentan o disminuyen los valores en la otra. Si bien la presente investigación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

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo al tipo de investigación adoptado (descriptivo explicativo) el presente estudio asumió un diseño “descriptivo correlacional”. Es decir, primero se describieron las variables consideradas (clima organizacional y

satisfacción del cliente), posteriormente se efectuaron las correlaciones del caso para determinar cuál es el nivel de asociación entre ambas variables.

En el siguiente esquema se puede apreciar el diagrama del diseño de investigación asumido:



Donde M es la muestra del estudio; O_x , O_y , O_3 , representan las mediciones en clima organizacional y en satisfacción del cliente (O_x = Clima Organizacional; O_y = Satisfacción del Cliente. La “r” hace mención a la posible relación entre ambas variables.

El diseño estadístico es, pues, un diseño correlacional., el mismo que se llevará a cabo aplicando el análisis de correlación producto-momento de Pearson asumiendo un nivel de significación de 0.05.

Se aplicaron "parámetros descriptivos" (medidas de tendencia central y de dispersión) a fin de caracterizar y describir al grupo estudiado. Se aplicaron "parámetros de correlación para variables intervalares" (coeficiente de co-

relación lineal producto-momento de Pearson) para determinar el nivel de asociación entre la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo. Se elaborarán los gráficos respectivos y los análisis correspondientes.

La verificación de las Hipótesis se efectuó comparando el enunciado formulado en la hipótesis con el resultado obtenido en el procedimiento correlacional llevado a cabo.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La muestra de la investigación estuvo conformada por 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú a los que se les aplicó la Escala de Clima Organizacional y sus respectivos 200 clientes a los que se les aplicó el Cuestionario de Satisfacción del Cliente. El tipo de muestreo aplicado fue el “criterial” u “opinático” en el cual el investigador selecciona su muestra de acuerdo a los objetivos de la investigación.

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

a) Escala de Clima Organizacional

Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Ficha técnica del instrumento

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

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

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

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

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

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

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

Material a utilizar: un computador con el programa Acces, un diskette con el instrumento

Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma : entre el puntaje mínimo y

el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

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

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

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

Características de los Items:

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

Instrucciones de aplicación

Para el examinador. Debe conocer las características del grupo al cual va dirigida la prueba. Leer el instructivo y la prueba en su totalidad. Debe tener en cuenta a que tipo de personas va dirigida la prueba específicamente. Antes de aplicar la prueba el experimentador debe conocer la empresa donde se va a aplicar. Debe asegurarse que se disponga de los equipos necesarios como son: computador, programa SPSS, verificando que este funcione adecuadamente.

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

b) Cuestionario de Satisfacción del Cliente

Es un cuestionario tipo Likert que comprende los siguientes items:

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

Dispone de cinco alternativas de respuesta:

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho
------------------	--------------	-------------	------------	----------------

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

Su validez fue establecida mediante "criterio de jueces" y su confiabilidad fue comprobada mediante la Prueba Alpha de Cronbach (Coeficiente 0,92).

3.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La técnica de observación aplicada es la de "observación por encuesta" ya que se aplicó a la muestra seleccionada dos escalas: a) Escala de Clima Organizacional y; b) Cuestionario de Satisfacción del Cliente. La forma de análisis que se aplicó fue el análisis de correlación.

En lo referente a la "**recolección de datos**" éstos se recabaron mediante la aplicación de los dos instrumentos (Clima Organizacional y Satisfacción del Cliente) a la muestra seleccionada constituyéndose una matriz de datos de la siguiente manera:

Cuadro 4.- Matriz de Recolección de Datos

	Clima Laboral (S₁)	Satisfacción del Cliente (S₂)
O ₁	R ₁	R ₂
o		
o		
o		
o		
O ₁₅₀	R _{150/1}	R _{150/2}

Fuente: Elaboración propia

En donde O son las "unidades de análisis", es decir, los 200 sujetos a los que se le aplicaron las dos escalas: Clima Organizacional (S₁) y Satisfacción del Cliente (S₂). La letra "R" se refiere a los valores obtenidos en las escalas por cada uno de los sujetos.

3.7. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

La Hipótesis General planteada afirma que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en un conjunto de empresas clientes de Telefónica del Perú ubicadas en Lima Metropolitana. La contrastación de la Hipótesis se efectuó comparando el enunciado formulado en la hipótesis con el resultado obtenido en el procedimiento correlacional llevado a cabo. De verificarse la existencia de una relación positiva y significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo será

posible elaborar un constructo teórico en el cual, la satisfacción del cliente sería una función del clima organizacional. Se aplicó la Correlación Producto Momento de Pearson a un nivel de significación de 0.05.

En primer lugar se recabaron las calificaciones en clima organizacional y satisfacción del cliente. Las calificaciones fueron ingresadas a un programa estadístico computarizado (Statistical Package for Social Science, SPSS Ver. 12 para Windows). El "**tratamiento de los datos**" se efectuó aplicando el análisis de correlación producto-momento de Pearson asumiendo un nivel de significación de 0.05.

Se aplicaron "**parámetros descriptivos**" (medidas de tendencia central y de dispersión) a fin de caracterizar y describir al grupo estudiado. Se aplicaron "**parámetros de correlación para variables intervalares**" (coeficiente de correlación lineal producto-momento de Pearson) para determinar el nivel de asociación entre las variables consideradas. Se elaboraron los gráficos respectivos y los análisis correspondientes.

El Coeficiente de Correlación, tal como señalan Mason y Lind (1998) expresa el grado de asociación o afinidad entre las variables consideradas. Puede ser positivo (el incremento en una variable implica un incremento en la otra variable, el decremento en una variable implica el decremento de la otra variable); negativo (el incremento en una variable implica el decremento de la otra variable); significativo (la asociación de las variables tiene valor estadístico); no significativo

(la asociación de las variables no tiene valor estadístico). El valor del coeficiente oscila entre 0 y 1, mientras más se acerque al 1 la relación entre las variables es más intensa. La fórmula de la correlación producto-momento de Pearson es:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La población objeto de nuestro estudio presentó los siguientes resultados en las ocho áreas de clima organizacional y en rendimiento laboral.

