

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN
LABORAL, UN ANÁLISIS EN UN CENTRO DE
CONTACTO, CASO BANCO UNIVERSAL
VENEZOLANO.**

Realizado por:

**Goncalves Durán, Leicy Katherine
Goncalves Goncalves, Sandra Isabel**

Profesor guía:

José Ramón Naranjo

RESULTADO DEL EXÁMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, _____ de _____ de _____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL, UN
ANÁLISIS EN UN CENTRO DE CONTACTO, CASO BANCO UNIVERSAL
VENEZOLANO.**

Tesista: Goncalves Duráa, Leicy Katherine

Tesista: Goncalves Goncalves, Sandra Isabel

Tutor: José Ramón Naranjo

Caracas, 27 de septiembre de 2013.

Este logro se lo dedico inicialmente a Dios quien me ha dado la fuerza necesaria para salir siempre hacía adelante, en segundo lugar, quiero agradecerle a mis padres quienes han hecho de mí lo que soy hoy en día. Por último, quiero agradecerle a mi hermana Esleidi quien ha sido una protagonista de todos los pasos que he dado en mi vida y quien me ha enseñado que ante los acontecimientos difíciles es muy importante no perder la fe.

A todos, gracias por el apoyo incondicional.

Leicy Goncalves

Esta tesis está dedicada inicialmente a mi madre quien ha sido mi amiga incondicional pues me ha brindado su amor y su apoyo en los momentos en los que creía que no podría continuar, en segundo lugar a mis hermanos Andrea, Sonia y Rodolfo quienes son mi aliento, mi apoyo y mano amiga en cualquier instante de mi vida. Por último, a Ender Aguilar quien en estos últimos tres años me ha enseñado que la vida tiene otro color, el ser feliz.

A todos, gracias por el apoyo incondicional.

Sandra Goncalves

AGRADECIMIENTOS

Resulta difícil resumir en unas cuantas palabras nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que nos ayudaron a llegar a esta etapa de nuestras vidas. En estas líneas, queremos expresar nuestra inmensa satisfacción y lo agradecida que estamos a la vez con Dios.

Sin duda alguna, este trabajo no es sólo producto del esfuerzo personal sino también de toda la orientación y la confianza recibida por parte de nuestro guía, por eso, queremos darle infinitas gracias al **profesor José Ramón Naranjo** por su dedicación y por darnos el ánimo necesario para seguir adelante.

Por otro lado, queremos agradecer a la Sra. Lila Mariela de González, Gerente del Centro de Contacto ya que gracias a ella pudimos llevar a cabo nuestra tesis dentro de la organización, así como también a todo su equipo quienes creyeron en nuestro trabajo y nos prestaron la mayor colaboración posible.

A mi compañera Katy por todas las horas que compartimos, gracias por su paciencia, por ser una excelente compañera de tesis, por su dedicación, constancia y responsabilidad.

Todos de una manera u otra desempeñaron un rol fundamental para llevar a cabo la investigación por lo que estamos profundamente agradecidas al permitirnos con su apoyo el haber llegado a una meta.

ÍNDICE

ÍNDICE	i
ÍNDICE DE TABLAS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	iv
RESUMEN.....	iv
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1. Objetivos de la investigación.....	16
1.1. Objetivo General:	16
1.2. Objetivos Específicos de Clima Organizacional:	16
1.3. Objetivos específicos de Satisfacción:	17
Hipótesis General	17
CAPÍTULO II	18
MARCO TEÓRICO	18
2. Clima Organizacional.....	18
2.1. Definiciones de Clima Organizacional.....	18
2.2. Características de Clima Organizacional.	22
2.3. Importancia de Clima Organizacional.....	23
2.4. Factores del Clima Organizacional.	23
2.5. Tipos de Clima Organizacional.....	30
2.6. Modelos de Clima Organizacional.	32
3. Satisfacción Laboral	34
3.1. Las Causas de la Satisfacción Laboral	35
3.2. Las Consecuencias de la Satisfacción Laboral	36
3.3. Satisfacción Laboral y Satisfacción de los Clientes	38
4. Motivación	38
4.1. Importancia de la motivación	39
4.2. Teorías asociadas a la motivación	39
4.3. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow.....	39

4.4.	Teoría de los Dos Factores de Herzberg	42
4.5.	Comparación Teórica.	44
5.	Centro de Contacto.....	45
5.1	Definición.....	45
5.2.	Evolución de los Centros de Contacto.	46
5.3.	Características de los Centros de Contacto.	48
5.4.	Componentes de los Centros de Contacto.	49
5.5.	Perfil del Operador del Centro de Contacto.	51
CAPÍTULO III.....		52
MARCO REFERENCIAL		52
Misión.		52
Visión.....		52
Valores.		53
CAPÍTULO IV.....		57
MARCO METODOLÓGICO		57
6.	Tipo y Diseño de la Investigación.....	57
6.1.	Unidad de análisis	58
6.2.	Población.....	58
6.3.	Muestra.....	58
7.	Operacionalización de las Variables	65
CAPÍTULO V		80
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		80
CONCLUSIONES		128
RECOMENDACIONES		135
BIBLIOGRAFÍA.....		138
ANEXOS.....		141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Componentes del Clima Organizacional	24
Tabla 2: Evolución de la Atención Telefónica en la Empresa.	47
Tabla 3: Información sobre el cálculo de la muestra.	60
Tabla 4: Parámetros establecidos para el cálculo de la muestra.	60
Tabla 5: Categorías de escala de likert.	62
Tabla 6: Información sobre la codificación de las variables demográficas y organizacionales	63
Tabla 7: Criterios utilizados para analizar las correlaciones.	64
Tabla 8: Operacionalización de la Variable Clima Organizacional	65
Tabla 9: Operacionalización de la Variable Satisfacción Laboral	71
Tabla 10: Distribución de la Edad	81
Tabla 11: Media y Coeficiente de Variación de los ítems del 1 al 24 del instrumento de Clima Organizacional.	86
Tabla 12: Media y Coeficiente de Variación de los ítems del 25 al 48 del instrumento de Clima Organizacional.	87
Tabla 13: Media y Coeficiente de Variación de los ítems del 1 al 21 del instrumento de Satisfacción Laboral.	88
Tabla 14: Media y Coeficiente de Variación de los ítems del 22 al 42 del instrumento de Satisfacción Laboral.	89
Tabla 15: Correlaciones entre las dimensiones de Clima Organziacional	111
Tabla 16: Correlaciones entre las dimensiones de Clima Organziacional	117
Tabla 17: Correlaciones entre las dimensiones de Satisfacción Laboral.....	119
Tabla 18: Correlaciones entre la variables demográficas y académicas de Satisfacción Laboral.....	123
Tabla 19: Correlaciones de las dimensiones entre Clima Organizacional y Satisfaccion Laboral.....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Piramide de las necesidades de Maslow.....	42
Figura 2: How Do You Motivate Employess?.....	43
Tabla 3: Jerarquía de las Necesidades de Maslow y la Teoría de los Dos Factores de Herzberg....	44
Tabla 4: Organigrama del Centro de Contacto.	56
Tabla 5: Frecuencia relativa de la variable Género.....	80
Tabla 6: Frecuencia relativa de la variable Nivel de Estudio	82
Figura 7: Frecuencia relativa de la variable Tiempo en la Organización.....	83
Figura 8: Frecuencia relativa de la variable Nivel del Cargo	84
Figura 9: Frecuencia relativa de la variable Turno.	85
Figura 10: Frecuencia relativa de la dimensión Integración.	91
Figura 11: Frecuencia relativa de la dimensión Comunicación.	92
Figura 12: Frecuencia relativa de la dimensión Supervisión	93
Figura 13: Frecuencia relativa de la dimensión Estructura	94
Figura 14: Frecuencia relativa de la dimensión Capacitación y Desarrollo	95
Figura 15: Frecuencia relativa de la dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo.....	96
Figura 16: Frecuencia relativa de la dimensión Toma de Decisiones	97
Figura 17: Frecuencia relativa de la dimensión Trabajo en Equipo	98
Figura 18: Frecuencia relativa de la dimensión Visión de Futuro	99
Figura 20: Frecuencia relativa de la dimensión Compromiso.	100
Figura 21: Frecuencia relativa de la dimensión Conflicto	101
Figura 22: Frecuencia relativa de la dimensión Satisfacción	102
Figura 23: Frecuencia relativa de la dimensión Supervisión.	103
Figura 24: Frecuencia relativa de la dimensión Identificación con la compañía.	104
Figura 25: Frecuencia relativa de la dimensión Tipo de Trabajo.....	105
Figura 26: Frecuencia relativa de la dimensión Cantidad de Trabajo.	106
Figura 27: Frecuencia relativa de la dimensión Compañeros de Trabajo.	107
Figura 28: Frecuencia relativa de la dimensión Condiciones Físicas.....	108
Figura 29: Frecuencia relativa de la dimensión Recompensas.....	109
Figura 30: Frecuencia relativa de la dimensión Futuro Profesional.....	110

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación tiene por objeto estudiar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en un Centro de Contacto en el Caso de un Banco Universal Venezolano. Fenómeno que puede ser determinante en los indicadores de desempeño individual y como en el equipo de trabajo y en los factores claves de éxito en la unidad. Para lograr dicho propósito se tomaron variables demográficas y organizacionales como por ejemplo edad, género, nivel de estudios, antigüedad y nivel de cargo. Estos aspectos se obtuvieron a través de un instrumento de recolección de datos (encuesta). Por otro lado, esta investigación fue de tipo Descriptivo Correlacional con una población de estudio constituida por ciento diez (110) empleados. Para el estudio se utilizaron los instrumentos de medición de Satisfacción Laboral de Minnesota, de Weiss (1967) y el instrumento de Clima Organizacional fue un instrumento diseñado y utilizado por las tesis Moncayo y Vasconcelos el cual fue desarrollado expresamente para la investigación del Clima Organizacional en una organización similar y de amplio impacto en las operaciones de la Empresa. A través de esta investigación, se pudo examinar las diferentes situaciones que afectan a los operadores del Centro de Contacto asociados al clima organizacional y la satisfacción, ya que ellos representan el vínculo entre el cliente y la empresa. Identificar los aspectos fuertes que apoyan positivamente el clima y generan alta satisfacción será importante mantenerlos, y aquellos que lo afectan se convierten en un reto. Aun siendo un estudio de caso, permite inferir en un ambiente de trabajo con pocos resultados realizados por la poca atención al área en Venezuela y de confusión que tipo y antigüedad deben tener los empleados en estas áreas. La integración, así como la supervisión, la toma de decisiones y el trabajo en equipo fueron las dimensiones más significativas en relación a la variable Clima Organizacional, por su parte, la supervisión, la cantidad de trabajo y recompensas fueron las dimensiones más favorables para la variable Satisfacción Laboral.

Descriptores: Satisfacción Laboral, Clima Organizacional, Centro de Contacto

INTRODUCCIÓN

La Satisfacción Laboral sin duda alguna guarda una estrecha relación con el Clima Organizacional, es decir, con todo aquello de lo que la organización se compone. Esto incluye todos y cada uno de los elementos que están presentes en el entorno laboral. Actualmente, la Satisfacción Laboral se convierte en uno de los problemas de mayor investigación en las organizaciones por lo que es uno de los elementos de la calidad laboral que ha captado mayor interés. El trabajador es quien se encarga de otorgarle una valoración al contexto laboral en el cual se desenvuelve, es por esto que se dice que tanto el Clima Organizacional como la Satisfacción Laboral están íntimamente relacionados.

Principalmente se pretende conocer el nivel de relación existente entre Clima Organizacional y La Satisfacción Laboral en el centro de contacto, para esto, se llevarán a cabo métodos que permitan realizar el diagnóstico necesario para la posterior recolección de la información y finalmente el análisis de los datos.

Existen diversas teorías relacionadas tanto a la Satisfacción Laboral como al Clima Organizacional que le darán sustento a la presente investigación, haciendo referencia a diversos autores como: Gan, F y Berbel, G (2007), Robbins (2004), Kreitner y Kinicki (1997), entre otros.

Además, se hará referencia a las dos grandes teorías motivacionales que también contribuirán al desarrollo de la investigación, estas son la Teoría de la Jerarquía de Las Necesidades de Abraham Maslow y la Teoría de Los dos Factores de Herzberg (Furnham 2001)

La estructura que conforma la investigación consta de un grupo de capítulos organizados de la siguiente manera:

En una Primera Sección, se presentará el Planteamiento del Problema donde se exponen los conceptos de: clima organizacional, satisfacción laboral y motivación dando origen a la pregunta de investigación.

En la Segunda Sección dedicada al planteamiento de los objetivos de la investigación tanto generales como específicos.

Una Tercera Sección, donde se presentara la Hipótesis de la Investigación.

En una Cuarta Sección, se expone el Marco Teórico, el cual se encuentra dividido en: una primera parte por las definiciones de Clima Organizacional, sus componentes tipos e instrumentos, en segundo lugar se hace mención a los conceptos de Satisfacción Laboral sus causas y consecuencias, en una tercera parte se mencionaran las dos teorías motivacionales que se relacionan con nuestra investigación, siendo estas, la Teoría Motivacional de Abraham Maslow y La Teoría Motivacional de Frederick Herzberg. (Furnham, 2001)

En una Quinta Sección, está dedicada al Marco Referencial breve de la Empresa en la cual se realizara el estudio, su historia, políticas, misión, visión y valores.

Una Sexta Sección, se expone el Marco Metodológico, en el que se especifica el tipo de estudio que se aplicará, la población, la unidad de análisis y la muestra, la operacionalización de las variables de estudio; así como el instrumento de recolección de datos y la forma en que estadísticamente los resultados serán analizados.

En una séptima sección, se presentaran los análisis y discusión de resultados, en relación a las encuestas realizadas para las variables de clima organizacional y satisfacción laboral, así como los resultados obtenidos en cuanto a las variables demográficas y las correlaciones entre cada una de las dimensiones que la componen.

Luego se presentarán las conclusiones en relación al estudio realizado, así como también las recomendaciones que deben tomar el centro de contacto.

Finalmente, se agregarán las referencias y/o fuentes bibliográficas que fueron factor fundamental para la elaboración de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Personas desde siempre se han visto en la necesidad de recurrir al trabajo como único medio para poder subsistir, así como también para alcanzar estadios superiores buscando lograr más y mejores satisfacciones con su labor y sobre todo con sus resultados. En la actualidad dedican más horas al trabajo que al descanso, ya que, se sienten identificados no solo con lo que hacen, sino también con la compañía para la cual trabajan por lo que el Clima Organizacional es fundamental para que las personas desempeñen sus funciones en las condiciones más óptimas posibles obteniendo como resultado un alto nivel de Satisfacción, esta relación es importante, sobre todo en ambientes turbulentos que puedan afectar internamente a la organización, por lo cual es un elemento a considerar sin desmedro de otras herramientas de diagnóstico organizacional, lo que sí está claro es que no se debe confundir Diagnóstico organizacional con diagnóstico de Clima organizacional, siendo aquel el todo y este la parte. (Rodríguez, 2005)

Existen diversas teorías de la motivación que se relacionan con la satisfacción laboral, en este apartado se presentaran dos teorías: La Jerarquía de las Necesidades de Maslow y la Teoría de los Dos Factores de Herzberg. (Furnham, 2001)

Maslow (1943, 1954) en el análisis de la motivación, distingue un conjunto de necesidades desde los niveles inferiores o de necesidades de deficiencia (Furnham, 2001) hasta la de los niveles superiores o necesidades de crecimiento (Furnham, 2001), es importante indicar que bajo un enfoque dinámico, si alguno de los estadios de satisfacción deja de cubrirse, el sujeto reordenará sus niveles para alcanzar el que ha tenido “dificultades” en apoyar la satisfacción necesaria.

Como expuso Maslow (1943, 1954)

Las personas cubren en su trabajo una serie de necesidades, entre las que podemos encontrar las de pertenencia, relaciones y de integración.

Para la mayoría de los empleados, pues, el trabajo también da respuesta a su necesidad de interacción social, y su satisfacción depende de la calidad de las interacciones, bien sea con los compañeros, con el jefe o con otro personal con el que estén en contacto. (Gan, F y Berbel, G (2007),p. 183).

Los empleados necesitan estar en constante interacción con el resto del equipo de trabajo para mejorar las relaciones internas y así satisfacer una de las necesidades básicas de la teoría de Maslow, la cual facilita la cooperación entre los trabajadores y el alcance de las metas de la organización. (Bittel, 1987).

Por otro lado, Herzberg (1957) (c.p. Furnham, 2001) en su teoría plantea dos factores: los de Higiene y los de Motivación. Los primeros hacen referencia a factores relacionados al entorno laboral, como por ejemplo, condiciones de trabajo, sueldos y salarios y políticas de la empresa. Mientras que los segundos se refieren a factores intrínsecos tales como: el trabajo en sí, el reconocimiento, autoestima, responsabilidad y crecimiento.

El concepto de Motivación se enlaza con el concepto de Clima Organizacional de manera biunívoca (Davis, 1983). El estar motivado conduce a los trabajadores a generar un Clima Organizacional satisfactorio en el que se desarrollan buenas relaciones con el equipo de trabajo. Por el contrario, si no existe la motivación necesaria los trabajadores mostraran desinterés con la organización, manifestando ausentismo y la no consecución de los objetivos planteados por la empresa.

El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, son indicadores esenciales al momento de evaluar la calidad de servicio que brindan los trabajadores a los clientes, y también una evaluación desde la perspectiva de los clientes o usuarios del servicio. Furnham (2001) señala que las actitudes y el comportamiento de los trabajadores, por lo menos en parte, son copiados, reflejados y modelados a partir de las actitudes y conductas de otros trabajadores compañeros.

La medición de clima debe o tiene que hacerse como una consideración del “ambiente” que rodea al trabajador y la satisfacción tiene más de 50 años evaluándose sobre todo con el cuestionario de satisfacción Minnesota, de Weiss et al (1967). Dicha

escala permite medir la motivación intrínseca (I) y la Extrínseca (E) en diferentes áreas de trabajo como en una sola. (Furnham, 2001) ya que a medida que el empleado se sienta motivado y satisfecho porque cuenta con un buen clima organizacional, “serán más corteses, animados y sensibles, lo cual es apreciado por los clientes” (Robbins, 2004, p.83)

En el caso de los Centro de Contacto, se encuentran en constante interacción con los clientes, los operadores son el enlace entre la organización y los mismos. Es fundamental que los operadores se sientan satisfechos con el lugar de trabajo y con el clima organizacional, de esta manera aportan a las metas de tener clientes contentos.

Investigaciones previas a este estudio, como por ejemplo la de las tesis Moncayo y Vasconcelos (2005) enfocada a realizar un análisis comparativo de clima organizacional entre los teleoperadores de dos centros de llamadas (tercerizado y propio) se llegó a la conclusión que en los centros de llamadas tercerizados existe un clima organizacional desfavorable en comparación con la empresa de centro de llamadas propios. Por su parte en la investigación realizada por las tesis Cannizzo y Del Moral (2006) enfocada a estudiar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en una empresa de consumo masivo se llegó a la conclusión que en la empresa en la cual se realizó el estudio deben tomar en cuenta varias dimensiones al momento de medir el clima organizacional tales como: la remuneración, el feedback y el desarrollo ya que fueron vistas de forma regular por los evaluados.

Para el año 2010 las tesis Dávila y Romero quienes evaluaron la relación entre el Síndrome de Burnout y la percepción de clima organizacional en médicos de área de emergencia, como recomendaciones proponen evaluar con mayor profundidad la situación de clima organizacional lo cual puede ser un referente para la presente investigación.

Otros de los trabajos realizados sobre satisfacción laboral fue la de las tesis Goncalves y Sánchez (2006) donde se estudió la satisfacción laboral como punto de comparación entre los trabajadores temporales y trabajadores fijos, ellas observaron que la mayor diferencia entre un grupo de trabajadores y otro, se producían por los campos de las necesidades de identidad, logro, afiliación, política salarial, liderazgo y adiestramiento. De la misma manera, los tesis Fernández y Villavicencio (2007) realizaron la investigación

sobre la Satisfacción Laboral y La Satisfacción de los Clientes en Empresas de Seguros y se llegó a la conclusión que los trabajadores están medianamente satisfechos con las recompensas intrínsecas.

Sin embargo, en la revisión de diversas investigaciones anteriores sobre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, no se observó ninguna que intentara determinar la relación directa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Centros de Contacto, por lo que se considera interesante realizar este estudio a partir del modelo medición de Minnesota de Weiss por parte de la Satisfacción Laboral y para Clima Organizacional a través de un modelo propio.

A partir de este trabajo de investigación se pretende generar un aporte para las distintas empresas que manejen centro de llamadas, a fin de que les permita analizar cuáles son las dimensiones de Satisfacción Laboral y Clima Organizacional a tomar en cuenta para poder trabajar con calidad y productividad, entre otros elementos de ambiente laboral.

Igualmente, este estudio puede ser útil ya que los operadores son una parte importante de contacto con los clientes, y pudiesen lograr que los mismos estén complacidos por un buen servicio y contentos de usar los productos de la organización. Adicionalmente, en la actualidad las empresas buscan ser cada día más competitivas, para ello debe contar con trabajadores satisfechos que puedan tener a los clientes de la misma manera, por medio de un buen servicio ofrecido por el trabajador. Es importante que los trabajadores cuenten con un nivel de satisfacción que les impulse a realizar un trabajo excelente, esto solo se puede lograr de la mano de un Clima Laboral que les permite llegar a estas condiciones teniendo en cuenta la autonomía que pueda tener el empleado a la hora de tomar alguna decisión, las condiciones físicas de su puesto de trabajo, las políticas salariales, el liderazgo, entre otros.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, se ha planteado la necesidad de realizar un estudio considerando la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de un Centro de Contacto de un Banco Universal Venezolano?

1. Objetivos de la investigación

Tomando como referente la interrogante de investigación que se han planteado los siguientes objetivos:

1.1. Objetivo General:

Analizar la relación entre El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en un Centro de Contacto: Caso Banco Universal Venezolano.

1.2. Objetivos Específicos de Clima Organizacional:

- a. Determinar el nivel de Clima Organizacional en relación a los trabajadores en un centro de contacto de un banco universal
- b. Medir la relación existente entre Clima Organizacional y la comunicación de los trabajadores de un centro de contacto de un banco universal
- c. Determinar el Clima Organizacional de acuerdo a la supervisión que reciben los trabajadores de un centro de contacto de un banco universal
- d. Medir el nivel de Clima Organizacional en relación a la estructura de un centro de contacto de un banco universal
- e. Determinar el Clima Organizacional en relación a la Capacitación y Desarrollo que reciben los trabajadores de un centro de contacto de un banco universal.
- f. Medir el nivel de Clima Organizacional de acuerdo a las condiciones y métodos de trabajo de un Centro de Contacto de un Banco Universal.
- g. Determinar el Clima Organizacional en relación a la toma de decisiones de un centro de contacto de un banco universal.
- h. Medir el nivel de Clima Organizacional de acuerdo al trabajo en equipo de un centro de contacto de un banco universal
- i. Determinar el Clima Organizacional en relación a la visión de futuro que tienen los trabajadores de un centro de contacto de un banco universal

- j. Medir el nivel de Clima Organizacional de acuerdo al compromiso que tienen los trabajadores de un centro de contacto de un banco universal.
- k. Determinar el Clima Organizacional en relación al conflicto de un centro de contacto de un banco universal.
- l. Medir el nivel de Clima Organizacional de acuerdo a la satisfacción que tienen los trabajadores de un centro de contacto de un banco universal.

1.3. Objetivos específicos de Satisfacción:

- a. Medir la Satisfacción Laboral de un centro de Contacto de un banco universal en relación a la identificación con la compañía.
- b. Determinar la Satisfacción Laboral de un Centro de Contacto de un banco universal de acuerdo al tipo de trabajo.
- c. Medir la Satisfacción Laboral de un Centro de Contacto de un banco universal en relación a la cantidad de trabajo
- d. Determinar la Satisfacción Laboral de un centro de Contacto de un banco universal de acuerdo los compañeros de trabajo
- e. Medir la Satisfacción Laboral de un centro de Contacto de un banco universal en relación a las condiciones físicas de trabajo.
- f. Determinar la Satisfacción Laboral de un centro de Contacto de un banco universal de acuerdo a las recompensas financieras
- g. Medir la Satisfacción Laboral de un centro de Contacto de un banco universal en relación al futuro profesional.
- h. Determinar la Satisfacción Laboral de acuerdo a la supervisión que reciben los trabajadores de un centro de contacto de un banco universal.

Hipótesis General

- A mejor índice de Clima Organizacional, mayor Satisfacción Laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En todo estudio o proyecto de investigación es fundamental que se cuente con ciertos criterios como lo son: viabilidad, validez y teorías que permitan dar respuestas a las interrogantes que son objeto de investigación.

2. Clima Organizacional.

2.1. Definiciones de Clima Organizacional.

Una definición clásica de Clima Organizacional es la de Forehand y Gilmer (1964) cp (Gan, F y Berbel, G, 2007, p.173) para ellos se define como “un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones.” Lo que diferencia a una organización de otra es su clima organizacional, por ejemplo, en el caso de los bancos, todos ofrecen los mismos productos, las mismas tasas de interés, pero lo que puede diferenciar uno de otro es su esencia, sus características y su conducta.

Además, Gan, F y Berbel, G, (2007) señala que “el Clima Organizacional bajo esta concepción, está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por las personas” (Gan, F y Berbel, G, 2007, p. 173).

Es por ello que en una organización es fundamental un buen clima organizacional, ya que el individuo está inmerso en ese ambiente de cultura, de las situaciones que

continuamente suceden en su puesto de trabajo, y es por ello que requiere de un ambiente en el cual le permite desarrollar sus funciones de manera amena y efectiva.

Por su parte, Tagiuri (1968) cp. (Gan, F y Berbel, G, 2007, p.174) desarrolló una definición de Clima Organizacional la cual describe como “una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente”. El clima organizacional interviene de manera directa en las conductas de los individuos que forman parte de una organización, dichas conductas están apalancada por los valores de cada uno de ellos y los de la organización, asumiendo que ambos valores deben ser compartidos por los integrantes de la misma.

Según Manuel Silva (1996) cp. (Gan, F y Berbel, G, 2007, p. 174) el Clima Organizacional se define como “atributo del individuo, estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Forman su propia percepción de los que les rodeo (creación de orden y significado), y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente”.

Los individuos que conforman la organización dependiendo del clima organizacional van ajustando sus conductas, por lo que es fundamental que la organización cuente con un clima en el cual el individuo pueda adoptar las mejores conductas, de esta manera se sentirá satisfecho con la organización y sus resultados en las funciones que realiza serán los esperados tanto por él como por la organización.

Schneider (1970) cp. (Gan, F y Berbel, G, 2007, p.174) por su parte, hace referencia a un conjunto de climas dentro de la organización: “las percepciones del clima son descriptores psicológicamente molares en las que hay acuerdos para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. Se generan varios climas porque las percepciones morales funcionan como marcos de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema”. Poole (1985) cp (Gan, F y Berbel, G, 2007, p .174) define el clima Organizacional como un “conglomerado de actitudes y

conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización”.

Las actitudes y las conductas son los que hacen el clima organizacional. La organización no tiene sentido sin los individuos que son los que le dan vida, es por ello que contar con un buen clima permite que las actitudes de los individuos sean las más acordes a los que requiere la organización.

Glick (1985) cp (Gan Gan, F y Berbel, G, 2007, p. 175). por expresa el clima como “un atributo de la organización en el que se integran muchas variables organizacionales, ademas de las psicologicas, que describen el contexto organizacional de las acciones del individuo”. El clima para Glick es “un resultado de procesos sociologicos y organizacionales sin negar el papel que los procesos de interacción tienen en su formación”.
Antecedentes del Clima Organizacional

El inicio del concepto de Clima Organizacional se origina probablemente a raíz de los estudios realizados por Elton Mayo (1945) quien a lo largo de doce (12) años de investigación seleccionó un grupo de mujeres que llevaban a cabo labores en las fábricas de “Hawthorne”. Mayo (1945) tomó en cuenta diversas variables como los son: “condiciones de trabajo, sentimiento de satisfacción y pertenencia a un grupo, los intereses y actitudes colectivos, el perfil de las personas que ejercen la autoridad supervisora y la importancia de los grupos informales, como factores, que entre otros, contruyen la “atmosfera”, “el ambiente” o “el clima laboral” o “clima organizacional”. (Tejada et al., 2007, p.186).

Mayo (1945) realiza una investigación en la fábrica de “Hawthorne”, a partir de ella Schein (1982) narra el siguiente relato:

En los últimos años de la década de 1920 un grupo de mujeres que trabajaba en una planta de la compañía Western Electric de la ciudad de Hawthorne, Illinois, ensamblando equipo telefónico, sirvió de muestra para una serie de estudios realizados con el fin de determinar el efecto que en su trabajo podrían tener condiciones laborales tales como la duración de la jornada laboral, el número y duración de los descansos,

una mejor iluminación, almuerzos gratis y otros aspectos del medio laboral.

Las mujeres especialmente seleccionadas para el estudio fueron colocadas en una sala especial con un supervisor y cuidadosamente observadas.

A medida que los investigadores comenzaron a variar las condiciones de trabajo, encontraron que cada cambio importante que introducían se presentaba un aumento sustancial de la producción. Como buenos investigadores, cuando todas las condiciones que se iban a variar se habían ensayado, decidieron devolver el personal al lugar original de trabajo en donde había muy poca diversión y tenían que trabajar todo el día sin descanso y sin las garantías que se les había dado hasta ese momento. Para su sorpresa, la producción volvió a aumentar a un nivel más alto del que se había registrado bajo las condiciones experimentales que se habían propiciado.

Ante esas circunstancias, los investigadores se vieron forzados a buscar factores que transcendían los que deliberadamente se habían manipulado en el experimento. Por un lado era evidente que los trabajadores habían desarrollado una moral muy alta durante el experimento y que su motivación para trabajar y trabajar bien se había aumentado considerablemente.

Las razones que se dieron para explicar ese fenómeno fueron varias:

El grupo sentía que era un grupo especial, porque se le había seleccionado para hacer un trabajo especial; el haber sido escogido demostraba que la empresa los consideraba muy importantes.

Las relaciones entre cada una de las personas en el grupo y entre ellas y el supervisor fueron buenas porque cada persona tenía libertad para trabajar a su propio ritmo y porque el grupo tenía la posibilidad de dividirse la tarea como fuera más cómodo.

El contacto social y la facilidad de las relaciones entre las integrantes del grupo hicieron que la atmósfera de trabajo fuera mucho más agradable. (Tejada et al., 2007, p.186-187).

2.2.Características de Clima Organizacional.

Federico Gan, F y Berbel, G (2007) señala las siguientes características de Clima Organizacional:

1. El clima es un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización.
2. El clima es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones. A la vez, el clima tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones puntuales o coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales. Estabilidad que puede sufrir perturbaciones derivadas de decisiones que efecten de forma relevante el devenir organizacional.
3. El clima, como atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emanadas por la dirección.
4. El clima afecta directamente al 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 que una organización esté deteriorado no podrá esperar un alto grado de identificación.
5. El clima recibe, a su vez, el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, al tiempo que afecta a dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y –sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que sea agradable; en el caso contrario a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargan críticas al clima de su organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están contribuyendo a mantener un clima de insatisfacción y descontento.
6. El clima es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional, etc. Estas variables a su vez, pueden verse afectadas por el clima.
7. La percepción de bienestar y de satisfacción laboral (surgida de la interacción entre los miembros) es una de las variables más importantes en la construcción del clima, y afecta decisivamente la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas, etc.
8. El clima está formado por las interacciones entre los individuos en el seno de los grupos formales e informales dentro de la organización. La diversidad de

situaciones permite hablar no de un único clima laboral, sino de climas en plural, diversos y coexistentes en una organización.

9. En relación con el concepto o programa de desarrollo del factor humano: clima laboral se supone a otros programas: cultura de empresa, comunicación interna, satisfacción laboral, motivación, etc., que parece conveniente diferencias para acotar mejor la proyección e importancia del clima laboral.

2.3.Importancia de Clima Organizacional

Un buen clima organizacional resulta de gran importancia para cualquier organización ya que si se parte de éste se tendrán unos trabajadores satisfechos, los cuales van a realizar el trabajo de manera eficiente obteniendo los resultados deseados para la organización.

Según Castillo (2006) señala que Brunet (s/f) dice: “El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. El administrador y el asesor especialista deben ser capaces de analizar e interpretar esta personalidad para poder planear sus intervenciones”. (Brunet, s/f, <http://books.google.co.ve>)

En la medición de Clima Organizacional resulta importante las condiciones de trabajo que se le pueda ofrecer al trabajador, pero más importancia se le dan a las opiniones que éstos puedan tener acerca de ellas ya que permite determinar diversos inconvenientes o insatisfacción que puedan presentar los trabajadores de la organización. Además, la medición de Clima Organizacional, permite detectar otras dimensiones asociadas a la insatisfacción como lo son ausentismo, rotación y desempeño laboral. De esta manera, la empresa tendría la información necesaria para implantar un programa adecuado que lleve a optimizar la situación actual.

2.4.Factores del Clima Organizacional.

Según (Tejada et al., 2007), señala que los componentes del clima organizacional se dividen en componentes subjetivos y componentes objetivos, uno relativo al ambiente y a las condiciones físicas y el otro relativo a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación.

Componentes Subjetivos de Clima Organizacional

Antes de mencionar los componentes subjetivos de Clima Organizacional, es importante hacer una breve introducción en relación al concepto de percepción ya que este es un elemento clave para comprender la subjetividad.

Robbins (1996) cp. (Tejada et al., 2007, p. 216) define la percepción como “un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente”, es decir; es la forma como los individuos observan el mundo, para luego comprender el entorno en cual está inmerso.

En la página siguiente se explicarán cada uno de los componentes que integran los factores del Clima Organizacional, tanto subjetivos como objetivos.

Tabla 1. Componentes del Clima Organizacional

Clima Laboral	
Componentes Subjetivos	Componentes Objetivos
Autonomía (opuesto a... control) Poder tomar decisiones en su puesto de trabajo y dentro de sus responsabilidades. Componente individual, por tanto tiene que ver con la percepción de la persona	Condiciones Físicas y de prevención de riesgos laborales (opuesto a... incumplimiento de las condiciones mínimas y de legislación sobre prevención de riesgos laborales) Plan de prevención de riesgos laborales y medidas psicosociales
Participación (opuesto a... pasividad-indiferencia) Posibilidades de acción e influencia de cada persona en procesos colectivos (de su propio ámbito, de temas generales: calidad, mejoras, etc.)	Políticas Salarial (opuesto a... ausencia de política salarial o ineficaz/injusta) Política salarial con fijos y variables en función de la productividad

Liderazgo (opuesto a... ausencia de liderazgo) Capacidad de conducción hacia la consecución de objetivos de la organización por medio de acciones no coercitivas. Perfil del líder o autoridad formal y tipos de relaciones que mantienen con los miembros del equipo.	Diseño del puesto de trabajo (opuesto a... caos o inexistencia de diseño del puesto de trabajo) Prever las necesidades del trabajador (espacio, materiales, funciones, responsabilidades...)
Comunicación (opuesto a... mala comunicación o incomunicación) Existencia de los canales para compartir	Procesos y Forma de Trabajar (opuesto a... ausencia de procedimientos, instrucciones, equipamientos) Procedimiento, instrucciones, acceso información.

Fuente: (Gan, F y Berbel, G, 2007) Componentes del Clima Organizacional

De acuerdo al cuadro señalado anteriormente, se entrará en detalle con respecto a los factores subjetivos y los factores objetivos del clima Organizacional.

Gan, F y Berbel, G (2007) los define de la siguiente manera:

Factores Subjetivos.

A. Autonomía.

El componente autonomía es contrario y se polariza al componente control.

Podemos hablar de alta autonomía, asociándola a bajo control, y de baja autonomía cuando el control ejercido es amplio.

B. Participación.

El componente participación se polariza con la pasividad e indiferencia. Sin embargo, pueden darse situaciones que desde el punto de vista organizacional neutralicen actitudes de participación y las sitúen –involuntariamente para la persona- en el plano de la pasividad e indiferencia al no existir canales y personas que gestionen de forma adecuada esta participación. Está en relación directa con el próximo componente.

C. Liderazgo.

El componente liderazgo se proyecta a través de los diferentes perfiles o estilos de líder, cada uno de los cuales generan distintos enfoques dentro del trabajo y distintos climas.

El polo contrario a liderazgo es la ausencia de liderazgo que plantea dos proyecciones totalmente distintas:

- Ausencia de liderazgo por transferencia o delegación al equipo de trabajo de facultades o competencias: análisis de problemas, desarrollo de iniciativas, toma de decisiones, etc.
- Ausencia de liderazgo por incapacidad del supuesto líder formal para integrar las necesidades del trabajo y las necesidades de las personas.

D. El Valor Comunicación.

El valor de comunicación se polariza con la incomunicación o mala comunicación.

El valor comunicación es un ingrediente fundamental en la percepción del clima. Etimológicamente la pala comunicación proviene del latin communis y significa “compartir con”.

Es importante que exista una buena comunicación entre los individuos, que la misma sea clara y precisa para que no exista distorsión de la información.

Factores Objetivos.

Gan, F y Berbel, G (2007) define 4 factores objetivos los cuales se presentan a continuación.

A. Las condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo.

En el orden de las condiciones físicas e infraestructura la progresiva importancia otorga a los espacios de trabajo y a disciplinas como la ergonomía indican una atención

creciente a cuestiones que cuando están presentes de forma satisfactoria no generan una motivación especial (factores “higiénicos” no directamente motivadores –según Herzberg-), pero que cuando son deficientes producen irritación y frustración que a su vez generan un clima organizacional negativo.