CUADRO 5

PROMEDIOS DE LA POBLACIÓN EN LAS AREAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Estadísticos

		RELACIONES INTERPERSONALES	ESTILO DE DIRECCIÓN	SENTIDO DE PERTENENCIA	RETRIBUCIÓN	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	ESTABILIDAD	CLARIDAD Y COHERENCIA A DIRECCIÓN	VALORES COLECTIVOS	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
N	Válidos	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Media	123,6500	148,7500	150,7500	153,7500	141,9000	162,6250	135,7500	132,8250	23,0250
	Mediana	130,0000	154,5000	147,5000	156,0000	143,0000	165,0000	140,0000	132,0000	22,5000
	Desv. típ.	27,10722	22,71823	22,85954	22,40306	28,62932	22,19340	31,29432	32,56296	4,17270

Fuente: Elaboración propia

Esto se puede apreciar en el siguiente cuadro y gráfico:

Relaciones Interpersonales	Estilo de Dirección	Sentido de Pertenencia	Retribución	Disponibilidad de Recursos	Estabilidad	Claridad y Coherencia	Valores Colectivos	Satisfacción Cliente
123.65	148.75	150.75	153.75	141.9	162.65	135.75	132.82	23.02

En el siguiente gráfico apreciamos los resultados obtenidos:

Gráfica 5.- Promedios en Clima Organizacional y Satisfacción del Cliente



Fuente: Elaboración Propia

4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Para comprobar las hipótesis específicas se procedió a correlacionar cada una de las áreas de clima organizacional con la satisfacción del cliente. Se obtuvieron los siguientes resultados:

CUADRO 6

CORRELACIONES ENTRE LAS AREAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Correlaciones		SATISFACCION DEL CLIENTE
RELACIONES INTERPERSONALES	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,647** ,000 200
ESTILO DE DIRECCIÓN	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,810** ,000 200
SENTIDO DE PERTENENCIA	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,627** ,000 200
RETRIBUCIÓN	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,532** ,000 200
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,070 ,327 200
ESTABILIDAD	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,561** ,000 200
CLARIDAD Y COHERENCIA DIRECCIÓN	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,378** ,000 200
VALORES COLECTIVOS	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,362** ,000 200
SATISFACCION DEL CLIENTE	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 200

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

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

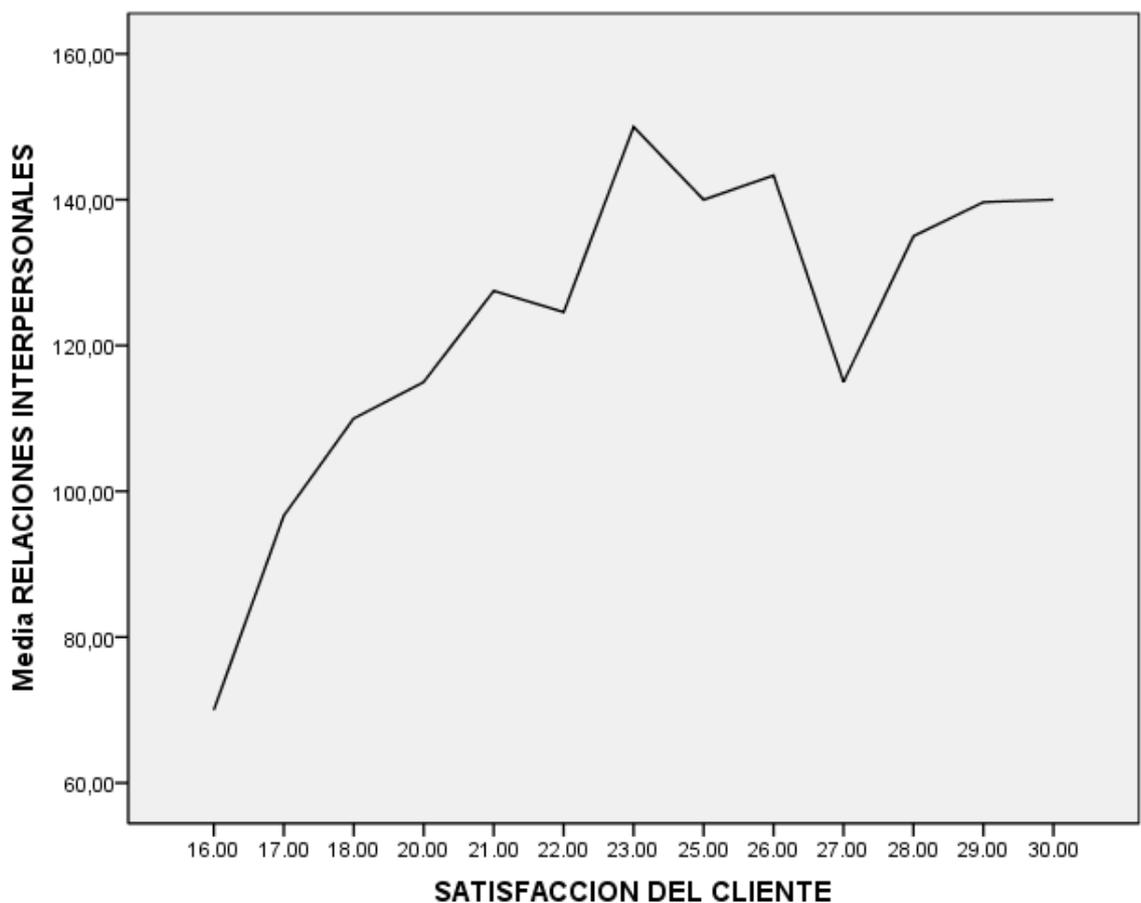
Fuente: Elaboración propia

4.2.1. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

Esta hipótesis planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica. Según el cuadro 6, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64 la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 1. Es decir, a medida que mejoran las relaciones interpersonales dentro de la empresa, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfica 6.- Satisfacción del Cliente Vs Relaciones Interpersonales