La iluminación, el ruido, la temperatura, la higiene y el control material, entre otros factores puramente físicos, así como la protección de la integridad física y mental del trabajador en el entorno donde ejecuta sus tareas, deben ser considerados una prioridad de la gestión laboral, y se les debe otorgar además carácter de valor organizacional dentro de la cultura de trabajo.

En caso contrario, la desatención a esos factores provocara efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados y en su identificación con la empresa, lo que creara desmotivación e insatisfacción, y degradara el clima laboral.

Dentro de la prevención, la ergonomía persigue, ante todo, la mejora de los mejores factores.

- Seguridad: no deben haber riesgos o deben ser mínimos
- Eficacia o efectividad, en cuanto a que los resultados respondan a los objetivos
- Bienestar o satisfacción: el trabajo debe tener efectos saludables para el individuo/trabajador.

B. La remuneración/salario

Para la inmensa mayoría de las personas, su remuneración/ salario tiene una relación directa no solo con su nivel de vida, sino también con el estatus y reconocimiento que puedan lograr dentro y fuera del trabajo. Por ello, cabe incluir este factor primordial entre los componentes subjetivos o sujetos a la percepción de la persona, ya que las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de su expectativa, no solo laboral sino también vital: la estimación que pueda hacer sobre una retribución adecuada es tanto una proyección sobre su modo de vida y necesidades –personales, familiares, sociales- como sobre la tarea que realiza y su importancia para la organización.

La compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción, lo que a su vez contribuye a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuir el desempeño o productividad, e incrementar el ausentismo, la rotación y otras formas de protesta pasiva, tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto. Sherman y Bohlander (1994) c.p. (Tejada et al., 2007, p.204).

C. El diseño de puestos de trabajo

Un buen diseño de puesto persigue dimensionar el trabajo, evitar dudas acerca de la amplitud de las competencias en el puesto y evitar solapamientos en las funciones de unas personas con otras y evitar así conflictos potenciales.

Todo puesto de trabajo un valor intrínseco que puede ser descrito y medido con las técnicas adecuadas (observación de tareas, entrevistas con ocupantes del puesto, descripción de procedimientos estudios de problemas e incidentes críticos, etc.). Analizar un puesto de trabajo significa cuáles son los elementos constitutivos de dicho puesto de trabajo.

Los factores más relevantes adaptados de Robbins (1994) y Davis (1983) que hay que considerar en el estudio y diseño de los puestos de trabajo son los siguientes:

- Habilidades-competencias: censo de las diferentes operaciones o tareas, y dentro de cada una de las diferentes habilidades y competencias requerida (de comunicación, de organización, de trabajo en equipo, etc.)
- Identificación con las tareas: análisis de los diferentes métodos y procesos de realización, de modo que puedan valorarse también los resultados finales. Ello permite que los empleados se identifiquen con sus tareas lo que aumenta su grado de responsabilidad subjetiva y de motivación.

- Significación de tareas: grado de impacto que tiene el trabajo en otras personas. Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación. Los empleados deben estar convencidos de que hacen algo importante para la empresa, los compañeros, los clientes y la sociedad.
- Responsabilidad/Autonomía: ser responsable de la labor desempeñada. Esta característica del trabajo otorga a los empleados discrecionalidad y control sobre sus decisiones. Deben evitarse percepciones del tipo: “me hacen responsable pero no puedo tomar decisiones”, “puedo tomar las decisiones que me parecen pero no me hago responsable de sus consecuencias”-dar poder sin exigir responsabilidad-, y “algunos hacen lo que quieren pero no asumen responsabilidades”. Negativas para el sentido de equipo y el clima.
- Retroalimentación: información que se les da a los trabajadores sobre los grados de eficiencia con los que están desempeñando sus tareas. Cuando no se proporciona retroalimentación hay pocos motivos para la mejora.
- Desafío: evitar el aburrimiento. Demasiado desafío puede crear frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentan placer y satisfacción, dependiendo, claro está, del perfil y de las capacidades del trabajador.
- Enriquecimiento de tareas: con descripciones de puestos y competencias de amplio enfoque. Ofrecer libertad a los empleados con suficiente cualificación, para motivar y desarrollar iniciativas. Rompe con el paradigma de que la mayor motivación pasa por un ascenso en la jerarquía organizacional, cuando en gran medida la motivación pasa por hacer la tarea cotidiana más interesante para la persona.

Según Tejada et al., (2007, p.209) El enriquecimiento puede darse de dos maneras:

Horizontal: también llamado ampliación del puesto, consiste en incrementar el número y la variedad de tareas que un individuo desarrolla mediante la rotación, la creación de itinerarios de aprendizaje para la polivalencia o la creación de un campo más amplio de aplicación de un procedimiento o tecnologías. Se apunta a la diversidad.

Vertical o empowerment: consiste en involucrar a la persona en la planificación, preparación o diseño de su tarea así como en la toma de decisiones en su ámbito de influencia, tanto individual como colectiva. Implica participación, mayor independencia y responsabilidad del empleado; hay más retroalimentación. Se apunta más a la intensidad o profundidad de su desempeño, se disminuyen los costos en supervisión y control, y se toman decisiones más cerca de los problemas y de sus afectados.

El trabajo es considerado una expresión y realización personal y, por lo tanto, tareas por debajo del potencial personal resultan insustanciales, poco desafiantes y, en consecuencia, desmotivadoras.

D. Procesos, Procedimientos y Facilitadores.

Es obvio que trabajar basándose en procedimientos e instrucciones perfectamente establecidas y abiertas a la mejora continua –con la participación de los propios afectados– favorece un mejor clima y una mayor corresponsabilidad. Así mismo, contar con los equipos y la tecnología requerida también favorece un mejor clima de trabajo.

2.5. Tipos de Clima Organizacional

Pueden hallarse distintas teorías sobre los tipos de clima organizacional, siendo las más habituales la de Likert (Tejada et al., 2007).

Likert establece tres tipos de variables que influyen en la percepción individual de clima siendo estas:

- Variables causales: estas se definen como variables independientes, y están orientadas a identificar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, las actitudes.

- Variables intervinientes: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten de gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales e intermedias y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de las variables definidas anteriormente, va a determinar los tipos de Clima Organizacional, según Likert señala:

Clima de tipo Autoritario:

Autoritario Explotador:

- La dirección no posee confianza en sus empleados
- El clima que se percibe es de temor
- La interacción entre los supervisores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Autoritario Paternalista:

- Existe confianza entre la dirección y sus subordinados
- Se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control
- Desde fuera da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado

Clima de Tipo Participativo.

Participativo Consultivo:

- La confianza que tienen los supervisores en sus subordinados
- Se les permite a los empleados tomar decisiones específicas

- Se busca satisfacer necesidades de estima; existe interacción entre ambas partes y existe delegación.
- La atmosfera está definida por el dinamismo y la administración funcional sobre la base de los objetivos por alcanzar.

Participativo en Grupo:

- Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección
- La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles
- La comunicación fluye de forma vertical-horizontal-ascendente-descendente.
- La clave de motivación es la participación.
- Se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas
- El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

2.6. Modelos de Clima Organizacional.

En la actualidad existen diversos modelos que permiten la medición del Clima Organizacional. Entre ellos se encuentran el modelo de Likert y el modelo de Litwin y Stinger los cuales serán explicados a continuación. (Tejada, 2007, et al)

Modelo de Likert.

Likert ideó un instrumento que permite diferenciar el clima existente de una organización con el clima deseado. El instrumento de Likert está compuesto por los siguientes elementos (Tejada, 2007, et al):

- a) Método de mando: manera en que se dirige para influir en los empleados
- b) Características de las fuerzas motivacionales. Estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades
- c) Características de los procesos de comunicación: referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y cómo se llevan a cabo.

- d) Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor-subordinado para establecer y cumplir objetivos
- e) Características del proceso de toma de decisiones: pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades
- f) Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales
- g) Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales
- h) Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

Dentro de su modelo Likert desarrolla tres enfoques.

- i) El ambiente que existe en cada categoría
- j) El que debe prevalecer
- k) Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

Modelo de Litwin y Stinger (1983)

En este modelo los autores presentan el cuestionario estructurado por nueve (09) dimensiones, las cuales se mencionan a continuación (Tejada et al., 2007):

1. Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, o bien el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado (en el polo opuesto)
2. Responsabilidad (empowerment): es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo gerencial (en un polo) y no estrecha o vigilante (en el polo opuesto), es decir, el sentimiento de ser su

propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Se puede resumir en la existencia de supervisión o intervención

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 o viceversa.
4. Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos o bien proponen un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulo.
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 o malas relaciones sociales tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación: es el 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. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o “ir cada uno a lo suyo”.
7. Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto o bajo/nulo) que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto padre como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen (o temen) enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.
9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización o de ser ajenos a ellos.

3. Satisfacción Laboral

Kreitner & Kinicki (1997) define la Satisfacción Laboral como “una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo. Esta definición no es un

concepto unitario. Más bien, una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otro u otros aspectos”. (p. 171)

Por otro lado de una manera muy simple Muchinsky (2002) define la satisfacción laboral como “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo” ya que la forma en las que pueden sentirse los trabajadores a la hora de desempeñar sus labores cotidianas en su área de trabajo es muy variable y esto se debe a las expectativas que cada uno de ellos tiene en relación al trabajo que realiza. (p.271)

3.1.Las Causas de la Satisfacción Laboral

Para Kreitner & Kinicki (1997), cinco modelos de satisfacción laboral especifican sus causas. Estas son cumplimiento de las necesidades, discrepancia, consecución de valores, equidad y componentes genéticos/rasgos y serán explicadas a continuación:

Cumplimiento de Necesidades: Estos modelos proponen que la satisfacción está determinada por el grado hasta que las características de un trabajo permiten al individuo cumplir sus necesidades. Aunque estos modelos generaron un elevado grado de controversia, es aceptado generalmente que el cumplimiento de las necesidades se corresponda con la satisfacción laboral.

Discrepancias: Estos modelos proponen que la satisfacción es el resultado de las expectativas encontradas. Las expectativas cumplidas representan la diferencia entre lo que un individuo espera recibir de un trabajo, como un buen sueldo y oportunidades de ascenso, y lo que realmente recibe. Cuando las expectativas son mayores que lo que se recibe, la persona estará insatisfecha. Por el contrario, este modelo predice que el individuo estará satisfecho si obtiene resultados por encima de sus expectativas.

Consecución de Valores: La idea que subyace bajo la consecución de valores resulta de la percepción de que un trabajo permite el cumplimiento de los valores del trabajo importantes para el individuo. En general, las investigaciones respaldan de manera consistente la predicción de que el cumplimiento de los valores está relacionado

positivamente con la satisfacción laboral. Sin embargo, los resultados de un estudio indican que el cumplimiento de los valores importantes lleva a la satisfacción sólo en ciertas situaciones. Por eso, los directivos no deben concentrarse solamente en satisfacer los valores más importantes de un individuo. Los aumentos de la satisfacción pueden obtenerse proporcionando a los trabajadores resultados de menor valor.

Equidad: En este modelo la satisfacción es una función de lo justamente que se trata a un individuo en el trabajo. La satisfacción resulta de la percepción de uno mismo de que los resultados del trabajo, relativos a outputs, se comparan favorablemente con los significativos inputs/resultados de oro.

Componentes genéticos/rasgos: Este modelo de satisfacción está basado en la creencia de que la satisfacción laboral es en parte una función de los rasgos personales y de los factores genéticos. Como tal, este modelo implica que las diferencias individuales estables son tan importantes para explicar la satisfacción laboral como lo son las características del entorno de trabajo.

3.2. Las Consecuencias de la Satisfacción Laboral

La Satisfacción Laboral sin duda alguna mantiene un nexo de gran importancia con otras variables organizativas. Como señala Kreitner & Kinicki (1997), “la fuerza de la relación está en una escala de débil (muy poca relación) a fuerte. Relaciones fuertes implica que los directivos pueden influir significativamente en la variable de interés incrementando la satisfacción laboral”. (p.173)

A continuación se expondrá la relación negativa o positiva de la Satisfacción Laboral con algunas variables según Kreitner & Kinicki (1997):

Absentismo: El absentismo es caro y los directivos están constantemente en alerta buscando maneras de reducirlo. Una recomendación ha sido incrementar la satisfacción laboral. Si ésta es una recomendación válida, debería haber una relación negativa fuerte

entre satisfacción y el absentismo. En otras palabras, a la vez que la satisfacción aumenta, el absentismo debe disminuir.

Movimiento de personal: El movimiento de personal es importante porque rompe la continuidad organizativa y es muy costoso. Un meta-análisis que comprendía 13.722 personas mostró una relación relativa moderada entre la satisfacción laboral y el movimiento de personal. Dada la fuerza de esta relación sería bueno aconsejar a los directivos a tratar de reducir el movimiento de personal incrementando la satisfacción laboral del empleado.

Conducta cívica organizativa: La conducta cívica organizativa consiste en conductas del empleado que están más allá de lo que se podría llamar su deber. Ejemplos serían “gestos como afirmaciones constructivas acerca del departamento, expresión de un interés personal en el trabajo de otros, sugerencias para mejoras, formación de los nuevos, respeto por el espíritu y las normas escritas de la casa, cuidado por la propiedad de la organización, y puntualidad y asistencia más allá del estándar y de los niveles ejecutables”.

Compromiso organizativo: El compromiso organizativo refleja el grado hasta el que un individuo se identifica con la organización y se compromete con sus objetivos.

Rendimiento laboral: Una de las mayores controversias dentro de los centros de investigación organizativa es las relaciones entre la satisfacción y el rendimiento laboral. Algunos, como Herzberg, argumentaron que la satisfacción lleva a un rendimiento más alto, mientras que otros decían que el rendimiento alto lleva a la satisfacción.

Votación a favor de los sindicatos: Los resultados de 11 estudios revelaron una correlación negativa significativa entre la satisfacción laboral y la votación a favor de los sindicatos. En otras palabras, la gente tiende a votar más a los sindicatos cuando están insatisfechos con sus trabajos. Los organizadores de los sindicatos se han aprovechado de esta realidad durante décadas. Esto sugiere que las organizaciones podrían desear monitorizar la satisfacción del empleado si desean mantener un estatus sin sindicatos.

Implicaciones más generales: En un sentido general, la satisfacción laboral tiene implicaciones importantes porque afecta a la calidad de vida en el trabajo de un individuo.

El termino calidad de vida en el trabajo se refiere a la calidad total de las experiencias del individuo en el trabajo.

3.3 Satisfacción Laboral y Satisfacción de los Clientes

La satisfacción del trabajador está vinculada con la satisfacción del cliente, es decir, un trabajador satisfecho brindará al cliente un servicio de calidad y a su vez este se sentirá complacido por el servicio recibió. Tal como lo señala Robbins (2004): “las pruebas indican que los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad de los clientes. En las organizaciones de servicio, la retención y abandono de los clientes dependen en buena medida de la manera en que lo tratan los empleados. Es más probable que si los empleados están satisfechos sean más corteses, animados y sensibles, lo cual es apreciado por los clientes. Y como los empleados satisfechos rotan menos es más probable que los clientes reciban un servicio con experiencia. Estas cualidades favorecen la satisfacción y lealtad de los clientes. Además, la relación parece aplicarse a la inversa: los clientes insatisfechos acentúan la insatisfacción de los empleados. Los empleados que tienen contacto directo con los clientes dicen que cuando estos son groseros, desconsiderados o sus exigencias son irrazonables, su satisfacción con el trabajo se afecta negativamente”. (Robbins, 2004, p.83).

4. Motivación

A continuación se presentan varias definiciones sobre la motivación:

Muchinsky (2002) define la motivación “es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración”. (p.330). Por otro lado, Robbins (2004) define la motivación como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”. (p.155)

Además, Kreitner & Kinicki (1997) le aportan a los conceptos de Muchinsky (2002) y de Robbins (2004) un nuevo elemento como lo es la estimulación, definiéndolo como: “aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos”. (p. 152)

4.1.Importancia de la motivación

Desde el inicio de las relaciones laborales, para los trabajadores es fundamental alcanzar las metas planteadas por la organización para la cual prestan su servicio, por lo que la organización debe contribuir con la motivación de estos a través de óptimas condiciones de trabajo, un salario acorde a las funciones que realiza, buenas relaciones con el supervisor y el resto del equipo. Si estas condiciones no están presentes, y por tanto, el trabajador no se siente motivado; la organización no contará con los resultados esperados.

4.2.Teorías asociadas a la motivación

La motivación ha sido estudiada desde la década de los 50 y a raíz de ésta han surgido diversas teorías que la sustentan. Para esta investigación, se hará mención a dos teorías motivacionales, siendo estas la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow y la Teoría de los factores de Frederick Herzberg (Furnham, 2001).

4.3.Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow.

Abraham Maslow en 1943 da a conocer una de las teorías más importantes sobre la motivación, la cual se fundamenta en cinco necesidades básicas.

Furnham (2001) explica la jerarquía de las necesidades de Maslow las cuales se definirán a continuación:

1. Las necesidades fisiológicas: Son las necesidades básicas del nivel inferior y se refieren a la satisfacción de impulsos biológicos fundamentales, como la necesidad de comida, aire, agua y techo. Para satisfacer estas necesidades positivas las organizaciones deben otorgar a los empleados un salario que le permita tener condiciones adecuadas de vida (por ejemplo, casa y sustento). Los empleados necesitan suficientes descansos para poder satisfacer sus necesidades fisiológicas. Las organizaciones pueden ofrecerles instalaciones para hacer ejercicio y mantener una buena condición física, porque esta acción también puede interpretarse como la intención de ayudarlos a conservar la salud atendiendo sus necesidades fisiológicas.
2. Las necesidades de seguridad: Se activan sólo después de que han sido satisfechas las necesidades fisiológicas. Se refieren a la necesidad de un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo, sin amenazas físicas o psicológicas. Las organizaciones pueden ofrecer a sus empleados seguros de vida y gastos médicos, planes de ahorro, pensiones, equipo de seguridad y contratos que les permitan trabajar sin temores. Así mismo, los empleados que aseguran la permanencia en el largo plazo fomentan la seguridad psicológica. Es evidente que las personas se ven amenazadas (o así lo sienten) por una amplia gama de factores y no se sabe si las organizaciones deben tratar de hacer una distinción entre amenazas a la seguridad reales e imaginarias, serias o muy poco probables.
3. Las necesidades sociales: Se presentan después de las fisiológicas y de seguridad. Se refieren a la necesidad de asociarse (de tener amigos, de agradar, de aceptación y convivencia con los demás). Las amistades, las relaciones y los compañeros de trabajo ayudan a satisfacer estas necesidades sociales y las organizaciones pueden fomentar la participación en reuniones sociales, como fiestas en la oficina, convivencias atléticas, competencias que ofrezcan la oportunidad de satisfacer tales necesidades. Muchas organizaciones invierten considerables sumas de dinero en instalaciones para que los empleados realicen actividades fuera de sus horarios de trabajo, de tal modo que las personas de la misma organización, pero que pertenecen a otras secciones o departamentos, se reúnan, conversen y socialicen. Es muy probable que las necesidades sociales surjan cuando se presenten “incertidumbres organizacionales”, como la posibilidad de una fusión, quiebra o la

ahora común reducción de personal. En estas circunstancias, tal vez los empleados busquen a sus compañeros de trabajo para enterarse de lo que sucede y establecer la mejor forma de aunar esfuerzos para resolver el problema.