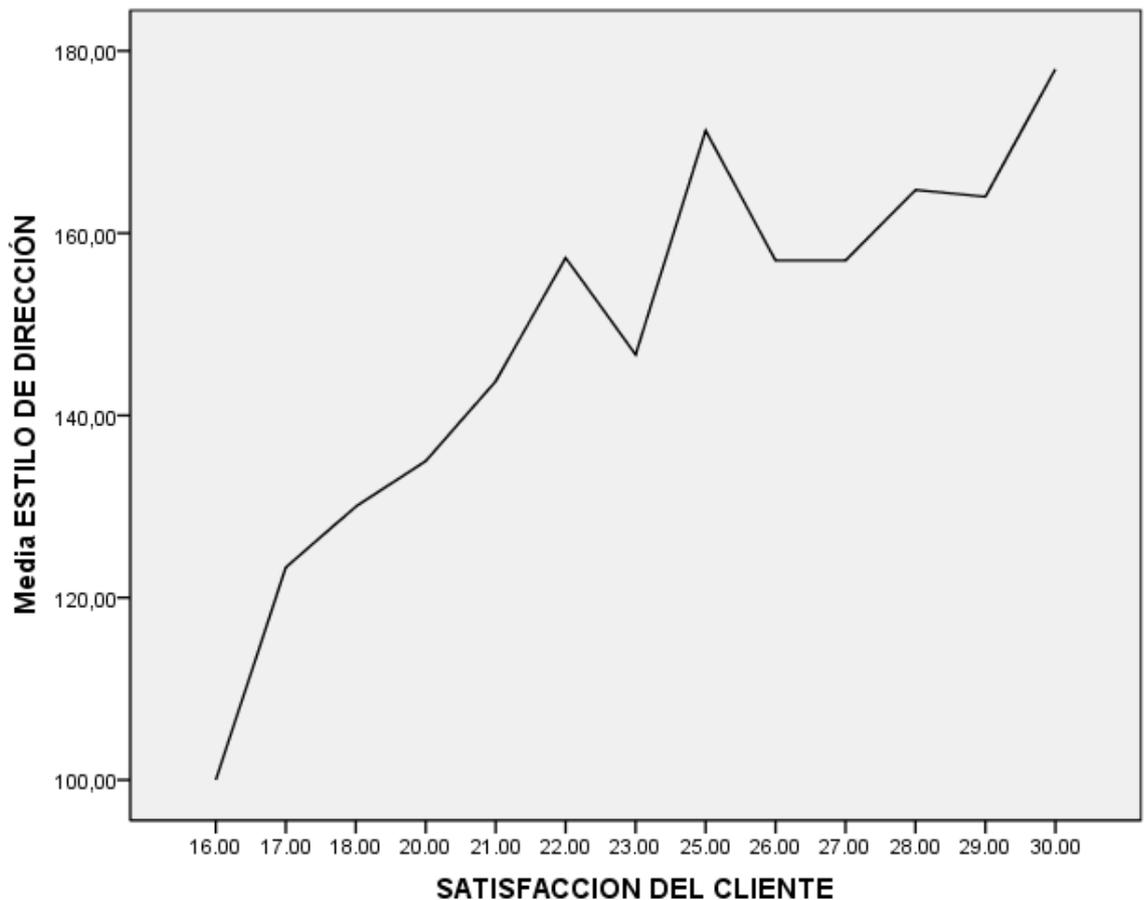
Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Esta hipótesis planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estilo de Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica. Según el cuadro 6, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81 la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 2. Es decir, a medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo dentro de la empresa, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfica 7.- Satisfacción del Cliente Vs Estilo de Dirección



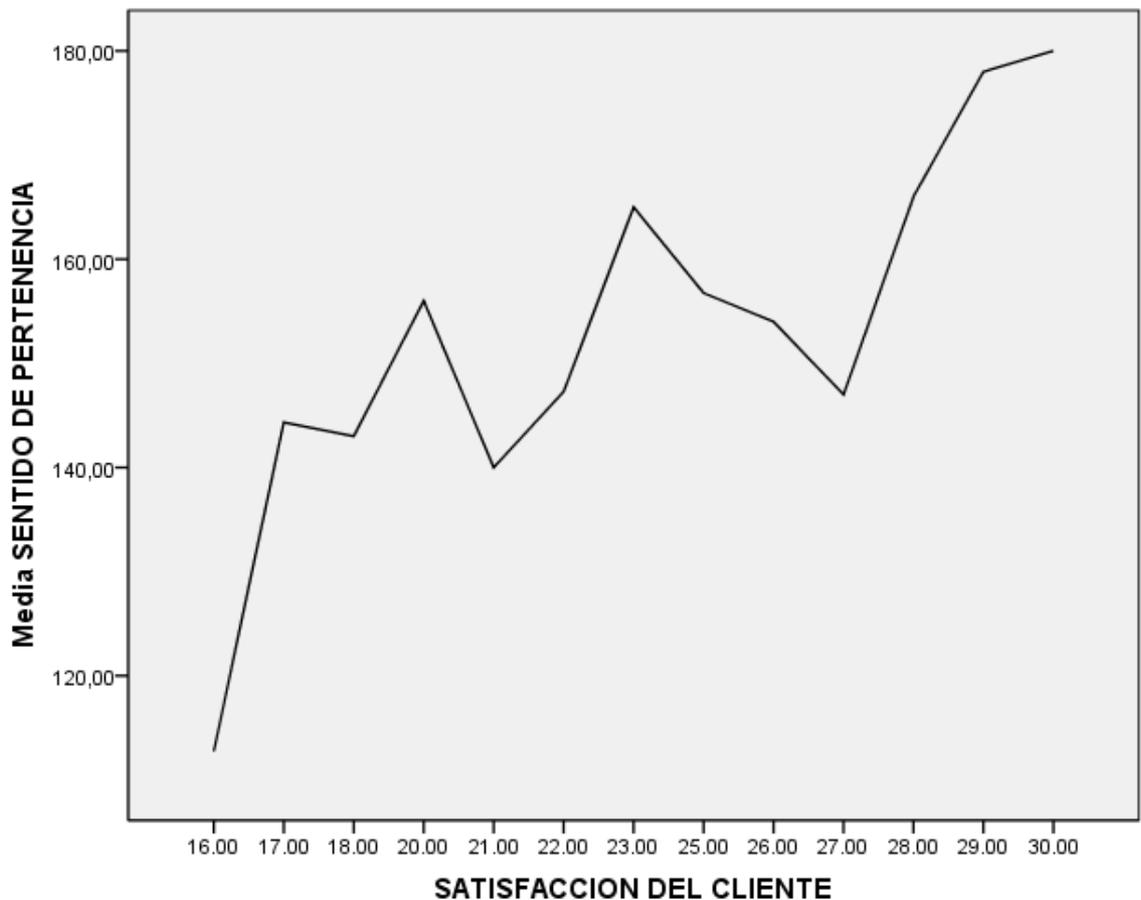
Fuente: Elaboración Propia

4.2.3. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

Esta hipótesis planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Sentido de Pertenencia) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica. Según el cuadro 6, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.62 la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 3. Es decir, a medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa mejora correlativamente la satisfacción del cliente del trabajador.

Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfica 8.- Satisfacción del Cliente Vs Sentido de Pertenencia



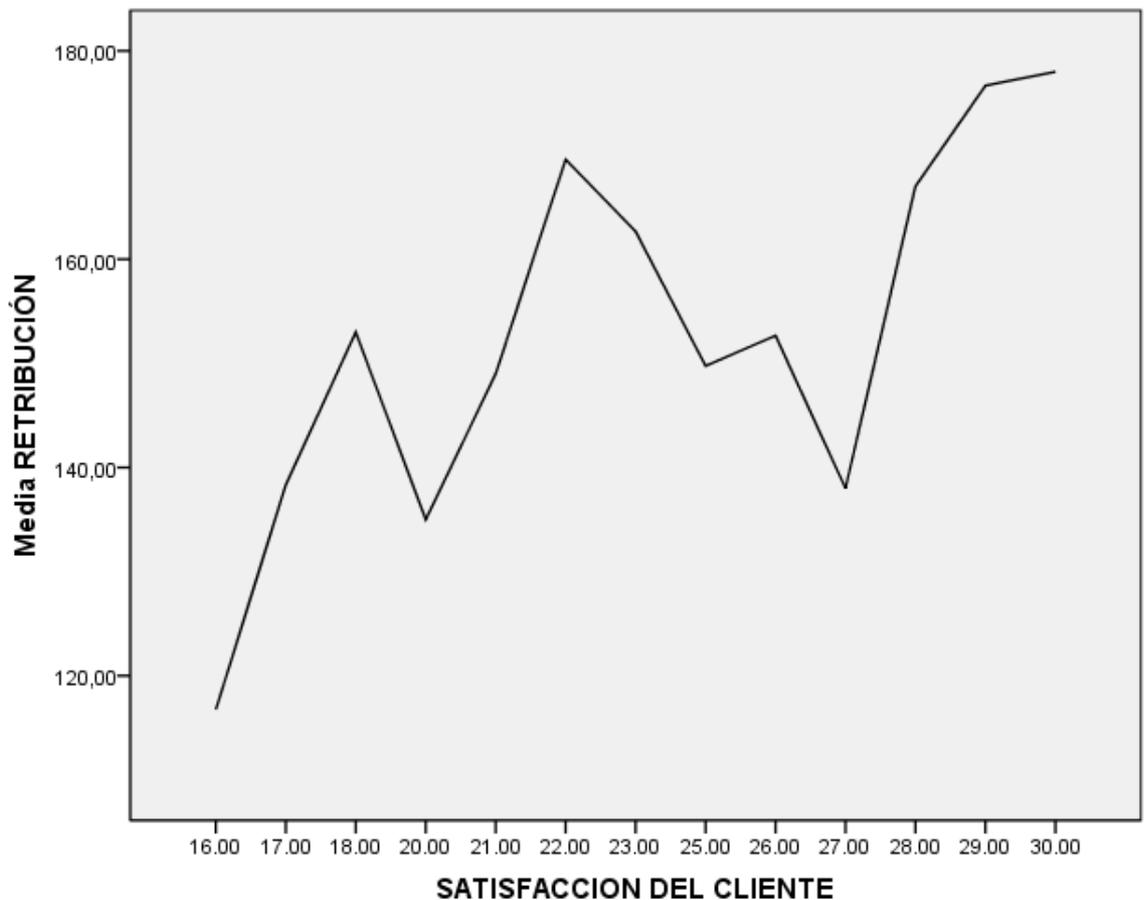
Fuente: Elaboración Propia

4.2.4. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4

Esta hipótesis planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Retribución) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica Según el cuadro 6, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.56 la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 4. Es decir, a medida que mejora el nivel de retribución del trabajador mejora correlativamente la satisfacción del cliente del trabajador.

Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfica 9.- Satisfacción del Cliente Vs Retribución



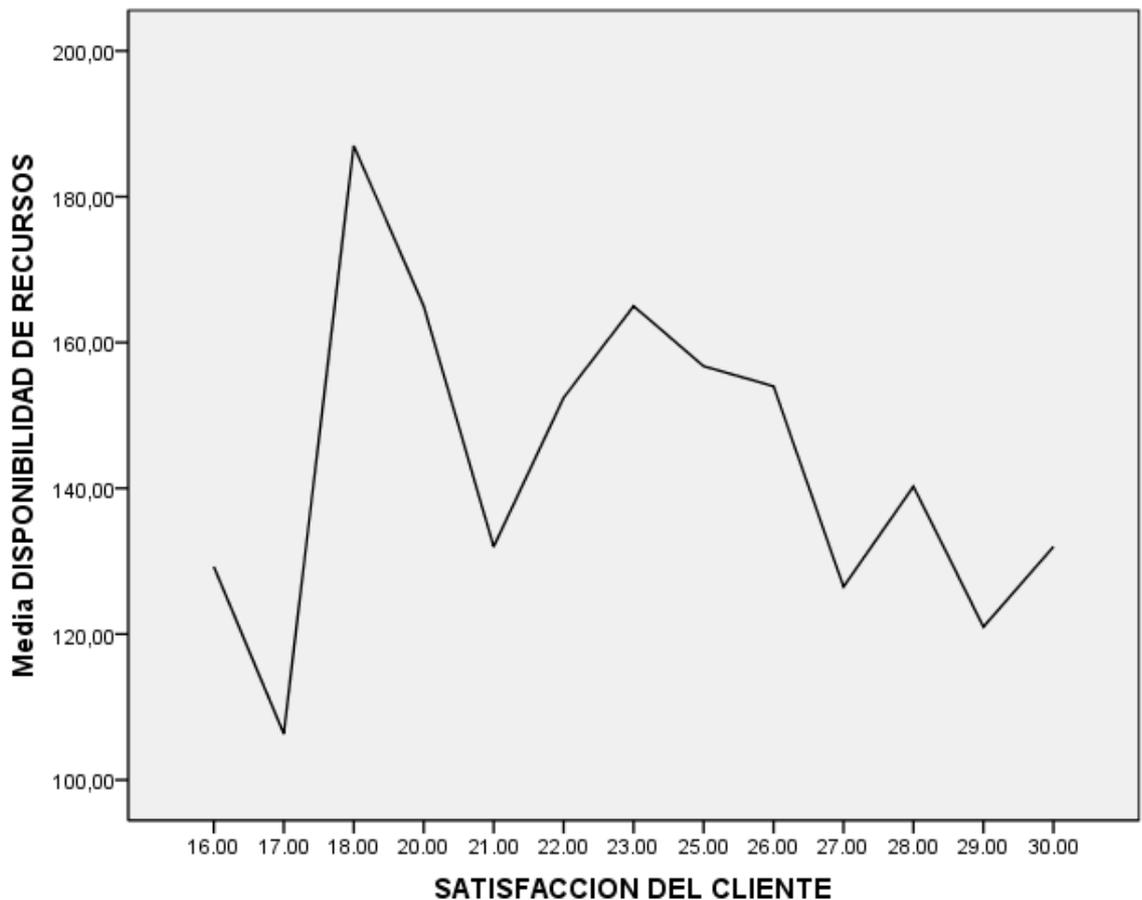
Fuente: Elaboración Propia

4.2.5. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 5

Esta hipótesis planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Distribución de Recursos) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica Según el cuadro 6, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.07 la cual resulta ser positiva pero no es significativa. Por tanto no se considera comprobada la hipótesis específica 5. Es decir, no hay relación entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente del trabajador.

Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfica 10.- Satisfacción del Cliente Vs Disponibilidad de Recursos



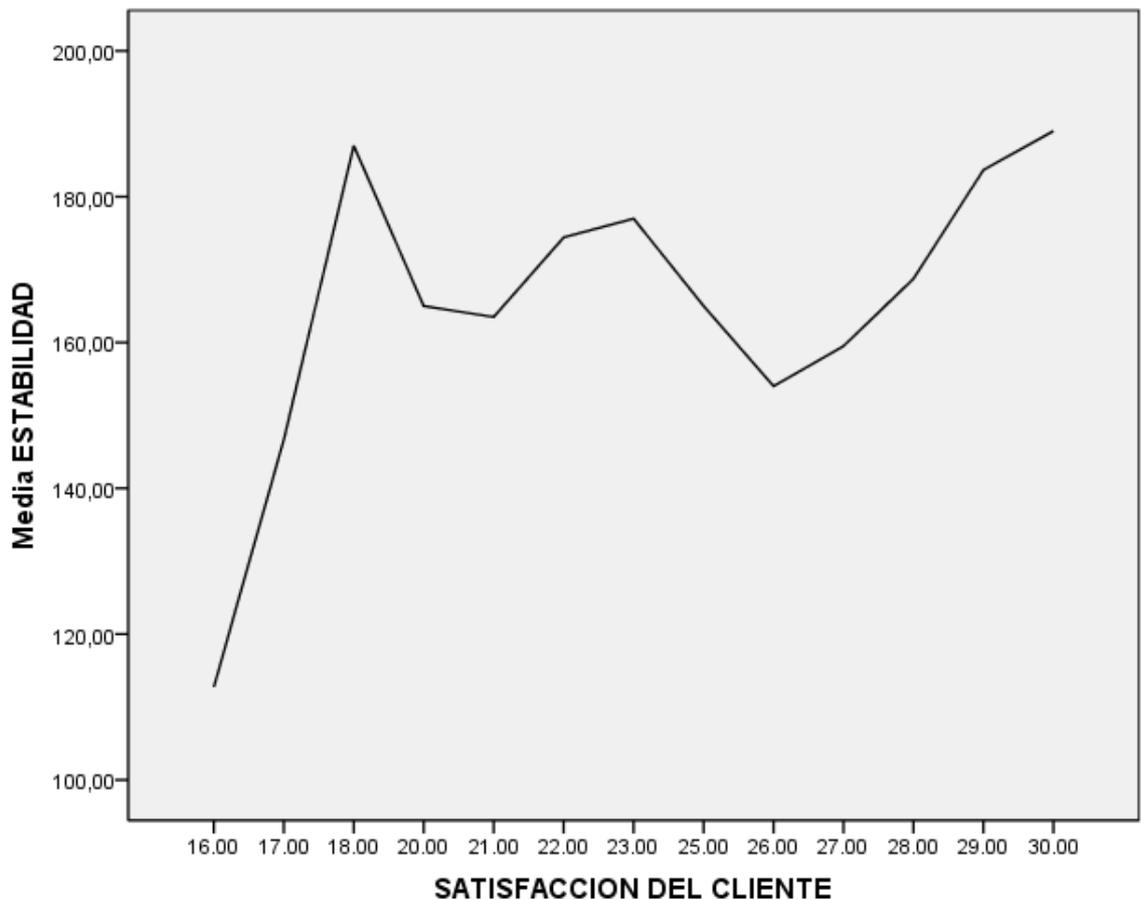
Fuente: Elaboración Propia

4.2.6. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 6

Esta hipótesis planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estabilidad) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica Según el cuadro 6, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81 la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 6. Es decir, a medida que se incrementa la sensación de estabilidad laboral dentro de la empresa, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfica 11.- Satisfacción del Cliente Vs Estabilidad



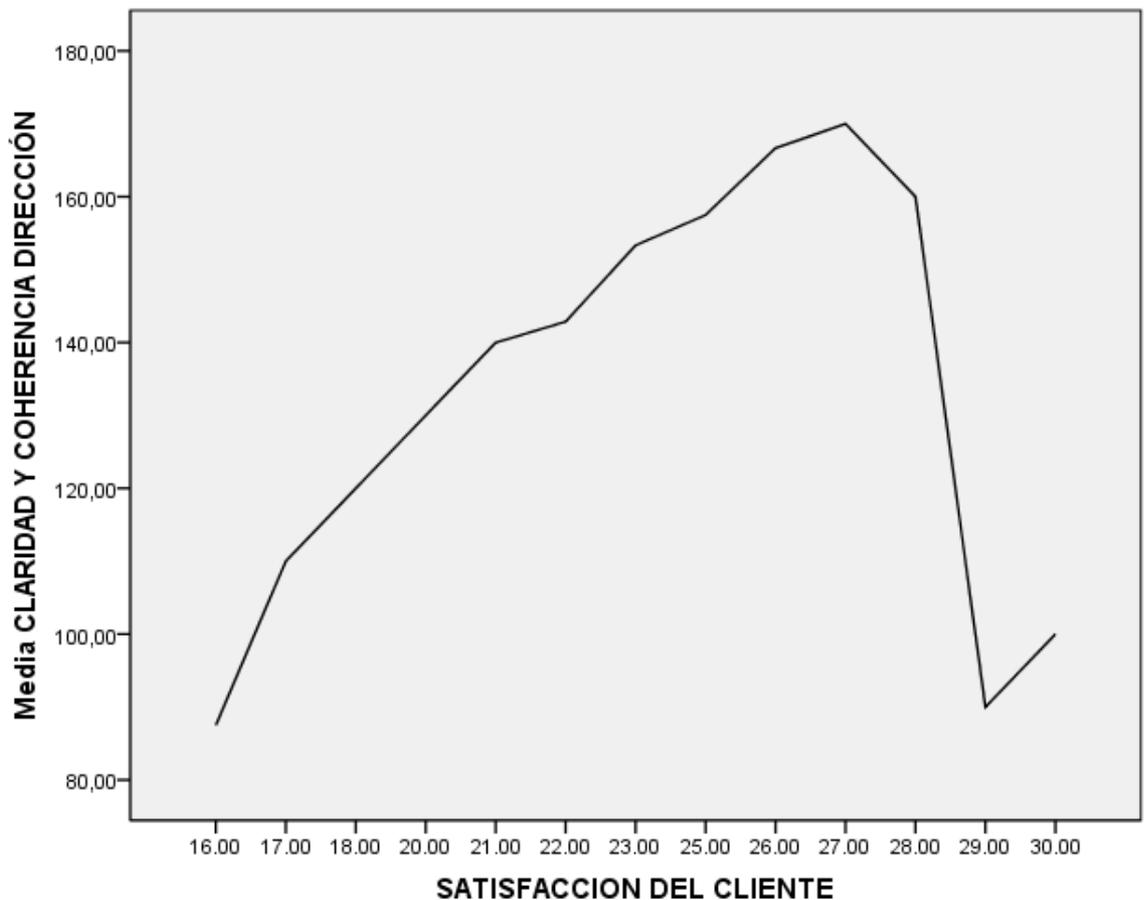
Fuente: Elaboración Propia

4.2.7. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 7

Esta hipótesis planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Claridad y Coherencia de la Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica Según el cuadro 6, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.37 la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 2. Es decir, a medida que mejora la claridad y coherencia de la dirección dentro de la empresa, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfica 12.- Satisfacción del Cliente Vs Claridad y Coherencia Dirección