4. Las necesidades de estima: Se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás. En esta categoría entran los deseos de alcanzar el éxito, tener prestigio personal y ser reconocidos por los demás. Las empresas suelen ofrecer premios, reconocimientos o banquetes para reconocer los logros sobresalientes. La inclusión de artículos en boletines empresariales, en los que se hable del éxito de un empleado, la asignación de lugares privados de estacionamiento y la colocación de tableros donde se mencione el nombre del “empleado del mes” son ejemplos de lo que se puede hacer para satisfacer la necesidad de estima. Los títulos rimbombantes de los puestos pueden considerarse como un intento de las empresas por fomentar la autoestima de los empleados. Los factores culturales y subculturales determinan el tipo de recompensa que contribuyen a la autoestima. Estas políticas parecen más populares en los sectores de servicio de bajos ingresos o en equipos de venta donde la gente tiene poco contacto con sus compañeros. Todo parece indicar que a la mayoría de las personas en casi todas las organizaciones se les hace difícil satisfacer este nivel de necesidad.
5. Las necesidades de realización personal: Se refieren a la necesidad de crecimiento personal, el deseo de ser todo aquello de que se es capaz, de desarrollar el potencial y aprovechar al máximo las capacidades personales. Al trabajar a su máxima capacidad creativa, los empleados realizados se convierten en los recursos más valiosos de sus organizaciones. Los individuos que han logrado la realización personal supuestamente trabajan a su máxima capacidad y representan el uso más efectivo de los recursos humanos de una organización. La definición de la realización personal no es del todo clara y, por tanto, resulta muy difícil llevarla a la práctica, medirla y comprobarla. Son pocos los empleos que ofrecen una perspectiva completa, libre y abierta para que los trabajadores logren la realización personal. Estas necesidades se clasifican de orden superior e inferior. Las necesidades de orden superior corresponden a las necesidades sociales, de estima y autorrealización; mientras que las de orden inferior se refieren a las necesidades

fisiológicas y de seguridad. Maslow realiza ésta distinción ya que consideraba que las necesidades inferiores eran compensadas externamente, mientras que las necesidades de orden superior eran retribuidas internamente. A continuación se presenta la pirámide en la cual Maslow clasifica las necesidades:



Figura 1. Fuente: Elaboración Propia

4.4. Teoría de los Dos Factores de Herzberg

El psicólogo Frederick Herzberg a mediados de 1959 realizó diversas investigaciones sobre los factores que influyen en la motivación, cuestionándose constantemente ¿Qué quieren los trabajadores en su trabajo?, en estos estudios seleccionó a un grupo de personas y le solicitaba que éstas le especificara los momentos o situaciones en los cuales se hayan sentido satisfecho o insatisfecho con su trabajo.

Robbins (2004) menciona que “luego de estas respuestas clasificadas Herzberg concluyó que la contestación dada por las personas cuando se sentían bien con su trabajo eran significativamente distinta que cuando se sentían mal. Ciertas características se relacionan constantemente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral”. (p.159). En la siguiente imagen se evidencia las características de la satisfacción e insatisfacción laboral:

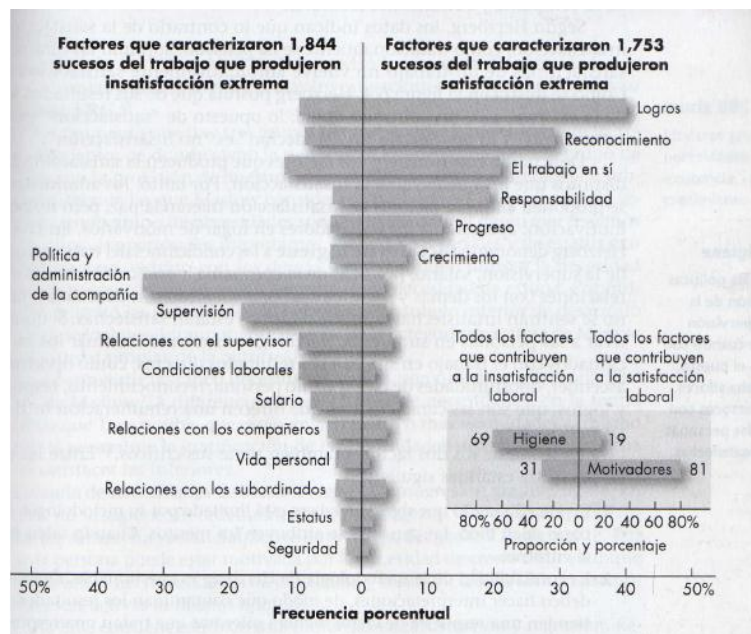


Figura 2. Fuente: (Reimpreso con autorización de la Harvard Business review. Figura de One Mire Time: How Do You Motivate Employess? De Frederick Herzberg, septiembre-octubre de 1987), (Robbins, 2004, p. 159)

Herzberg clasifica los factores asociados a la motivación en factores higiénicos y factores motivacionales. Furnham (2001) los define de la siguiente manera:

Factores higiénicos: Supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo físicas, salario, políticas empresariales y prácticas administrativas, prestaciones y seguridad laboral. Todos estos factores se relacionan con el contexto o ambiente en donde se realiza el trabajo. Cuando esos factores no son favorables, se genera insatisfacción en el trabajo. Por otra parte, si los factores de higiene son positivos, como cuando los empleados consideran que su salario es justo y que sus condiciones de trabajo son positivas, entonces se eliminan las barreras de la satisfacción laboral.

Factores motivacionales: Logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad y ascenso. Estos factores tienen que ver con la naturaleza y las consecuencias del trabajo. Según la teoría, los factores que conducen a la satisfacción laboral son los que satisfacen las necesidades de realización personal (autorrealización) del individuo en su trabajo, y es sólo mediante el

desempeño de la tarea como las personas pueden disfrutar las recompensas que reforzarán sus aspiraciones.

4.5. Comparación Teórica.

La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow y la Teoría de los Dos Factores de Herzberg tienen similitudes y diferencias que se presentan a continuación:

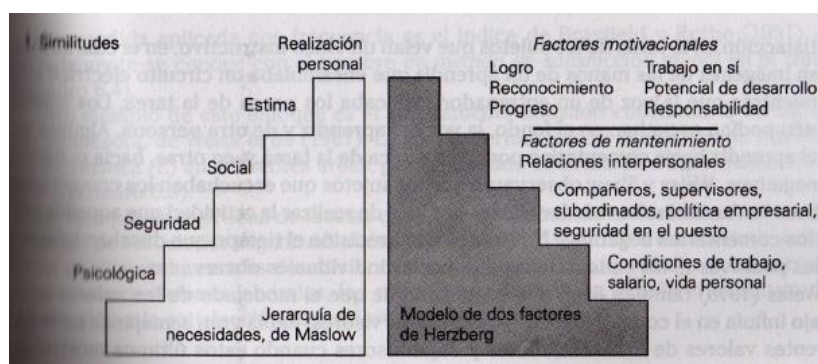


Figura 3. Fuente: (Donnelly et al. (1987), Fundamentals of Management. 6a. ed) c.p.
(Furnham, 2001, p. 317)

(Donnelly et al., 1987) (c.p. Furnham, 2001) realizó la comparación entre las dos teorías. Como se observa en la figura ambos psicólogos se refieren a recompensas intrínsecas y extrínsecas. Maslow y Herzberg coinciden en que las condiciones de trabajo, el salario, la relación con los supervisores y compañeros de trabajo, el reconocimiento y el logro son factores y necesidades esenciales para la motivación de las personas en el trabajo. También existen diferencias entre las teorías de los dos autores, se encuentran las señaladas por Furnham (2001). La teoría de Maslow es una teoría descriptiva, es decir; lo que es, mientras que la teoría de Herzberg es una teoría perspectiva (lo que debe ser). Maslow aplica su teoría para todas las personas y su vida, mientras que Herzberg se centra en el trabajo. Por otro lado Maslow pensaba que las retribuciones económicas pueden motivar, por su parte Herzberg indicaba que las recompensas económicas no son estímulos importantes. Otra diferencia importante entre ambos psicólogos es que para Maslow todas

las necesidades pueden motivar el comportamiento, mientras que para Herzberg solamente algunas necesidades intrínsecas sirven como estímulos.

5. Centro de Contacto

En un mundo tan cambiante, en los últimos años ha surgido una forma de comunicación más efectiva entre los clientes y las organizaciones, dicha forma es la conocida como Centro de Contacto, Call Center o Centro de Llamadas, éstos permiten la comunicación a distancia entre los usuarios de una empresa y la misma. En los últimos años estos Centros de Contacto han tenido un gran avance porque van más allá de la atención al cliente, también buscan la relación más directa con el cliente y que el mismo se sienta satisfecho por el servicio recibido. Carlaw, Carlaw, Deming y Friedman (2003)

5.1 Definición

En este apartado, se expondrán varias definiciones sobre Centro de Contacto o también conocido como Call Center:

- A. “El CallCenter es el departamento de una empresa que desarrolla actividades de comunicación telefónicas y que tiene el fin de establecer una relación interactiva con los otros departamentos de la empresa, entre los consumidores, usuarios y clientes, así como las funciones del marketing”. (Peiró, 2006, p.72).
- B. “Unidad organizativa de la empresa que ofrece servicios y productos mediante la atención masiva de contactos telefónicos con sus clientes y la gestión de los procesos de negocios que cada contacto implique”. (Belio y Sainz, 2007, p.31).
- C. “Los Centros de Llamadas Telefónicas son sitios en los que diversos grupos de personas utilizan el teléfono para prestar servicio y brindar apoyo a los clientes”. (Nuñez, 2004, p.5).
- D. Un Centro de Contacto es un centro de atención telefónica en el cual el operador es el encargado de recibir un cierto número de llamadas por parte de los clientes

quienes solicitan información acerca de los productos y servicios que ofrece la compañía, además de solventar cualquier inconveniente que éste presente. (L. Goncalves y S.Goncalves, 2012).

5.2. Evolución de los Centros de Contacto.

A continuación se presentará una tabla resumen en la cual se indica la evolución de los Centros de Llamadas:

Tabla 2: Evolución de la Atención Telefónica en la Empresa.

Evolución de la Atención Telefónica en la Empresa		
LA TECNOLOGÍA	EL CLIENTE	LA EMPRESA
TELEFONÍA TRADICIONAL Línea telefónica Centralita	Acceder por línea telefónica individual.	Ofrece atención telefónica tradicional en la oficina. Utiliza el teléfono para tareas auxiliares de la venta (confirmar direcciones, concertar visitas, ...)
CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA (CAT) (<i>Call Center</i>) “Unidad organizativa de la empresa que ofrece servicios y productos mediante la atención masiva de contactos telefónicos con sus clientes y la gestión de los procesos de negocios que cada contacto implique” El CAT puede incluir distintos sistemas: -Atención automática, que permite programar llamadas a partir de una base de datos. -Grabación -Integración, que permite asociar los datos de las llamadas a los ya existentes del cliente. -Telefonía Inteligente, que permite administrar las llamadas entrantes según sus características.	Accede por Línea telefónica individual.	Establece una comunicación de entrada principal y deseable única para los contactos telefónicos entre los clientes y la organización. A través de este modelo de acceso se dan diversos servicios: información, incidencias, reclamaciones, gestión de estrategias... Utiliza el CAT para tareas activas de ventas: prospección de clientes promoción de productos, venta de productos, servicio al cliente (operar, resolver, asesorar). Seguimiento del cliente.

Fuente: (José Luis Belio, Ana Sainz, Ana Sainz Andrés, 2007, p. 32). Evolución de la Atención Telefónica en la Empresa.

Evolución de la Atención Telefónica en la Empresa		
LA TECNOLOGÍA	EL CLIENTE	LA EMPRESA
“Plataforma integrada de todos los posibles canales de la comunicación con el cliente, que ofrece servicios y productos y la gestión de los procesos de negocio que cada contacto implique” Constituye una nueva generación del Call Center accesible por canales multimedias.		A través de esta puerta de acceso se dan todos los servicios de la empresa. El operador de un <i>Contact Center</i> es un operador multimedia que trabaja simultáneamente con tecnología

5.3.Características de los Centros de Contacto.

Según Ramírez (2005) las características de los Centros de Contacto son las siguientes:

- Este gestiona contactos masivos a través no solo ya del canal telefónico, sino de otros canales como internet, manteniendo una visión integral del cliente durante todo el ciclo de relación con el mismo.
- Se caracteriza por contar con la misma robustez, seguridad y herramientas de gestión y productividad de agentes, que proporcionan los tradicionales centros de llamadas, pero integrados con nuevas plataformas orientadas a la gestión y atención personalizada del cliente.

Con soluciones telefónicas basadas en CDI (integración telefónica-ordenador), IVR (sistemas de respuesta vocal interactiva), gestión de la relación con el cliente CRM (Customer Relationship), y mensajería unificada, adaptadas a las nuevas formas de contacto de los usuarios con las corporaciones, que ya no se reducen a la telefonía, sino que se amplían al correo electrónico, interacción on-line vía web, terminales WAP, etc, pero sin perder las prestaciones recibidas bajo un entorno tradicionalmente telefónico.

5.4.Componentes de los Centros de Contacto.

De acuerdo al Instituto Mexicano de Telemarketing (Sin Fecha) varios son los componentes fundamentales de los Centros de Llamadas, los cuales se mencionan a continuación:

- Contratación: El reclutamiento de los telefonistas empieza desde la identificación del perfil requerido
- . La rotación de personal comúnmente se atribuye a la contratación de personal que no cuenta con las habilidades necesarias para completar exitosamente sus tareas. Existe una diferencia importante en las características del personal que se va a dedicar a compañías inbound o outbound, ventas o atención al cliente.

Es conveniente que la definición de perfiles inicie con la identificación de a quien se le va a llamar, la complejidad de la información y el objetivo de la campaña. Por ejemplo, una voz jovial que suene con mucha energía es apropiada para comunicar información de algún producto de consumo, pero inapropiada para la venta de un sofisticado producto o servicio. El requerimiento de niveles de experiencia, madurez, calidad en la voz, capacidad en el manejo del lenguaje, así como habilidades para seguir un guión y manejar objeciones adecuadamente, deben de ser características fundamentales que se deben contemplar en la evaluación del perfil de los RT potenciales.

Es fundamental saber a quién buscamos, de otra forma podemos reclutar personal que no cumple con el perfil idóneo para el puesto. Una vez contratados los representantes telefónicos, se les deberá entregar una descripción de su puesto que precise los detalles de sus funciones, las expectativas que se tienen de su rendimiento y las condiciones de trabajo.

- **Capacitación:** Una vez contratados, si los RT no reciben una capacitación apropiada y continua, su trabajo se vuelve difícil y frustrante, el entrenamiento no debe ser visto como un solo evento, sino como un proceso estructurado y continuo.

En el inicio, el programa de capacitación para los nuevos integrantes debe contener información necesaria para que una persona pueda desempeñar sus tareas de una forma apropiada. Entre más información proporcionemos, mejor entrenado y productivo será el personal del centro telefónico.

Si nos comunicamos de manera eficiente desde el primer día, lograremos un efecto permanente en el desempeño y resultados del personal contratado. La capacitación es un excelente motivador que provee al centro de un buen ambiente de trabajo.

- **Motivación:** La motivación debe venir de todas direcciones, el reconocimiento no siempre tiene que ser en efectivo o en premios costosos. Establecer un programa del empleado del mes es suficiente para motivar y lograr que la gente se interese en ser cada vez mejor.

El reconocer un trabajo bien hecho produce un gran impacto en el éxito y desempeño de todos nosotros. Un simple “buen trabajo” es impactante. Los reconocimientos públicos, los concursos en equipo, los premios del momento del momento, aparte de ser elementos que ayudan a los demás a alcanzar sus objetivos, son divertidos.

Cada vez que se planee un concurso hay que asegurarse que todos los RT tienen oportunidad de ganar, no solamente los “súper estrellas”. Si constantemente un mismo grupo de telefonistas son los ganadores, sería importante ampliar los criterios de evaluación para motivar a todos. Los concursos deben enfocarse al proceso completo y no solamente al objetivo final.

- **La atención personal funciona:** Este es un negocio de servicio, constantemente le pedimos a nuestra gente que trate bien a los clientes, que sea amigable y que resuelva los problemas. Que mejor manera de mostrarles cómo hacerlo que experimentando por ellos mismos esta atención personalizada. En un negocio que

alcanza una rotación de personal del 30% anual, pueden llevarse a cabo algunas prácticas para mantener y retener al personal:

Programas de orientación y retroalimentación continúa.

Los supervisores o gerentes deben de conocer a los RT por su primer nombre y dirigirse a ellos de esa manera. Los supervisores deben estar siempre presentes, caminando por el área de trabajo, no para ejercer presión, sino para ofrecer un soporte y ayuda amigable.

Permitir a los RT dar un toque personal a sus lugares de trabajo.

Proporcionar fuentes que centralicen la información –pizarrones, boletines, periódicos internos, etc.

Mensajes de cumpleaños, los mejores empleados, noticias relevantes, etc.

Períodos de descanso apropiado. Esto ayuda a disminuir la monotonía del trabajo, permitiendo el convivio con sus compañeros, despejarse, relajarse, intercambiar ideas.

Estimular una comunicación abierta en todos los niveles de la compañía.

Fomentar en el centro telefónico un programa de desarrollo que promueva al personal que se ha ganado un ascenso. Esto motivará al resto del grupo a superarse.

5.5. Perfil del Operador del Centro de Contacto.

De acuerdo a la información suministrada por parte de la Coordinación Operativa del Centro de Contacto, las personas que forman parte de un Centro de Contacto deben cumplir con ciertas competencias para poder pertenecer a la organización, siendo las más destacadas las siguientes:

- Estudiante Universitario
- Tener buen sentido del humor
- Tener Vocación de Servicio en resolución de consultas, entrega de información, atención de requerimientos.
- Hablar fluidamente
- Tener Responsabilidad
- Mantener un buen ambiente de trabajo
- Tener agilidad con las herramientas de trabajo

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

La organización donde se realizó el estudio es una institución financiera privada, especializada en banca universal, que se identifica como un banco ágil, flexible e innovador, dedicado con pasión a conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes, siendo eficientes en la prestación de servicios financieros integrales, dedicado así a construir con su clientela, el personal, los relacionados y con el país, una relación de confianza mutua y duradera para su compromiso con el país. El Banco Universal fue fundado a principios de 1954 funcionando como un instituto crediticio. En 1963 decide expandirse y cambiar su sede a Caracas. A finales del año 1997 se transforma en Banco Universal. Para el año 2006 refresca su imagen cambia su nombre y rediseña el logo de la institución.