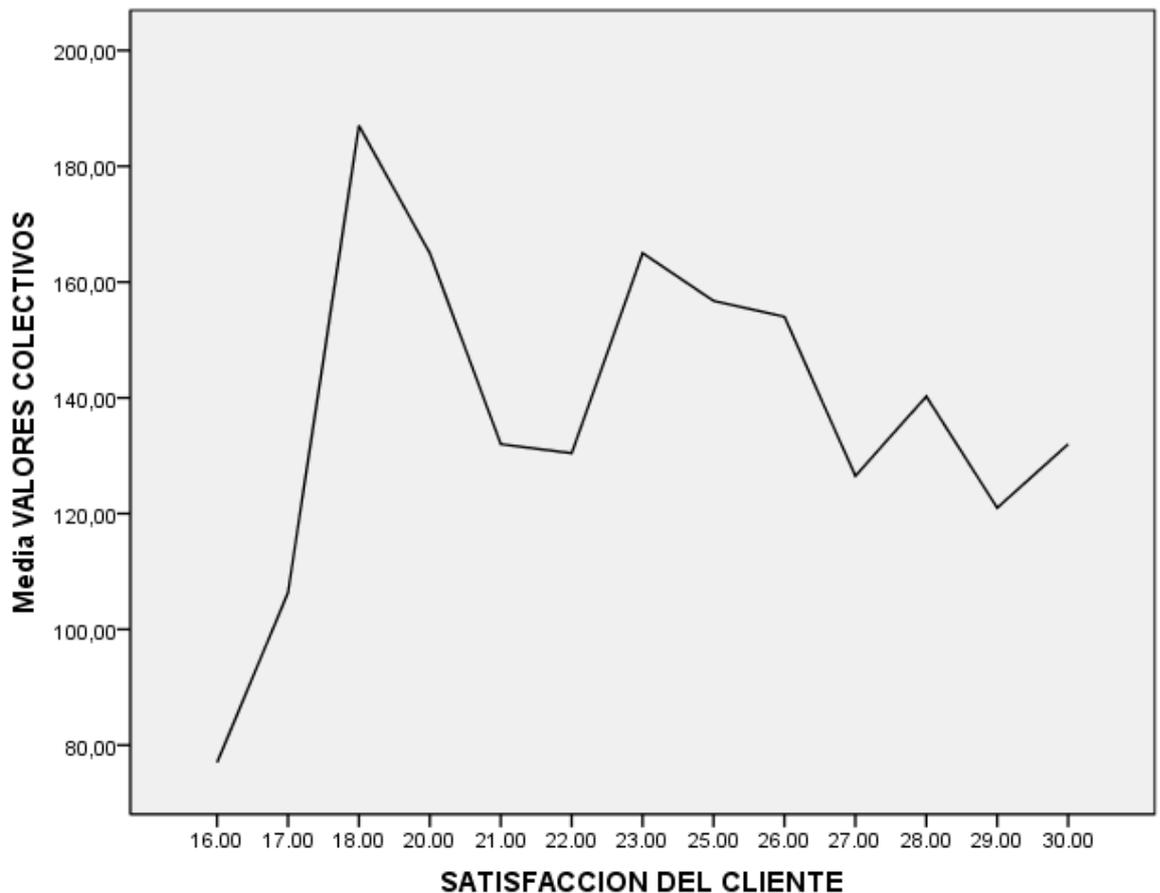
Fuente: Elaboración Propia

4.2.8. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 8

Esta hipótesis planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Valores Colectivos) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica. Según el cuadro 6, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.36 la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 8. Es decir, a medida que mejoran la comprensión e incorporación de los valores colectivos de la organización mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfica 13.- Satisfacción del Cliente Vs Valores Colectivos



Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Se llevó a cabo un estudio sobre la influencia del Clima Organizacional sobre la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. Se llegó a las siguientes conclusiones generales:

Se comprobó la Hipótesis Específica 1 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó la Hipótesis Específica 2 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estilo de Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó la Hipótesis Específica 3 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Sentido de Pertenencia) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.62. A medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó la Hipótesis Específica 4 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Retribución) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Peru. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.56. A medida que mejora el nivel de retribución del trabajador mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

No se comprobó la Hipótesis Específica 5 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Distribución de Recursos) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Peru. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.07 la cual resulta ser positiva pero no es significativa. Por tanto no se considera comprobada la hipótesis específica 5. No hay relación entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente.

Se comprobó la Hipótesis Específica 6 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estabilidad) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Peru. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que se incrementa la sensación de estabilidad laboral mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó la Hipótesis Específica 7 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Claridad y Coherencia de la Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Peru. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.37. A medida que mejora la claridad y coherencia de la dirección mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó la Hipótesis Específica 8 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Valores Colectivos) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Peru. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.36. A medida que mejoran la comprensión e incorporación de los valores colectivos de la organización mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Desarrollar cursos de empoderamiento que desarrollen en los trabajadores la identificación con la empresa y sus objetivos.
2. Desarrollar labores que fortalezcan la integración y cohesión grupal tales como actividades recreativas y deportivas.
3. Implementar talleres de juegos de roles donde se planteen y resuelvan los conflictos latentes o manifiestos entre el personal así como los problemas comunicacionales. Desarrollar un periódico mural o una página WEB para facilitar la comunicación grupal.
4. Explicar con detalle el Manual de Organización y funciones así como los perfiles de cada puesto. Delinear con claridad las líneas de mando y de comunicación.
5. Implementar cursos de motivación laboral.
6. Evaluar sistemáticamente los niveles de satisfacción laboral.
7. Efectuar reajustes remunerativos razonables.
8. Otorgar capacitación e incentivos a los trabajadores más destacados.

9. Reforzar la cooperación y comunicación entre las áreas.

10. Establecer un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores de esa manera poder escuchar las dudas, aportes y recomendaciones de los trabajadores en aras de mejorar la comunicación en la empresa.