Misión.

Estamos en el negocio de intermediación y distribución de soluciones financieras integrales, para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, construyendo relaciones cercanas y duraderas que generan afinidad y lealtad con la organización.

Visión.

Ser reconocidos como una institución financiera innovadora, sólida y confiable, comprometida con la excelencia y el alto desempeño, con un lugar de referencia para trabajar y crecer, que contribuye al desarrollo y bienestar de los trabajadores y del país.

Valores.

Vocación de Servicio:

Tenemos la mejor disposición para cuidar los intereses y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y compañeros de trabajo, para lo cual buscamos crear relaciones cercanas y permanentes.

Espíritu de Equipo

Nos comprometemos de manera conjunta para lograr las metas empresariales y sociales. A través de la comunión de creencias, valores y propósitos formamos parte de una gran familia en la que reinan actitudes de apoyo mutuo, compenetración, generosidad y lealtad.

Excelencia

Desarrollamos y mejoramos de manera continua los procesos para incorporar las mejores prácticas de negocio y consolidar una organización de alto desempeño, basada en calidad, agilidad, flexibilidad y eficiencia.

Creatividad e Innovación

Fomentamos la generación de ideas y propiciamos espacios para la reinversión constante de la organización en procura de alcanzar nuestra misión y visión.

Reconocimiento

Valoramos el aporte individual y colectivo de nuestro capital humano, cuyos conocimientos, habilidades y conductas construyen día a día el éxito permanente de la Institución.

Respeto

Basamos nuestras relaciones internas y externas en un trato equitativo, justo, considerado y respetuoso de la individualidad y de los derechos de los demás.

Confianza

Fomentamos relaciones fundamentadas en la integridad de nuestra gente, en la transparencia de nuestras prácticas de negocio, en la solidez de nuestra institución y en la puesta en acción de valores como la equidad, la honestidad y la solidaridad. Buscamos siempre construir alianzas de beneficio mutuo.

Crecimiento Personal y Profesional

Valoramos y promovemos las oportunidades de desarrollo y satisfacción personal, mediante la generación de espacios y actividades que permitan a nuestra gente desplegar todo su potencial humano y profesional.

Transparencia

Actuamos con altos estándares éticos enmarcados en un modelo de Gobierno Corporativo, que nos permite dejar a la vista nuestras acciones y resultados.

Responsabilidad Social:

Somos un Banco comprometido con el desarrollo sostenible del país, expresado a través del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y la protección del medio ambiente. Apoyamos las iniciativas sociales, educativas y culturales de las comunidades y procuramos el bienestar de nuestros trabajadores.

De acuerdo a la información obtenida por la coordinación del centro de contacto, el Centro de Contacto en el cual se realizó el estudio corresponde al de un Banco Universal Venezolano, dicho Centro de Contacto tuvo sus inicios a principios del año 1996. En ese momento era conocido como Banca Telefónica. Posteriormente para el año 2007 se establecieron cambios positivos a nivel de plataforma que permiten ajustarse a la competencia del mercado y a las exigencias de los clientes, a partir de ese momento paso de ser Banca Telefónica a Centro de Contacto, teniendo una visión más amplia sobre las necesidades y requerimientos de los clientes. En la actualidad está compuesto por ciento diez (110) trabajadores, conformados por el Gerente, Coordinadores, Supervisores, Analistas y los Operadores.

Los operadores del centro de Contacto donde se realizó el estudio brindan sus servicios a diversas áreas como lo son: Servicio al Cliente, Tarjetas de Crédito, Asistencia (reclamos), Soporte a la Conexión (internet) y Suspensión o Activación de Servicios. Para poder cubrir con la demanda de las llamadas que se reciben diariamente los operadores están distribuidos de la siguiente manera:

- Turno de la mañana: su inicio de jornada es de las 6:00am a 11:00am; de 7:00am a 12:00pm y de 8:00am a 1:00pm.
- Turno de la Tarde: este turno está dividido en tres: 12:00pm a 5:00pm; 1:00pm a 6:00pm; 2:00pm a 7:00pm.
- Turno Nocturno: inicio de jornada es de 5:00pm a 10:00pm.
- Turno Madrugada: inicio de 10:00pm a 6:00am.

Visión del Centro de Contacto

Establecer el Centro de Contacto como una canal de referencia en calidad y trato hacia nuestros clientes, manteniendo la vocación de servicio, responsabilidad, honestidad y contribuyendo en el desarrollo del país a través de la confianza y el respeto.

Misión del Centro de Contacto

Establecidos como un departamento de calidad y eficiencia en el cual nuestros clientes realizan sus transacciones financieras de manera rápida y segura con nuestros agentes de servicio capacitados para dar una respuesta efectiva.

A continuación se presentará el organigrama correspondiente al Centro de contacto estudiado.

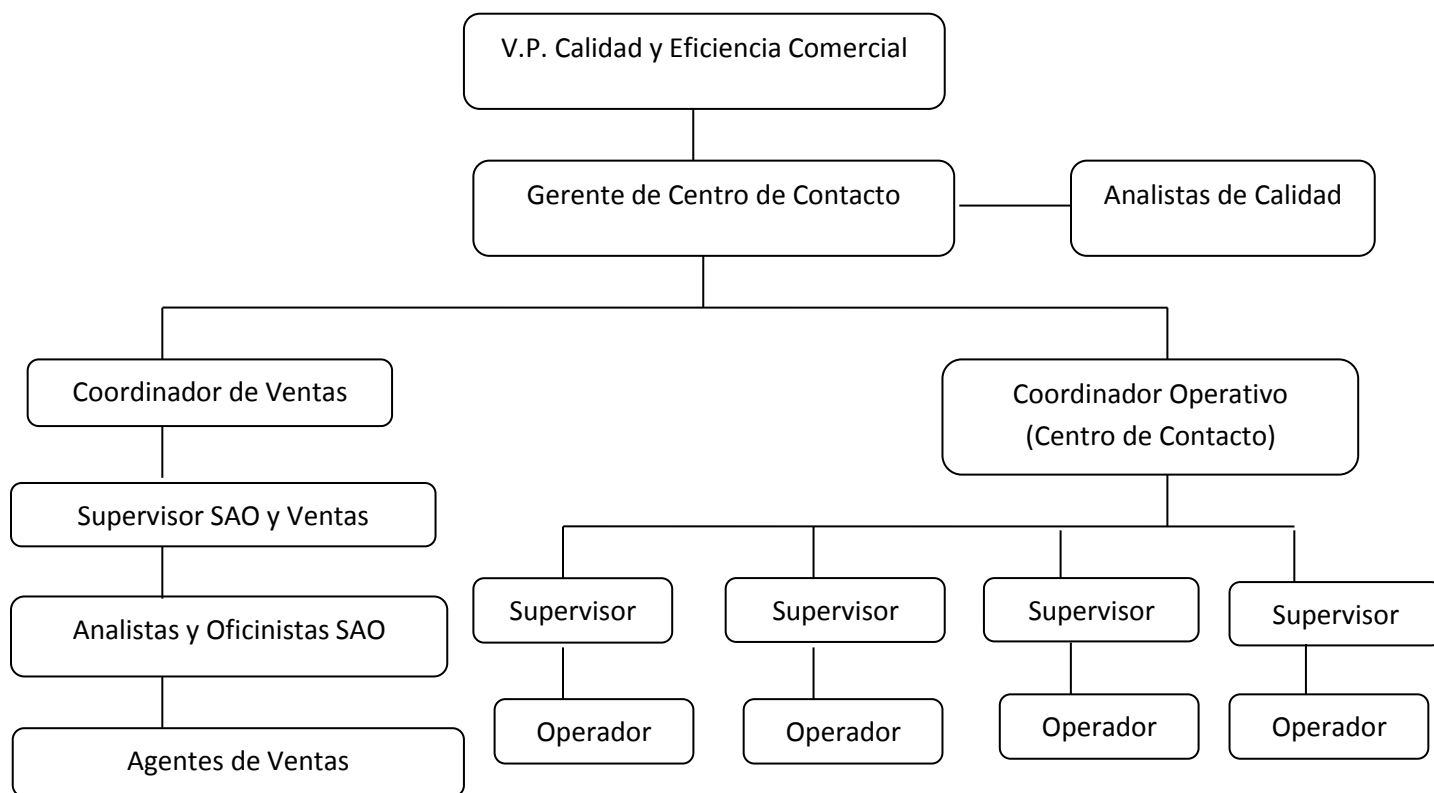


Figura 4. Fuente (Gerencia del Centro de Contacto). Organigrama del Centro de Contacto

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

6. Tipo y Diseño de la Investigación

De acuerdo al problema planteado referido al estudio del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en un Centro de Contacto en el Caso de un Banco Universal Venezolano y en función de sus objetivos, el tipo de investigación que mejor se ajusta al alcance que ha de tener esta investigación, es el estudio de tipo Descriptivo Correlacional, cuyo propósito es por un lado “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” Dankhe, (1986) cp. (Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. 2da Edición. México. Editorial McGraw-Hill, 1998, p. 60) y por el otro “medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular)” (p. 62).

A través de este estudio se busca medir la Satisfacción laboral y el Clima Organizacional de un grupo de trabajadores de un Centro de Contacto y a su vez medir la correlación que pueda existir entre esas dos variables. Esta correlación puede ser de dos tipos: positiva o negativa tal como lo menciona Hernández et al (1998) “si es positiva, significa que sujetos con altos valores en una variable tendrán a mostrar altos valores en la otra variable, si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable, tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable. Si no hay correlación entre las variables, ello nos indica que éstas varían sin seguir un patrón sistemático entre sí: habrán sujetos que tengan altos valores en una de las dos variables y bajos en la otra, sujetos que tengan altos valores en una variable y altos en la otra, sujetos con valores bajos en una variable y bajos en la otra, y sujetos con valores medios en las dos variables”. (p. 63).

Es importante destacar que los datos de este estudio se tomarán de la fuente primaria, es decir, la investigación se enfocará hacia un diseño de campo permitiendo recoger los datos del mismo escenario en que suceden.

Por otro lado el diseño escogido para la investigación es de tipo no experimental transeccional ya que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., p. 186).

6.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis según Hernández et al., (1998) se define como el “quienes van a ser medidos, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación”. (p. 204). Para efectos del estudio la unidad de análisis está conformada por los trabajadores del Centro de Contacto de un Banco universal Venezolano.

6.2. Población

La población según Selltiz (1974) cp. (Hernández et al., 1998, p. 204) se define como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” citado por. En este estudio, la población estuvo conformada por un total de ciento diez (110) trabajadores que laboran en distintos horarios (mañana, tarde, noche y administrativo). El acceso a la información se obtendrá a través de las personas encargadas directamente del Centro de Contacto.

6.3.Muestra

Para efectos de este estudio, se seleccionó una muestra de tipo probabilística. Salkind (1998) lo define como “la selección de los participantes está determinada por el

azar. Puesto que la decisión de quién entra y quién no entra en la muestra está regida por reglas no sistemáticas y aleatorias, hay una buena posibilidad de que la muestra represente verdaderamente a la población”. (p. 97). El tipo de muestreo fue definido de tipo aleatorio simple el cual según Salkind (1998) “cada miembro de la población tiene una probabilidad igual e independiente de ser seleccionada como parte de la muestra”. (p. 97).

En este sentido, se consideró como muestra a un grupo de la población total. Para el cálculo se tomó en cuenta lo siguiente: el tamaño de la población, conformada por una población finita de 110 trabajadores de un centro de contacto, además se tomó en cuenta el nivel de confianza, el cual representa la porción del área correspondiente la curva de la distribución estadística normal de la población a abarcar (Sierra, 1991) y por último se tomó en cuenta un error estimado, el mismo indica la máxima diferencia entre el valor real de la característica calculada en la población y el valor de la muestra. (Sierra, 1991).

Es importante mencionar que la empresa que se seleccionó para realizar el estudio ya que se ajusta el contexto organizacional con el objetivo de la investigación.

La muestra fue calculada a través de la fórmula que según Sierra Bravo (1991) aplica para el cálculo del tamaño de la muestra en población finita, la misma se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{(e^2(N - 1)) + (Z^2 PQ)}$$

Tabla 3. Información sobre el cálculo de la muestra.

N	Tamaño de la población
N	Tamaño de la muestra
P	Proporción de elementos de la población que poseen el atributo en estudio.
Q	1-P
E	error de estimación
Z	Valor tipificado asociado al nivel de confianza elegido para hacer las estimaciones.

Fuente (Sierra Bravo, 1991) Información sobre el cálculo de la muestra

Tabla 4. Parámetros establecidos para el cálculo de la muestra.

Nivel de Confianza	95%
Percentil Z	1.96
P	0.5
N	110
Error de Muestra	5%
Tamaño de muestra	86

Fuente (Sierra Bravo, 1991) Parámetros establecidos para el cálculo de la muestra

Una vez definidos los criterios metodológicos se procedió a contactar a los líderes del centro de contacto en estudio, esto con la finalidad de plantearle y presentarles el proyecto de de investigación que tuviese como objetivo analizar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el centro de contacto.

Posteriormente, se procedió a hallar los instrumentos de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral que se ajustara al contexto de un centro de contacto, por lo que luego de consultar varios trabajos de grado se tomó la decisión de utilizar el modelo de encuesta

utilizado por las tesis Moncayo y Vasconcelos (2005), el cual fue utilizado en su oportunidad en un centro de contacto con características similares al que se estudió. El instrumento de Clima Organizacional cuenta con 12 dimensiones. El cuestionario está elaborado según la escala para medir actitudes de Rensis Likert, el mismo consiste en un conjunto de ítems en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se le solicita una reacción a los sujetos, los mismos deben escoger entre una de las cinco categorías de la escala. A cada una de estas categorías se le asignó un valor numérico, de esta manera, se obtiene una puntuación respecto a la afirmación teniendo como resultado una puntuación total. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Las alternativa a la escala de likert son cinco, las mismas son: de acuerdo, parcialmente de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo y en desacuerdo, es importante que entre las cinco alternativas solo debe marcarse una opción.

En relación al instrumento de Satisfacción Laboral se procedió a utilizar el cuestionario de Satisfacción Minnessota de Weis (Furnham, 2001), este cuestionario presenta una escala que presenta calificaciones en diferentes escalas de satisfacción, como la supervisión, el tipo y las cargas de trabajo, las condiciones laborales, los compañeros laborales, el salario, el futuro de la organización y la satisfacción general en el trabajo.

Para ambos instrumentos se procedió a realizar una prueba piloto, la misma permite validar la funcionalidad de los instrumentos de medición, el análisis y la viabilidad, además, permite validar si las afirmaciones se comprenden. El propósito principal de esta prueba piloto era determinar posibles errores, si está claro para los entrevistados y el tiempo que tomara aplicarlo.

Dicha prueba fue realizada a un grupo de 10 trabajadores seleccionados al azar con las mismas características del centro de contacto. El tiempo promedio que se tomaba cada entrevistado era entre 15 y 20 minutos, con los datos obtenidos de la prueba se realizó la primera validación estadística del instrumento, esto a través del Alpha de Cronbach con el fin de medir el grado de consistencia del mismo, para ello se utilizó el programa SPSS versión 20.0, obteniendo para ambos instrumentos 0.94 de confiabilidad, dicho resultado se consideró aceptable para el estudio.

La aplicación de ambos instrumentos fue realizada a finales del mes de mayo del presente año, se acordó previamente con los supervisores del centro de contacto la fecha y los horarios en los cuales se aplicaría los instrumentos. En la fecha planteada y con el apoyo de los líderes del centro de contacto, se procedió a reunir a los grupos de trabajadores, se explicó el objetivo del estudio, indicándoles que era información confidencial por lo que no debían colocar su nombre además que debía ser llenado de forma individual y sin dejar ninguna de las preguntas en blanco. Luego, se distribuyó los instrumentos a fin que fuese llenado al mismo tiempo y en el mismo espacio. Luego de la recolección de la información se procedió a obtener el alfa de Cronbach para la muestra total obteniendo como resultado una confiabilidad de 0.94 para ambos casos por lo que se consideró válido para el estudio.

Para el análisis de los resultados se procedió a ordenar los cuestionarios de Clima y Satisfacción Laboral así como la enumeración de los mismos, dicha información se procedió a cargar en el programa estadístico SPSS versión 20.0.

Es importante señalar que a cada alternativa de respuesta se le procedió a asignar un valor numérico, esto permitió cargar los datos con mayor facilidad en el programa estadístico SPSS versión 20.0, dichas escalas se presentan a continuación:

Tabla 5. Categorías de escala de likert.

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

Fuente. Elaboración Propia

Adicionalmente se asignaron códigos a las variables demográficas y organizacionales, las cuales se muestran a continuación:

Tabla 6. Información sobre la codificación de las variables demográficas y organizacionales

Variable	Dimensión	Codificación
Sexo	Femenino	1
	Masculino	2
Tiempo en la organización	Menos de 6 meses	1
	Más de 6 meses y menos de 1 año	2
	Más de 1 año y menos de 2 años	3
	Más de 2 años y menos de 4 años	4
	Más de 4 años y menos de 6 años	5
	Más de 6 años	6
Nivel de estudio	Secundaria incompleta	1
	Secundaria Completa	2
	Universitaria incompleta	3
	Universitario TSU (en curso)	4
	Universitario TSU (completa)	5
	Universitario Licenciatura (en curso)	6
	Universitario Licenciatura (completa)	7
Nivel de Cargo	Supervisor	1
	No supervisor	2
Turno	Mañana	1
	Tarde	2
	Noche	3
	Madrugada	4
	Administrativo	5

Fuente. Elaboración Propia

Una vez cargados los datos en SPSS 20.0 se procedió a analizarlos obteniendo la frecuencia relativa (expresada en porcentaje) de los promedios de las puntuaciones obtenidas para cada una de las variables demográficas y para cada de las dimensiones tanto de Clima Organizacional como para las dimensiones de Satisfacción Laboral a fin de determinar la percepción de los trabajadores en cada una de ellas.

Por otro lado, se calcularon las correlaciones existentes de algunas de las dimensiones entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral así como la correlación entre ellas de manera de determinar si alguna de estas variables pudiese relacionarse con las percepciones que tienen los trabajadores en relación a otra variable. Para obtener estos resultados se recurrió al cálculo de las correlaciones bivariadas a través del Coeficiente de

Correlación de Pearson ya que este “es aplicable cuando las escalas de medida que siguen los datos es cuantitativa” (Manzano, 1997, p. 175). El criterio para analizar las correlaciones fue:

Tabla 7. Criterios utilizados para analizar las correlaciones.

Valor del índice	Tipo de correlación
De -0.51 a -0.65	Alta negativa
De -0.50 a -0.36	Moderada alta negativa
De -0.35 a -0.21	Moderada negativa
De -0.20 a -0.01	Moderada baja negativa
De 0.00 a 0.20	Baja
De 0.21 a 0.35	Moderada baja positiva
De 0.36 a 0.50	Moderada positiva
De 0.51 a 0.65	Moderada alta positiva
De 0.66 a 0.80	Alta positiva
De 0.81 a 1	Muy alta positiva

Fuente. (Manzano, 1997) Criterios utilizados para analizar las correlaciones

7. Operacionalización de las Variables

Tabla 8: Operacionalización de la Variable Clima Organizacional

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
CLIMA ORGANIZACIONAL	Un Conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de las otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo; c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones	Integración	Cooperación dentro de las unidades de trabajo
			Armonía en la unidad de trabajo
			Interacción entre niveles jerárquicos
			Integración de equipos
		Comunicación	Apertura a la comunicación
			Participación en la solución de problemas
			Apoyo de la empresa a la comunicación interna
			Conocimiento de lo que sucede en la empresa y afecta el trabajo
		Supervisión	Apoyo a superar obstáculos
			Escucha los planteamientos de los empleados

			Interés en el éxito de los empleados
			Promoción de la capacitación necesaria
			Reconocimiento de logros
			Repuesta de la empresa ante soluciones de conflicto
			Respuesta ante Planteamientos

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
CLIMA ORGANIZACIONAL	Un Conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de las otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo; c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones	Estructura	Relación entre los objetivos de trabajo y los objetivos organizacionales
			Claridad de los objetivos organizacionales
			Claridad de la visión, misión y valores de la empresa
		Capacitación y desarrollo	Promoción de desarrollo por parte de la empresa
			Uso constructivo de la evaluación de desempeño
			Desarrollo del potencial humano
		Condiciones y Métodos de Trabajo	Mejoramiento continuo de los métodos de trabajo
			Tecnología
			Sistemas de seguimiento y control de las actividades laborales
			Condiciones físicas de trabajo

			Responsabilidades del puesto
			Normas y Procedimientos
			Definición de los procesos de trabajos, planes y métodos
			Horario Laboral
			Libertad de expresión relacionadas a la.s condiciones y métodos de trabajo
			Condiciones de trabajo cómodas

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
CLIMA ORGANIZACIONAL	Un Conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de las otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo; c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones	Toma de Decisiones	Responsabilidad de la toma de decisiones
			Consenso grupal
		Satisfacción Laboral	Remuneración relacionada al desempeño
			Remuneración competitiva
			Valoración de desempeño
			Reconocimiento del empleado dentro de la organización
			Orgullo de los productos y servicios de la empresa
			Ambiente Laboral
		Trabajo en Equipo	Apoyo mutuo para realizar el trabajo
			Reconocimiento de Líder

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
CLIMA ORGANIZACIONAL	Un Conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de las otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo; c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones	Visión de futuro	Percepción de la relación laboral
			Perspectivas a mediano-largo plazo
		Compromiso	Identificación con las tareas
			Responsabilidad sobre la ejecución de las tareas
			Identificación con los objetivos de la empresa
		Conflicto	Solución de problemas por parte de la empresa
			Trato ante diferencias de opiniones, preferencias o intereses

Tabla 9. Operacionalización de la Variable Satisfacción Laboral

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
SATISFACCIÓN LABORAL	Una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo. Esta definición no es un concepto unitario. Más bien, una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otro u otros aspectos	Supervisión	¿Algunas veces siente usted que sería mejor trabajar con otra supervisión?
			¿Cómo se siente con la supervisión que recibe?
			¿Cómo influye la manera en que lo tratan sus supervisores en su actitud en general respecto a su trabajo?
			¿En que forma contribuyen los esfuerzos de sus supervisores al éxito de su organización?

			Mis supervisores tienen: muchos más rasgos positivos que negativos. Más rasgos positivos que negativos. La misma cantidad de rasgos positivos que negativos. Muchos mas rasgos negativos que positivos
			La supervisión que recibo: me desaliento mucho para hacer un esfuerzo adicional. Tiende a desalentarme para hacer un esfuerzo adicional. Influye poco en mí. Me alienta hacer un esfuerzo adicional. Me alienta mucho a hacer un esfuerzo adicional.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
SATISFACCIÓN LABORAL	Una respuesta afectiva o emocional hacía varias facetas del trabajo del individuo. Esta definición no es un concepto unitario. Más bien, una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otro u otros aspectos	Identificación con la compañía	Trabajar en esta organización tiene algo que...
			Con base en mi experiencia, siento que tal vez esta organización trata a sus empleados...
			¿En que forma trabajar para esta organización influye en su actitud general hacia su puesto?
			¿Cómo describe a su organización como una compañía para trabajar?
			Creo que, en términos generales, esta organización considera que el bienestar de sus empleados...

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
SATISFACCIÓN LABORAL	Una respuesta afectiva o emocional hacía varias facetas del trabajo del individuo. Esta definición no es un concepto unitario. Más bien, una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otro u otros aspectos	Tipo de Trabajo	El trabajo con el mío...
			¿Con qué frecuencia, al terminal una jornada de trabajo siente usted que hizo algo que vale la pena?
			¿En qué forma el tipo de trabajo que realiza influye en su actitud general respecto a su empleo?
			¿Cuántas actividades disfruta de lo que hace en su trabajo?
			¿Qué tanto de su trabajo en realidad lo entusiasma?
			¿Cómo se siente con la clase de trabajo que desempeña?

		Cantidad de trabajo	Considero que mi carga de trabajo...
			¿En qué forma la cantidad de trabajo que se espera que realice influye en su forma de trabajar?
			¿En qué forma la cantidad de trabajo que se espera que realice influye en su actitud general hacia su puesto?
			¿Cómo se siente respecto de la cantidad de trabajo que se espera que realice?

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
SATISFACCIÓN LABORAL	Una respuesta afectiva o emocional hacía varias facetas del trabajo del individuo. Esta definición no es un concepto unitario. Más bien, una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otro u otros aspectos	Compañeros de trabajo	En términos generales, ¿Cómo se siente con las personas que trabajan con usted?
			¿Cómo influyen sus compañeros de trabajo en su actitud respecto a su puesto?
			Los ejemplos que representan mis compañeros de trabajo...
			¿En qué medida la forma de trabajar de sus compañeros contribuyen al éxito de la organización?
			En esta organización...
		Condiciones Físicas de trabajo	¿Cuán orgulloso se siente con el aspecto de su lugar de trabajo?
			¿Cómo se siente con las condiciones físicas de su trabajo?

			¿Cómo influyen las condiciones físicas de su trabajo en su actitud general respecto a su empleo
			Las condiciones físicas de trabajo...
			Para el trabajo que realizo, las condiciones son...
			De qué manera las condiciones físicas de su trabajo influyen en la forma de desempeño

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
SATISFACCIÓN LABORAL	Una respuesta afectiva o emocional hacía varias facetas del trabajo del individuo. Esta definición no es un concepto unitario. Más bien, una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otro u otros aspectos	Recompensas Financieras	Para el trabajo que hago creo que el sueldo es...
			¿En qué medida el sueldo y las prestaciones ayudan a satisfacer sus necesidades?
			Considerando el costo de la vida en esta área, mi sueldo es...
			¿La forma en que se maneja aquí la remuneración motiva especialmente a las personas a esforzarse en el trabajo?
			¿De qué manera el salario que percibe influye en su actitud hacia su empleo?

		Futuro Profesional	¿Cómo se siente respecto a su futuro en la organización?
			¿En qué forma su sentimiento respecto de su futuro con la compañía influye en su actitud respecto a su trabajo?
			La forma en que veo el futuro ahora...
			¿Considera usted que está progresando en la compañía?
			¿Cuán seguro está usted en su trabajo actual?

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos, a partir de la recolección de la información necesaria para dar respuesta a los objetivos e hipótesis planteados al inicio del estudio.

Inicialmente se presentarán los resultados obtenidos de las variables demográficas tales como: género, edad y nivel de estudio, así como también los resultados de las variables organizacionales como lo son: tiempo en la organización, nivel de cargo y turno.

Variables Demográficas.

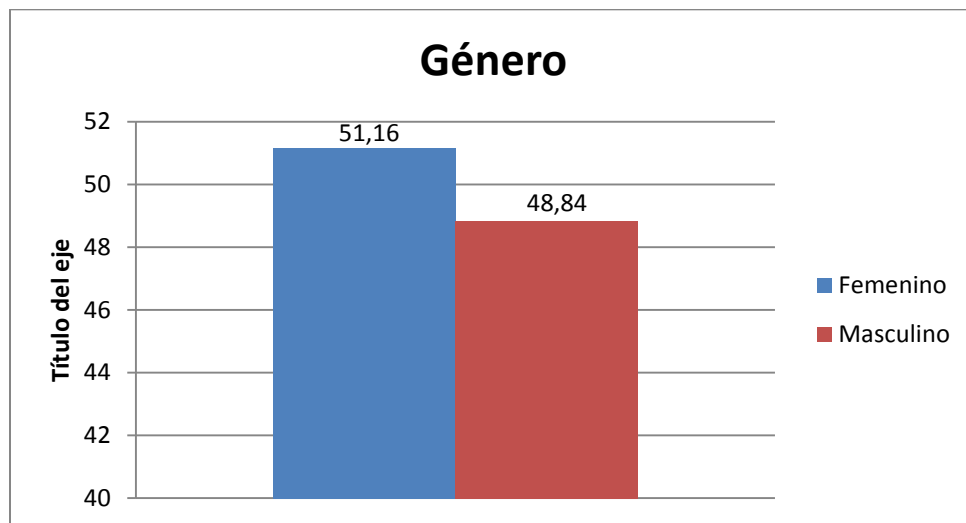


Figura 5. Frecuencia relativa de la variable Género

En la gráfica anterior se puede apreciar que el género femenino representa el 51,16% mientras que el género masculino representa el 48,84% de la muestra seleccionada.

De acuerdo a la información anterior se puede inferir que existe una mayor tendencia a que el personal de los centros de contacto esté ocupado en su mayoría por personas del género femenino.

Tabla 10. Distribución de la Edad

25% il	20
50% il	23
Promedio	23
75% il	24

Fuente: Elaboración Propia

La tabla anterior muestra la distribución de la edad de la muestra de los trabajadores del centro de contacto. En primer lugar, se obtuvo que el percentil 25 está representado por los trabajadores de 20 años; por su parte el percentil 50 está constituido por los trabajadores de 23 años, por otro lado, el percentil 75 lo integran los trabajadores de 24 años. La edad promedio de los trabajadores encuestados fue de 23 años.

Dada la información anterior se puede deducir que los centros de contacto están representados en su mayoría por adultos entre 20 y 26 años.

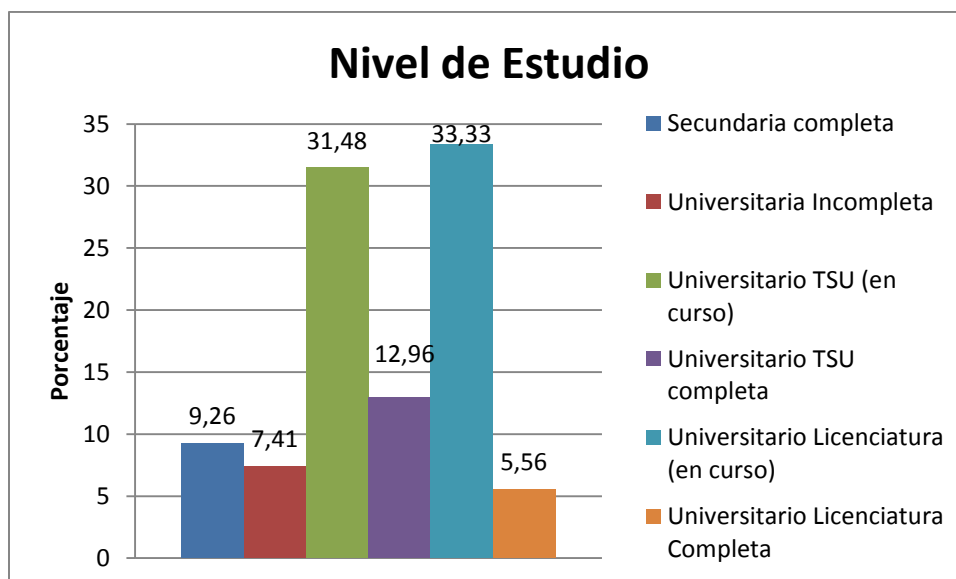


Figura 6. Frecuencia relativa de la variable Nivel de Estudio

En la figura número seis se presentan los resultados del nivel de estudio de los empleados encuestados, obteniendo que más de la mitad (64,81%) están cursando estudios superiores (licenciatura) y estudios universitario TSU (en curso); mientras que solo el 5,56% de los encuestados ha culminado la licenciatura.

Dado los resultados anteriores se puede inferir que los centros de contacto están constituidos por personas que se encuentran en proceso de formación académica, ya que estas, ven en los centros de contacto una oportunidad para llevar a la par su trabajo como los estudios, debido a la diversidad de horarios que estos ofertan.

Variables Organizacionales.

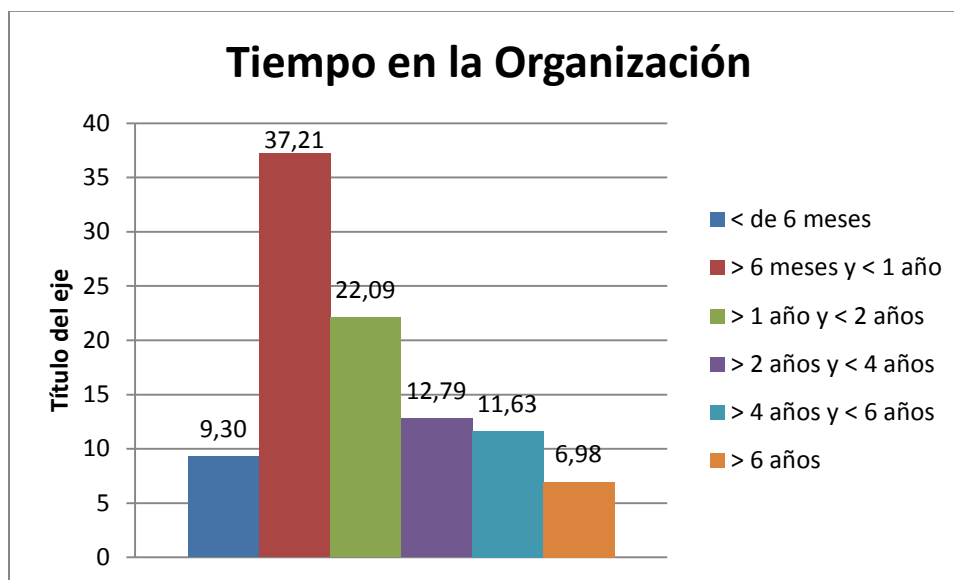


Figura 7. Frecuencia relativa de la variable Tiempo en la Organización

En la gráfica anterior se puede evidenciar que, de los trabajadores encuestados el 37,21% representa a los trabajadores que tienen una antigüedad mayor a seis meses y menor a un año, mientras que el 22,09% lo constituyen los trabajadores con una antigüedad con más de un año y menos de dos años; por su parte el 24,42% está representado por los trabajadores que tienen más de dos años-menos de cuatro años y más de cuatro años pero menos de seis años.

Por otro lado existe un 9,30% de los trabajadores que tienen menos de seis meses en la organización y un 6,98% cuenta con más de seis años.

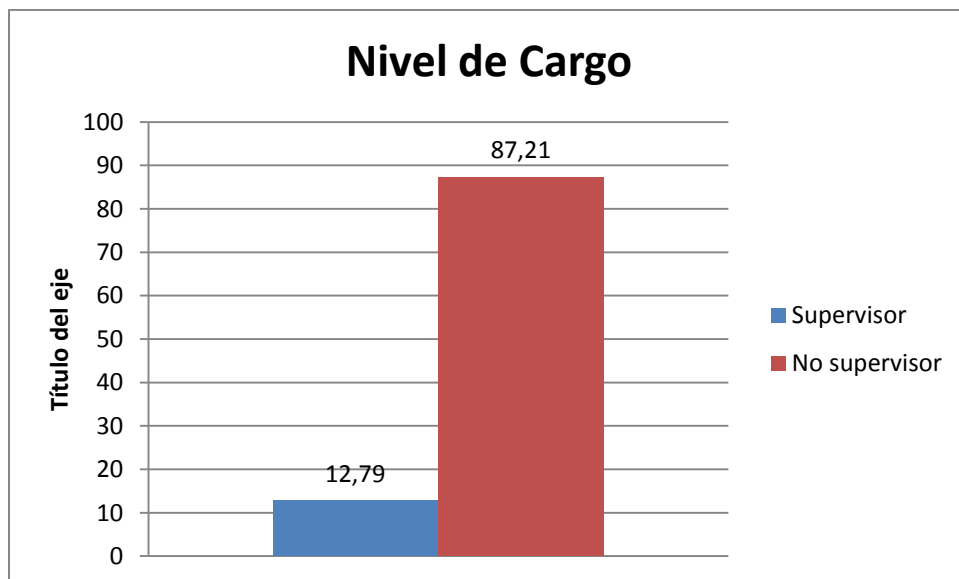


Figura 8. Frecuencia relativa de la variable Nivel del Cargo

Los datos anteriores representan la frecuencia en relación a la variable Nivel del Cargo, donde el 87,21% está constituido por el nivel no supervisor, mientras que el 12,79% está formado por el nivel supervisor.

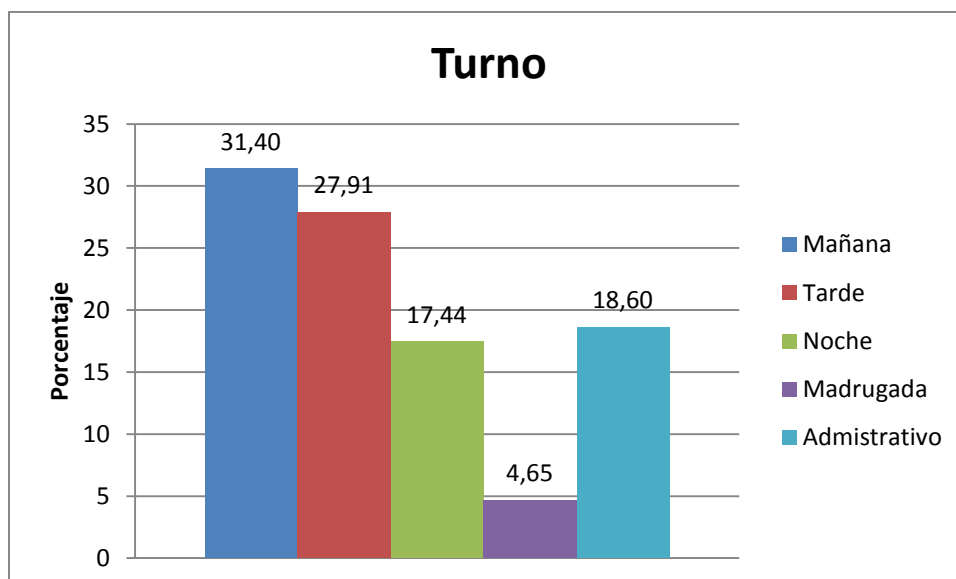


Figura 9. Frecuencia relativa de la variable Turno.