11. Se debe realizar una mejora en los sistemas de promoción y líneas de carrera entre su personal, estableciendo nuevas políticas al nivel de promoverlos para ocupar posibles vacantes en las que puedan desempeñarse.

12. La empresa debe proporcionar las herramientas adecuadas en el campo del hardware y del software. Los ambientes de trabajo y de descanso deben ser apropiados y relajantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALDRICH, H. y D. Whetten (1981), "Organization-sets, Action-sets, and Networks: Making the Most of Simplicity," en Nystrom, P. y W. Starbuck (eds.), Handbook of Organizational Design, 1, 385-408.
2. Álvarez Valverde, Shirley (2001) La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001. Lima: UNMSM.
3. ANDERSON, James C., Håkansson, Håkan, y Jan Johanson (1994), "Dyadic Business Relationships within a BUSINESS NETWORK CONTEXT," Journal of Marketing, 58 (October), 1-15.
4. ANDERSON, Paul F. (2002), "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm," Journal of Marketing, 46 (Spring), 15-26.
5. BARNEY, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," Journal of Management, 17 (1), 99-120.
6. Barroso, Paolo (2004) Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de Canalizaciones. Departamento de RR.HH. Venezuela. Caracas.
7. BERTALANFFY, L. Von. Tendencias en la Teoría General de Sistemas. Alianza, Madrid, 3ª edición, 1994.
8. Buckley, W. La Sociología y la Teoría Moderna de Sistemas. Amorrortu, Buenos Aires, 2ª edición, 1993.
9. Bustos, Paulina y Miranda, Mauricio (2001) Clima Organizacional. Santiago. Lautaro.

10. CONNER, K.R. Y C.K. PRAHALAD (1996), "A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism," *Organization Science*, 7 (5), 477-501.
11. Cottle, D. W., *Client-Centered Service: How to Keep Them Coming Back for More*, John Wiley and Sons, Nueva York, 1999.
12. Cruz Cordero, Teresa (2003) *Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva*. La Habana: Cuba Siglo XXI.
13. DAY, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.
14. DAY, George S. y Prakash Nedungadi (1994), "Managerial Representations of Competitive Ad-vantage," *Journal of Marketing*, 58 (April), 31-44.
15. DAY, George S. y Robin Wensley (1998), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52 (April), 1-20.
16. DAY, George S. y Robin Wensley (2003), "Marketing Theory with a Strategic Orientation," *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 79-89.
17. DICKSON, Peter R. (1992), "Toward a General Theory of Competitive Rationality," *Journal of Marketing*, 56 (January), 69-83.
18. Escorihuela L (1999). *El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar*.
19. Franco, Ramiro (2001) *Customer Satisfaction ¿Porqué Satisfacción del Cliente?* Buenos Aires. Paidós.
20. GARCÉS FUENTES, A. (2004) *Medición del Clima Organizacional*. Madrid. Aguilar.

21. HÅKANSSON, Håkan e Ivan Snehota (1999), "No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy," *Scandinavian Journal of Management*, 4 (3), 187-200.
22. Harris, John (2001) *Buscar la satisfacción del cliente es buen negocio*. Buenos Aires: Sur.
23. HERNÁNDEZ, Miguel y José L. Munuera (1999), "Efectos de los recursos y capacidades del vendedor sobre sus relaciones en el canal de distribución," *Revista Española de Investigación de Marketing-Esic*, 3 (1), 63-88.
24. HOOLEY, Graham J., James E. Lynch, y Jenny Shepherd (2000), "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice," *European Journal of Marketing*, 24 (9), 7-24.
25. HOUSTON, F.S. y J.B. Gassenheimer (1998), "Marketing and Exchange" *Journal of Marketing*, 51 (October), 3-18.
26. HUNT, Shelby D. (1997), "Competing Through Relationships: Grounding Relationships Marketing in Resource-Advantage Theory," *Journal of Marketing Management*, 13, 431-45.
27. HUNT, Shelby D. (2003). *Modern Marketing Theory. Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*. Cincinnati: South-Western Publishing.
28. HUNT, Shelby D. y Robert M. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15.
29. JÜTTNER, Uta (1998), "Strategic Marketing: Tracing the Evolution in the Network."
30. Katz, D. y Kahn, R. *Psicología Social en las Organizaciones*. Trillas, México. 1997.

31. KIMERY, Kathryn M. y Shelley M. Rinehart (1998), "Markets and Constituencies: An Alternative View of the Marketing Concept," *Journal of Business Research*, 43, 117-24.
32. KOGUT, B. y U. Zander (1996), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science*, 3, 383-97.
33. KOHLI, Ajay K. y Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
34. KOHLI, Ajay K., Bernard J. Jaworski, y A. Kumar (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, XXX (November), 467-77.
35. Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) *Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall.
36. KOTLER, Philip y Gary Armstrong (1999). *Fundamentos de mercadotecnia*, 2a edición. Prentice Hall.
37. KOTLER, Phillip y S. Levy (1999), "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, 33 (January), 10-5.
38. LADO, Nora, Albert Maydeu-Olivares, y Jaime Rivera (1998), "Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model," *European Journal of Marketing*, 32 (1/2), 23-39.
39. LEVITT, Theodore (1990), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 38, July-August, 24-7.
40. Likert, R. *New Patterns of Management*. Mc Graw Hill, Nueva York, 1961.

41. Likert, R. *The Human Organization*. Mc Graw Hill, Nueva York, 1967.
42. Machado, Julio (2002) *La Satisfacción del Cliente*. Madrid: Bruquera.
43. Maturana, Humberto. *El árbol del Conocimiento*. Editorial Universitaria, Santiago, Chile, 1989.
44. Mead, M. *Motivation and Job*. Andrews Inc., New York, 1992.
45. MILES, R.E. y C.C. Snow (1994), "Fit, Failure and the Hall of Fame," *California Management Review*, 3 (Spring), 10-28.
46. MONTALBÁN, Jorge (2003) *Evaluación del Clima Organizacional* México: Limas.
47. MORGAN, Robert M. y Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
48. MUNUERA, José L. (2002), "Evolución en las dimensiones del concepto de marketing". *Información Comercial Española*, 707, 126-42.
49. NARVER, John C. y Stanley F. Slater (1990), "The Effects of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
50. Nieves, Freddy (2003) *Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua*. ERT.
51. Palma Carrillo, Sonia (2002) *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. Lima.
52. Parsons, T. *Estructura y Proceso en las Sociedades modernas*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid. 1996.
53. PETERAF, M.A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, 14, 179-91.