En la figura anterior se muestran los resultados obtenidos en relación a la variable Turno; en donde, el mayor porcentaje está representado por el personal del turno de la mañana con un 31,40%, por su parte el 27,91% lo constituye el turno de la tarde, mientras que el 18,60% lo forman el grupo administrativo, además el 17,44% lo compone el turno de la noche y finalmente el 4,65% lo ocupa el turno de la madrugada, siendo este el de menor porcentaje, ya que en este turno la afluencia de llamadas es menor en comparación al resto y por ende no se necesita la misma cantidad de recursos para brindar el servicio.

A continuación se presentara un análisis sobre los resultados de las medias más altas y coeficiente de variación más bajo obtenidas para las preguntas de **Clima Organizacional**, esto permitirá validar el grado de heterogeneidad o de homogeneidad entre los valores de las variables.

Tabla 11. Media y Coeficiente de Variación de los ítems del 1 al 24 del instrumento de Clima Organizacional.

Número de Ítem	Preguntas	Media	Coeficiente de Variación
1	Las responsabilidades de su puesto están claramente definidas	5	0,14
2	Su supervisor lo apoya para superar obstáculos laborales	5	0,18
3	Los miembros de su unidad de trabajo traban entre si	4	0,19
4	En su unidad de trabajo existe una relación de trabajo armoniosa que facilita la existencia de un clima de confianza y cooperación	4	0,22
5	Usted tiene acceso a la información necesaria para hacer su trabajo	4	0,23
6	Siento que se me remunera de acuerdo a mi desempeño y logros	4	0,26
7	Mi supervisor muestra disposición, agrado y respeto para escuchar mis planteamientos	4	0,22
8	Aquí es posible interactuar con personas de mayor nivel jerárquico	5	0,19
9	En su unidad se mejoran continuamente los métodos de trabajo	4	0,26
10	La empresa promueve el desarrollo de su gente	4	0,20
11	Los objetivos de mi trabajo guardan relación con los objetivos de la empresa	5	0,13
12	Al personal se le permite aportar ideas innovadoras para solucionar problemas	4	0,26
13	Dispongo de tecnología que facilita mi trabajo	4	0,33
14	Cuento con un sistema para el seguimiento y control de mis actividades	4	0,22
15	El espacio físico donde ejecuto mis tareas esta acondicionado de manera tal que permite la realización de mi trabajo	4	0,29
16	Mi supervisor se interesa en que yo tenga éxito en mi trabajo	4	0,23
17	Mi supervisor promueve la capacitación que necesito	4	0,23
18	En mi trabajo funcionamos como un equipo bien integrado	4	0,21
19	Mi supervisor expresa reconocimiento por mis logros	4	0,22
20	Aquí se fomenta y se promueve la comunicación interna	4	0,22
21	Existen normas y procedimientos que sirven de guía	5	0,15
22	El personal se apoya mutuamente para la ejecución del trabajo	4	0,17
23	Cuando el supervisor no tiene la posibilidad de dar respuesta a situaciones de conflicto, la empresa muestra disposición para ofrecer soluciones	4	0,23
24	Las personas están identificadas con las tareas que se le asignan	4	0,19

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 12. Media y Coeficiente de Variación de los ítems del 25 al 48 del instrumento de Clima Organizacional.

Número de Item	Preguntas	Media	Coeficiente de Variación
25	Hay una clara definición de los objetivos de la empresa	5	0,15
26	Los miembros de mi equipo reconocemos y aceptamos a nuestro supervisor como líder	4	0,18
27	El personal se siente satisfecho con la información que recibe acerca de lo que sucede en la empresa y afecta a su trabajo	4	0,20
28	Los procesos de trabajo, planes y métodos están claramente definidos	4	0,16
29	Generalmente mi supervisor da respuestas oportunas y satisfactorias a mis planteamientos	4	0,19
30	Para mí este trabajo representa una relación temporal y transitoria	3	0,43
31	Cuando los trabajadores expresan divergencias generalmente la empresa muestra disposición e interés por buscar soluciones	4	0,25
32	En mi trabajo somos responsables de los aciertos y errores en la ejecución de las tareas	4	0,20
33	Mi trabajo lo ejecuto en un horario justo y adecuado	5	0,10
34	Se me permite expresar desacuerdos con mis condiciones de trabajo general	4	0,25
35	El personal está identificado con los objetivos de la empresa	4	0,16
36	El personal es tratado con respeto aunque se presenten diferencia de opiniones, preferencias o intereses	5	0,16
37	Hay una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa	5	0,15
38	Me siento cómodo con mis condiciones y métodos de trabajo en general	4	0,25
39	Aquí tenemos la autoridad para tomar las decisiones de las cuales somos responsables	4	0,24
40	Me gustaría seguir trabajando en esta empresa en los próximos 2 años	4	0,21
41	Siento que mi remuneración es competitiva en relación con otras empresas	4	0,21
42	Se valoran los altos niveles de desempeño	4	0,25
43	La evaluación de su desempeño contribuye a su desarrollo	4	0,22
44	Cada empleado considera que es factor clave para el éxito de la organización	4	0,21
45	Me siento orgulloso de los productos y servicios de la empresa	4	0,19
46	Estoy satisfecho con el ambiente de la empresa	4	0,21
47	Considero que el desarrollo de mi trabajo desarrolla mi potencial	4	0,18
48	La empresa explora la mejor opción para la toma de decisiones y promueve el consenso grupal	4	0,20

Fuente. Elaboracion Propia

De acuerdo a la tabla anterior se puede evidenciar que, el ítem número 33 del cuestionario de Clima Organizacional obtuvo una media de cinco (5) que de acuerdo a la escala de likert se le estableció la categoría de acuerdo y su nivel de coeficiente de variación fue el más bajo con 0.10% por lo que se puede inferir que existe homogeneidad

en los valores obtenidos para esta pregunta. Los niveles de homegeneidad se repiten para los ítems 11 y 1 del cuestionario aplicado al grupo de trabajadores donde la media obtenida fue de 5 con un coeficiente de variación de 0.13 y 0.14 respectivamente. Por los resultados anteriores se puede inferir que los trabajadores encuestados perciben que cuentan con un horario justo, que sus objetivos guardan relación con los de la empresa y que las responsabilidades están claramente definidas.

Por su parte, a continuación se presentarán los resultados obtenidos en relación a las medias más altas y a los coeficientes de variación más bajos en lo que respecta a la variable **Satisfacción Laboral**.

Tabla 13. Media y Coeficiente de Variación de los ítems del 1 al 21 del instrumento de Satisfacción Laboral.

Número de Ítem	Preguntas	Media	Coeficiente de Variación
1	¿Algunas veces siente usted que sería mejor trabajar con otra supervisión?	5	0,30
2	Trabajar en esta organización tiene algo que me estimula sobremedida a dar lo mejor de mí.	5	0,14
3	El trabajo que realizo me desalienta y no doy mi mejor esfuerzo	5	0,26
4	Considero que la carga de trabajo nunca es excesiva.	5	0,24
5	¿Se siente a gusto con las personas que trabajan con usted?	5	0,19
6	Me siento satisfecho con el aspecto de mi lugar de trabajo.	4	0,27
7	Para el trabajo que hago, siento que el sueldo es muy bueno	4	0,27
8	Me siento preocupado respecto a mi futuro en la organización	4	0,23
9	¿Se siente satisfecho con la supervisión que recibe?	4	0,33
10	Con base a mi experiencia siento que tal vez esta organización trata mal a sus empleados	4	0,25
11	¿Siente usted que al terminar una jornada de trabajo, hizo algo que vale la pena?	4	0,26
12	¿Considera que la cantidad de trabajo que se espera que realice influye en su forma de trabajar?	4	0,18
13	Mis compañeros de trabajo influyen de manera favorable en mi actitud respecto a mi puesto.	4	0,30
14	Me siento satisfecho con las condiciones físicas de mi trabajo	4	0,20
15	Considero que el sueldo y las prestaciones ayudan a satisfacer mis necesidades.	4	0,30
16	¿Influye el trato de sus supervisores en su actitud respecto al trabajo?	4	0,21
17	¿Esta organización influye en su actitud general hacia su puesto?	4	0,25
18	¿Considera que el trabajo que realiza tiene influencia en su actitud general respecto a su empleo?	4	0,21
19	¿Considera que la cantidad de trabajo que se espera que realice influye en su actitud general hacia su puesto?	4	0,24
20	Los ejemplos que representan mis compañeros de trabajo me alientan poco a hacer mi mejor esfuerzo.	4	0,29
21	Siento que las condiciones físicas de mi trabajo influyen en mi actitud general respecto a mi trabajo.	4	0,40

Tabla 14 Media y Coeficiente de Variación de los ítems del 22 al 42 del instrumento de Satisfacción Laboral.

Número de Ítem	Preguntas	Media	Coeficiente de Variación
22	Considerando el costo de la vida en esta área, mi sueldo es bastante malo.	4	0,32
23	¿Considera que sus sentimientos tienen una influencia muy favorable respecto a su futuro con la compañía y en la actitud general respecto a su trabajo?	4	0,34
24	¿Contribuyen los esfuerzos de sus supervisores al éxito de la organización?	4	0,34
25	¿Considera a esta organización como una buena compañía para trabajar?	4	0,17
26	¿Disfruta de todas las actividades que hace en su trabajo?	4	0,10
27	¿Se siente satisfecho con respecto a la cantidad de trabajo que se espera que realice?	4	0,23
28	La forma de trabajar de mis compañeros influye en el éxito de la organización.	4	0,23
29	Las condiciones físicas del trabajo son muy desagradables.	4	0,27
30	¿La forma en que se maneja aquí la remuneración motiva especialmente a las personas a esforzarse en el trabajo?	4	0,40
31	De acuerdo a la forma en que ve el futuro ahora, parece que vale la pena trabajar arduamente.	3	0,33
32	Mis supervisores tienen muchos más rasgos positivos que negativos.	3	0,28
33	Creo, que en términos generales, esta organización considera que el bienestar de sus empleados es mucho menos importante que las ventas y las ganancias.	3	0,30
34	¿Todo de su trabajo lo entusiasma?	3	0,53
35	En esta organización hay demasiadas fricciones.	2	0,37
36	Para el trabajo que realizo las condiciones son muy malas.	2	0,47
37	Considero que las condiciones físicas de trabajo me ayudan mucho en la forma en que me desempeño en mi puesto.	2	0,54
38	¿El salario que percibe tiene una influencia muy favorable en su actitud general hacia su empleo?	2	0,44
39	¿Considera usted que está progresando en la compañía?	2	0,46
40	La supervisión que recibo tiende a desalentarme para hacer un esfuerzo adicional.	2	0,58
41	¿Le agrada la clase de trabajo que desempeña?	2	0,96
42	¿Se siente intranquilo en su trabajo actual?	2	0,60

Fuente Elaboracion propia

En los resultados anteriores se puede evidenciar que la pregunta número 26 del cuestionario de Satisfacción Laboral obtuvo el coeficiente de variación más bajo (0.10%) con una media de 4 de acuerdo a la escala de likert, es decir, de los trabajadores encuestados la media obtenida indicó estar parcialmente de acuerdo con el disfrute de las actividades que realiza a diario en el Centro de Contacto, esto evidencia homogeneidad en cada una de las respuestas. Por otro lado la pregunta número 2 fue la que obtuvo el segundo

lugar en cuanto al nivel de coeficiente de variación más bajo con un 0.14%, por lo que se puede deducir que existe homogeneidad entre las respuestas emitidas por los trabajadores.

Por último la pregunta número 4 obtuvo una media de 5 en la escala de likert (de acuerdo) y un nivel de coeficiente de variación de 0.17% por lo que se puede inferir que existe homogeneidad entre las respuestas emitidas por los trabajadores encuestados, muestran consistencia en considerar a la organización como una buena compañía para trabajar.

A continuación se presentará un análisis sobre cada una de las dimensiones de la variable **Clima Organizacional**, se mostrarán los resultados de frecuencias obtenidas en cada una de las dimensiones que constituyen el instrumento.

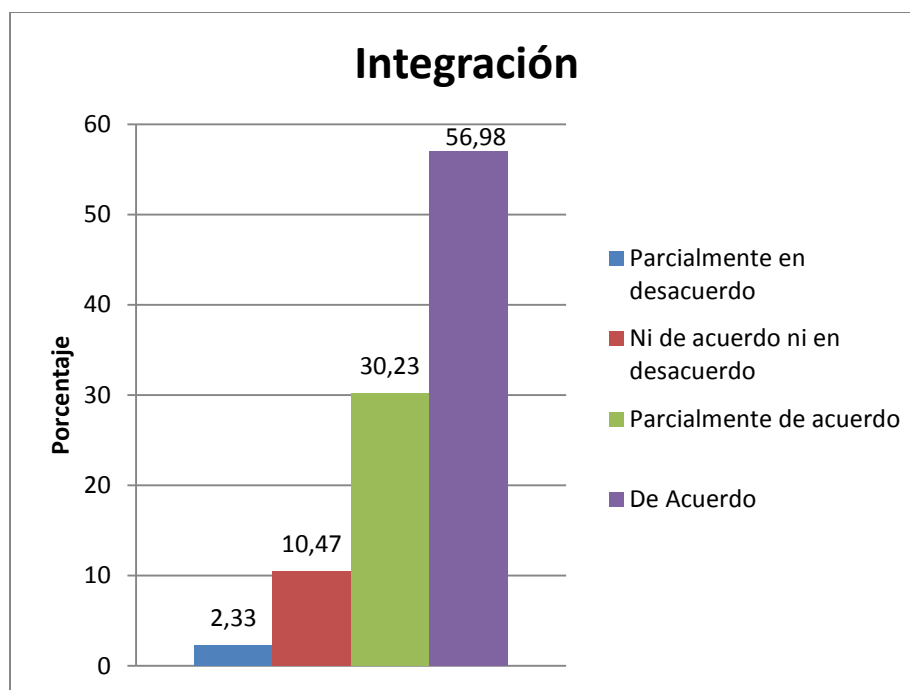


Figura 10. Frecuencia relativa de la dimensión Integración.

En la figura número diez se presentan los resultados de la dimensión integración, en la misma se obtuvo que un 56.98% se ubican en la categoría de acuerdo, por lo que se puede inferir que los trabajadores tienen cooperación dentro de las unidades de trabajo, además sienten armonía en la unidad de trabajo, así como también los trabajadores están de acuerdo que en el centro de contacto está presente la integración entre los equipos.

Por su parte el 30.23% de los trabajadores encuestados se ubican en la categoría parcialmente de acuerdo, además, el 10.47% se encuentra en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir; son imparciales en cuanto a si existe o no interacción con los niveles jerárquicos o entre equipos. Por otro lado la categoría parcialmente en desacuerdo esta representada por el 2.33%.

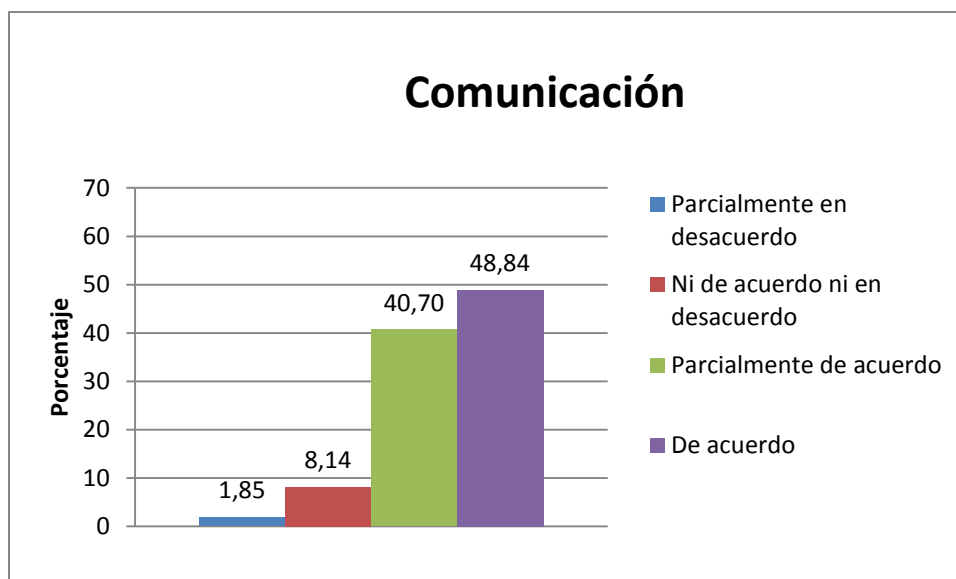


Figura 11. Frecuencia relativa de la dimensión Comunicación

En la figura número once se presentan los resultados de la dimensión comunicación, obteniendo que el 48.84% de los trabajadores encuestados se ubican en la categoría de acuerdo, lo que indica que los trabajadores tienen conocimiento de lo que sucede en la empresa y afecta su trabajo, además sienten que cuentan con el apoyo de la empresa con la comunicación interna, así como también en la participación de solución de problemas.

Por su parte el 40.70% de los trabajadores encuestados se ubican en la categoría parcialmente de acuerdo; mientras que el 9.99% se ubican en las categorías ni de acuerdo ni en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo; por lo que se puede inferir que este grupo de empleados no tienen acceso a la información necesaria para su trabajo así como también piensan que no se les permite aportar ideas innovadoras para solucionar problemas.