54. PRAHALAD, C.K. y G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
55. RODRÍGUEZ, Augusto y Miguel Hernández (2002), "Los beneficios generados por la relación: Un análisis unilateral a partir de la teoría de recursos y capacidades", *Cuadernos de Administración*, 26, 115 - 136.
56. Tarazona, David y Alba, Roger (2004) *Condiciones psicosociales del trabajo*. Lima: UNMSM.
57. TEECE, D. y G. Pisano (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), 537-56.
58. TUOMINEN, M. y K. Möller (1996), "Market Orientation: A State of the Art Re-view," *Proceedings of the 25th. European Marketing Academy Conference*, 1161-81.
59. TUOMINEN, Matti, Kristian Möller, y Arto Rajala (1997), "Marketing Capability: A Nexus of Learning-Based Resources and a Prerequisite for Market Orientation," *Proceedings of the 26th. European Marketing Academy Conference*, 1220-40.
60. VENKATRAMAN, N. y J.C. Camillus (1984), "Exploring the Concept of Fit in Strategic Management," *Academy of Management Review*, 3, 513-25.
61. WEBSTER, Frederick J. (2002), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.
62. Zeithamy, Berry y Parasuraman (1993) *The Nature and Determinant of Customer Expectatives of Service*. *Journal of the Academic of Marketing Science*, 21, 1, 1993, p. 1 – 12.

ANEXOS

ANEXO 1

Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Ficha técnica del instrumento

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

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

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

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

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

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

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

Material a utilizar: un computador con el programa Acces, un diskette con el instrumento

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

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.

- Promedio: De 94 a 147 puntos

- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Subescalas: En EDCO hay subescalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia
- Retribución

- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección.
- Valores colectivos

Características de los Items

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

Instrucciones de aplicación

Para el examinador . Debe conocer las características del grupo al cual va dirigida la prueba. Leer el instructivo y la prueba en su totalidad. Debe tener en cuenta a que tipo de personas va dirigida la prueba específicamente. Antes de aplicar la prueba el experimentador debe conocer la empresa donde se va a aplicar. Debe asegurarse que se disponga de los equipos necesarios como son: computador, programa SPSS, verificando que este funcione adecuadamente.

Para el sujeto que lea las instrucciones y las siga estrictamente.

PRUEBA EDCO

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional: se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones ; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización. A continuación usted encontrara una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo: Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:

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

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

ESCALA EDCO

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

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

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo : ➡

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

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo : ➡

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

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo : ➡

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

5. El grupo de trabajo valora mis aportes : ➡

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

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

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

7. **El jefe es mal educado: ➤**

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

8. **Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo : ➤**

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

9. **Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias: ➤**

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

10. **El jefe desconfía del grupo de trabajo: ➤**

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

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

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

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

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

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial: ➡

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

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

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

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

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

16. Realmente me interesa el futuro de la Empresa : ➡

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

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

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

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa : ➡

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

19. Sin remuneración no trabajo horas extras : ➡

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

20. Sería mas feliz en otra Empresa : ➡

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

16. Realmente me interesa el futuro de la Empresa : ➡

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

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

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

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa : ➡

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

19. Sin remuneración no trabajo horas extras : ➡

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

20. Sería mas feliz en otra Empresa : ➡

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

21. **Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo :** ➤

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

22. **El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado :** ➤

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

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

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

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

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

25. **La iluminación del área de trabajo es deficiente :** ➤

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

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

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

27. La empresa brinda estabilidad laboral : ➤

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

28. La empresa contrata personal temporal : ➤

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

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

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

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

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

31. Entiendo de manera clara las metas de la Empresa : ➤

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

32. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas : ➤

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

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

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

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

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

35. Las metas de la empresa son poco entendibles : ➤

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

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

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

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

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

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

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

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

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

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

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

En el caso de ítems positivos la calificación sería de la siguiente manera :

Siempre = 5

Casi siempre=4

Algunas veces =3

Muy pocas veces =2

Nunca =1

Los ítems positivos son : 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36,

37, 38, 40.

Un ejemplo de este tipo de ítems es:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

En el caso de ítems negativos la calificación sería de la siguiente manera :

Nunca =5

Muy pocas veces =4

Algunas veces = 3

Casi siempre =2

Siempre =1

Los ítems negativos son : 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.

Un ejemplo de ítem negativo es:

Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

ENCUESTA A CLIENTES

Nombre del Entrevistado:

Segmento Empresarial :

Empresa :

Cargo :

Fecha de Entrevista :

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

A. EVALUACIÓN DE PERSONAL DE ATENCIÓN

¿Cuál fue el requerimiento que motivó su contacto con el área de atención del segmento Empresas de Telefónica ?

Averías (call center)

Requerimiento comercial (gestor de servicio)

Otros (especificar)

A.1 ¿De manera General como se siente con el proceso de atención al cliente del segmento Empresas de Telefónica, es decir el servicio que recibe del gestor de servicio o del call center?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho

(SÓLO SI CONTESTÓ Muy Insatisf, Insatisf. ó Indif.) ¿Por qué se encuentra Ud. (.....) con el proceso de **atención** del segmento Empresas de Telefónica?

B. EVALUACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL

B.1 ¿De manera general cual es su nivel de satisfacción con las **políticas comerciales establecidas en los contratos** con el segmento **Empresas de Telefónica**?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho

(SÓLO SI CONTESTÓ Muy Insatisf, Insatisf. ó Indif.) ¿Por qué se encuentra Ud. (.....) con el **proceso comercial** del segmento Empresas de Telefónica?

C. EVALUACION DEL PROCESO DE FUNCIONAMIENTO

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

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho

(SÓLO SI CONTESTÓ Muy Insatisf, Insatisf. ó Indif.) ¿Por qué se encuentra Ud. (.....) con el funcionamiento de los productos y servicios del segmento Empresas de Telefónica ?

D. EVALUACIÓN DE SOPORTE TÉCNICO

D.1 ¿De manera general cual es su nivel de satisfacción con el servicio de soporte técnico del segmento Empresas de Telefónica?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho

(SÓLO SI CONTESTÓ Muy Insatisf, Insatisf. ó Indif.) ¿Por qué se encuentra Ud. (.....) con el servicio de **soporte técnico** del segmento Empresas de Telefónica?

E. EVALUACION DEL PROCESO DE INSTALACIÓN

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

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho

(SÓLO SI CONTESTÓ Muy Insatisf, Insatisf. ó Indif.) ¿Por qué se encuentra Ud. (.....) con el **proceso de instalación** del segmento Empresas de Telefónica?

F. EVALUACIÓN DE FACTURACIÓN

F.1 ¿De manera general como se encuentra en general con el proceso de facturación del segmento Empresas de Telefónica?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho

(SÓLO SI CONTESTÓ Muy Insatisf, Insatisf. ó Indif.) ¿Por qué se encuentra Ud. (.....) con el proceso de **facturación** del segmento Empresas de Telefónica ?