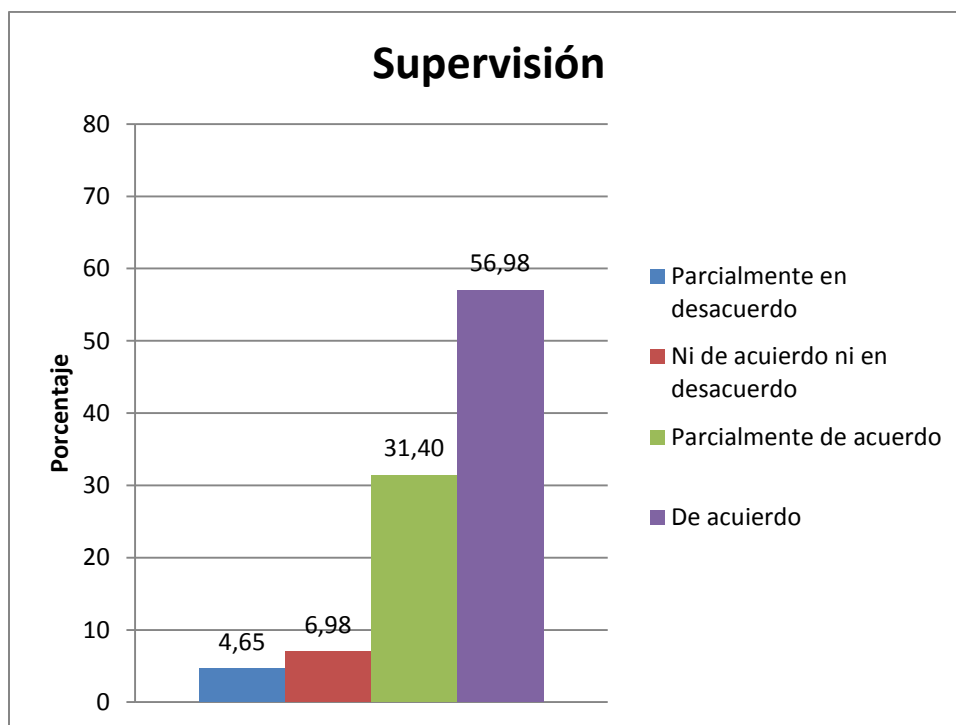
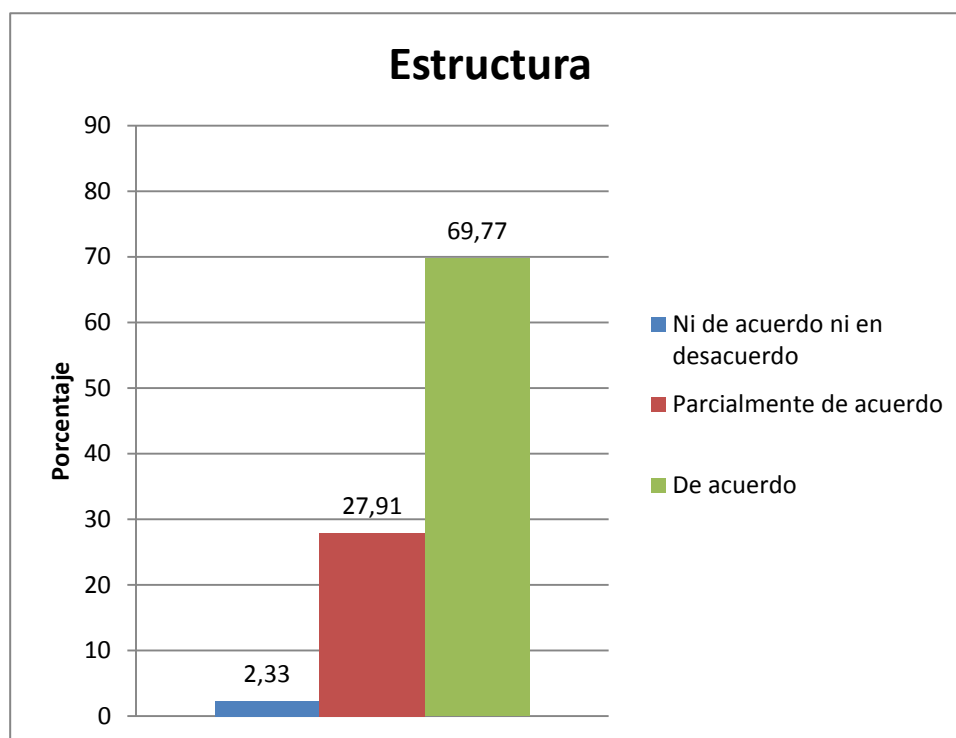


Figura 12 Frecuencia relativa de la dimensión Supervisión

En la figura anterior se presentan los resultados de la dimensión supervisión, obteniendo que el 56,98% se ubican en la categoría de acuerdo, lo que indica que los trabajadores perciben el apoyo de su supervisor para superar los obstáculos laborales, además que el supervisor muestra disposición agrado y respeto para escuchar los planteamientos de los trabajadores, así como también el supervisor se interesa en que los trabajadores tengan éxito en su trabajo.

Por su parte el 31,40% de los trabajadores encuestados se ubican en la categoría parcialmente de acuerdo; mientras que el 6,98% se ubican en las categorías ni de acuerdo ni en desacuerdo por lo que este grupo de empleados se ubica en una posición neutra en relación a esta dimensión. Asimismo, sólo el 4,65% de los trabajadores encuestados considera que su supervisor no promueve la capacitación así como también piensan que su supervisor no expresa reconocimiento a sus logros.



Frecuencia 13. Frecuencia relativa de la dimensión Estructura

En la figura anterior se presentan los resultados de la dimensión estructura, obteniendo que el 69.77% se ubican en la categoría de acuerdo, por lo que se infiere que los trabajadores sienten que sus objetivos guardan relación con los objetivos de la empresa, además este grupo de trabajadores están de acuerdo que hay una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa.

Por su parte el 27.91% de los trabajadores encuestados se ubican en la categoría parcialmente de acuerdo; mientras que el 2.33% se ubican en las categorías ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, son imparciales en cuanto a la información de la definición de las responsabilidades.

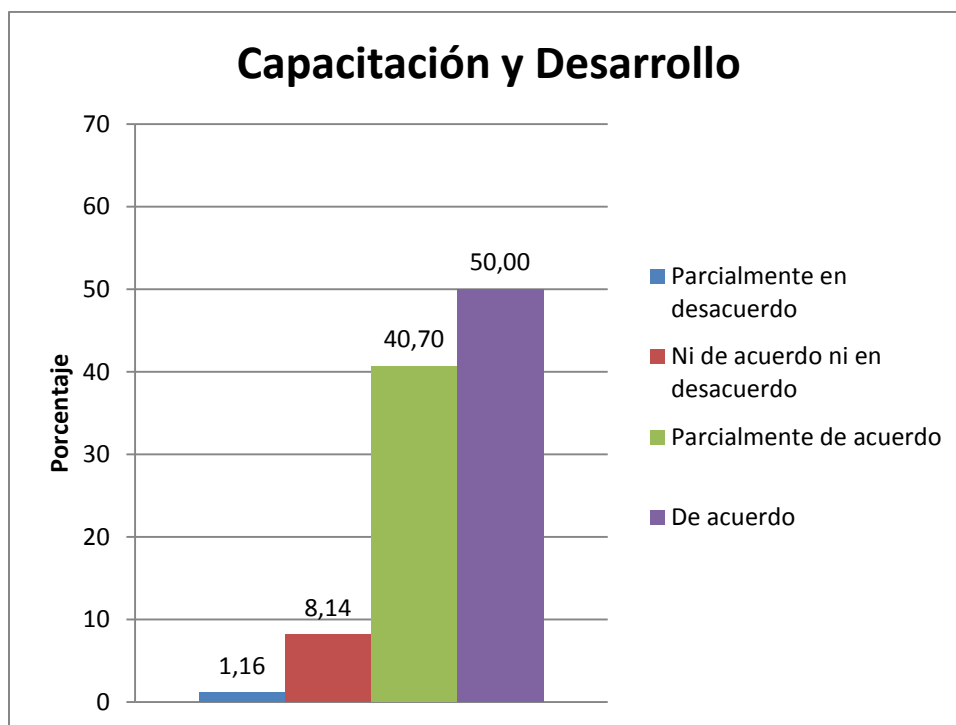


Figura 14. Frecuencia relativa de la dimensión Capacitación y Desarrollo

En la figura número catorce se presentan los resultados de la dimensión Capacitación y Desarrollo, en donde la mitad de los encuestados, es decir; el 50% se ubican en la categoría de acuerdo, lo que quiere decir que los trabajadores están de acuerdo que la empresa promueve el desarrollo del personal, además los trabajadores piensan que la evaluación de su desempeño contribuye al desarrollo.

Por su parte el 40.70% de los trabajadores encuestados se ubican en la categoría parcialmente de acuerdo; mientras que el 9.30% se ubican en las categorías ni de acuerdo ni en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo, es decir, este grupo consideran que el desarrollo de su trabajo no desarrolla su potencial.

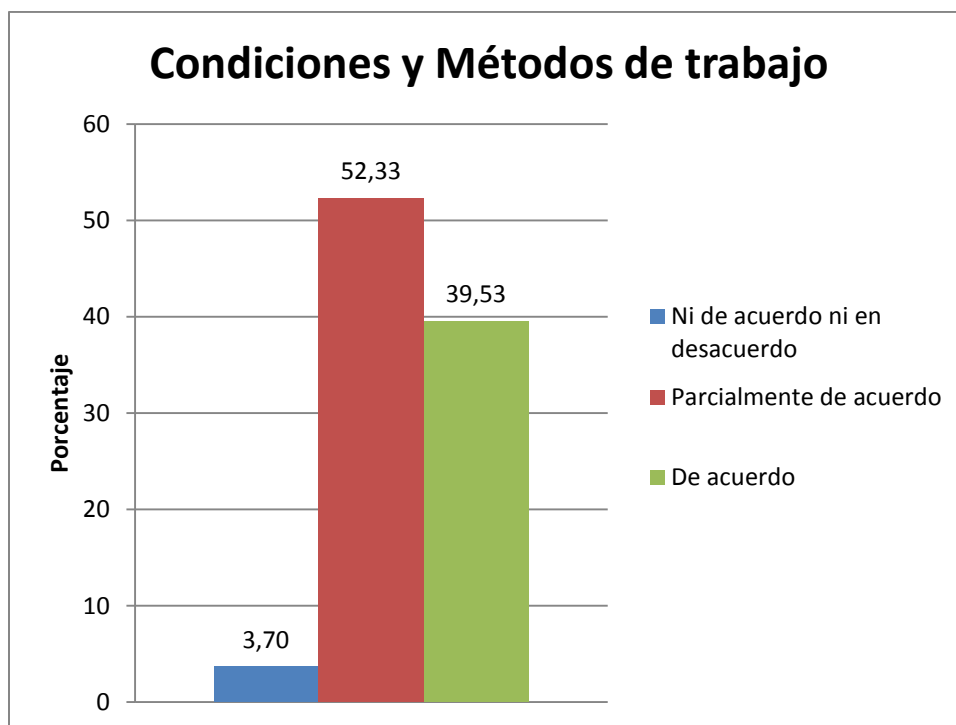


Figura 15. Frecuencia relativa de la dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo

En la figura anterior se presentan los resultados de la dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo, en donde más de la mitad de los trabajadores encuestados (52.33%) se ubican en la categoría parcialmente de acuerdo, lo que se infiere que los trabajadores consideran que en su unidad se mejoran continuamente los métodos de trabajo, además los trabajadores están parcialmente de acuerdo en relación al espacio físico donde ejecutan sus tareas se encuentra acondicionado, de manera tal que permite la realización del trabajo.

Por su parte el 39.53% de los trabajadores encuestados se ubican en la categoría de acuerdo, y el 3.70% los trabajadores se encuentran imparciales en cuanto a la información de la ejecución del trabajo en un horario justo y adecuado y en cuanto a las condiciones y métodos de trabajo en general.

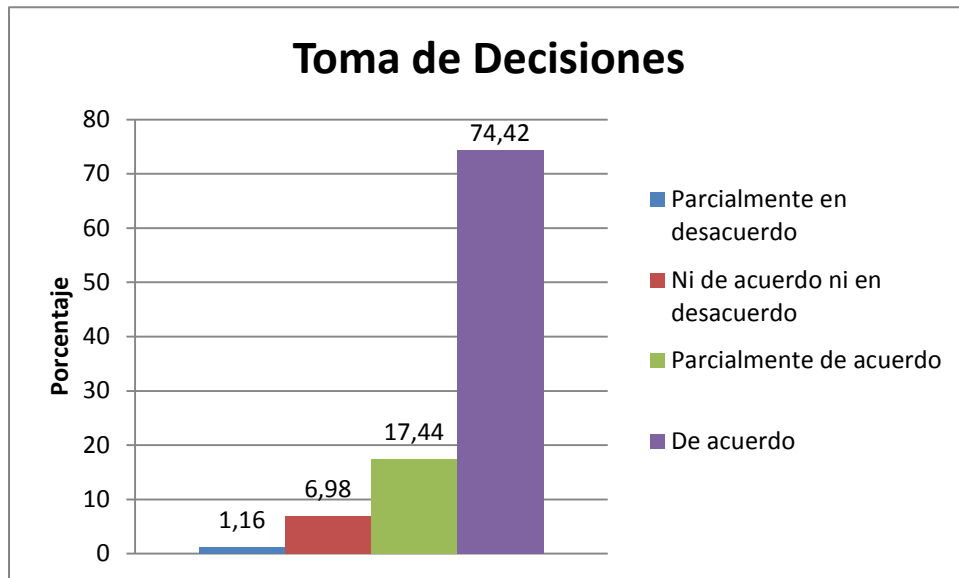


Figura 16. Frecuencia relativa de la dimensión Toma de Decisiones

En la figura anterior se presentan los resultados de la dimensión Toma de Decisiones; el 74.42% de los trabajadores encuestados se ubican en la categoría de acuerdo, lo que indica que los trabajadores perciben que tienen autoridad para tomar decisiones de las que son responsables.

Por su parte el 17.44% de los trabajadores encuestados se ubican en la categoría parcialmente de acuerdo; mientras que el 8.14% se ubican en las categorías ni de acuerdo ni en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo; por lo que este grupo de empleados considera que la empresa debe explorar mejores opciones para la toma de decisiones y promover el consenso grupal.

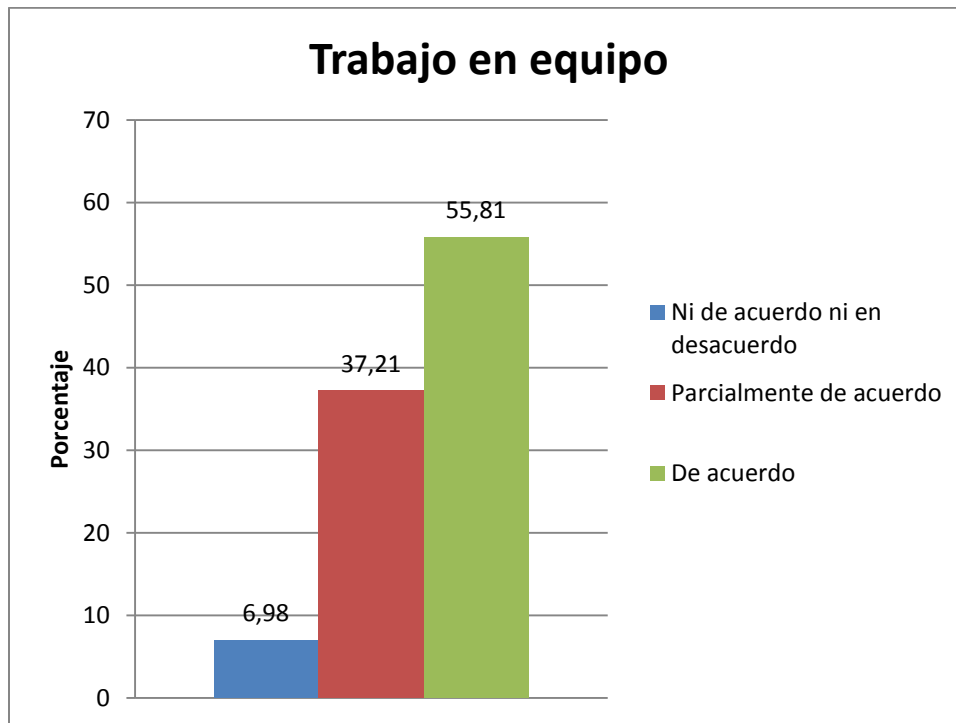


Figura 17. Frecuencia relativa de la dimensión Trabajo en Equipo

En la figura anterior se presentan los resultados de la dimensión Trabajo en Equipo; la categoría De acuerdo fue la que ocupó el mayor porcentaje (55.81%) entre los trabajadores encuestados, éstos consideran que cuentan con el apoyo de su supervisor para superar los obstáculos que se le presenten, además, están de acuerdo que todo el equipo se apoya mutuamente para la ejecución del trabajo.

Por su parte el 37.21% de los trabajadores encuestados se ubican en la categoría parcialmente de acuerdo; mientras que el 6.98% se ubican en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo; por lo que este grupo de empleados toma una postura imparcial en cuanto al reconocimiento y aceptación de su supervisor como líder.

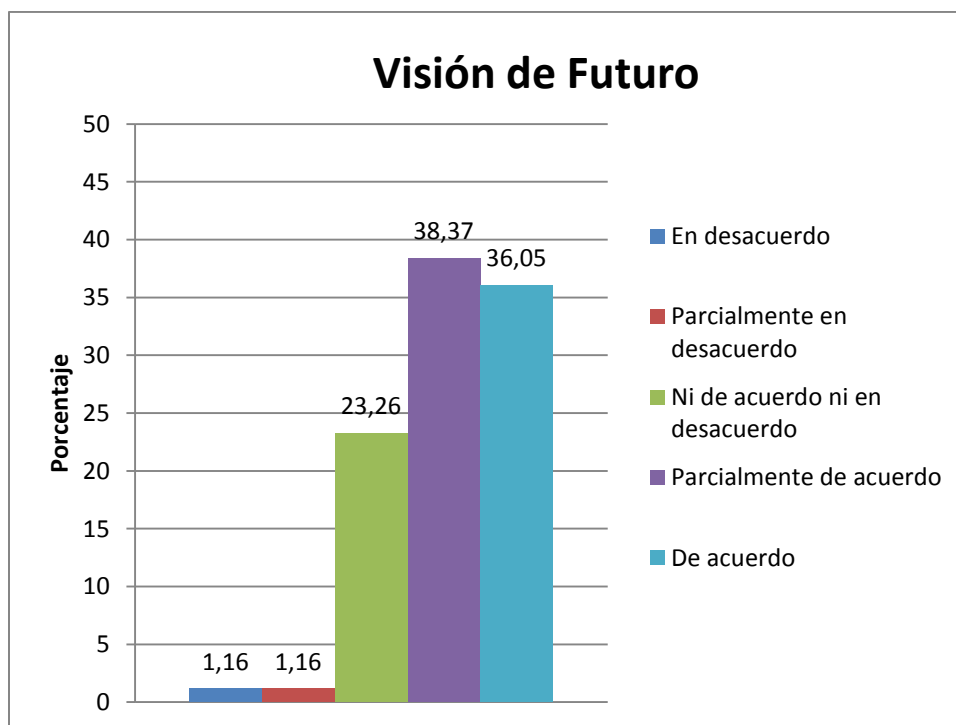


Figura 18. Frecuencia relativa de la dimensión Visión de Futuro

En la figura anterior se presentan los resultados obtenidos en cuanto a la dimensión Visión de Futuro; el 74.42% de los trabajadores encuestados se ubican en las categorías de acuerdo y parcialmente de acuerdo, lo que indica que los trabajadores perciben que les gustaría seguir trabajando en la empresa en los próximos 2 años, además, consideran que ese trabajo representa una relación temporal y transitoria, se infiere que este resultado se debe ya que el centro de contacto permite que las personas se formen académicamente para luego ocupar otros cargos en la organización.

Por su parte el 23.26% de los trabajadores encuestados se ubican en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir; muestran una actitud imparcial ante su permanencia en la organización; mientras que el 3,20% se ubican en las categorías parcialmente en desacuerdo y en desacuerdo; por lo que este grupo de empleados considera que no les gustaría seguir en la organización por más de 2 años.

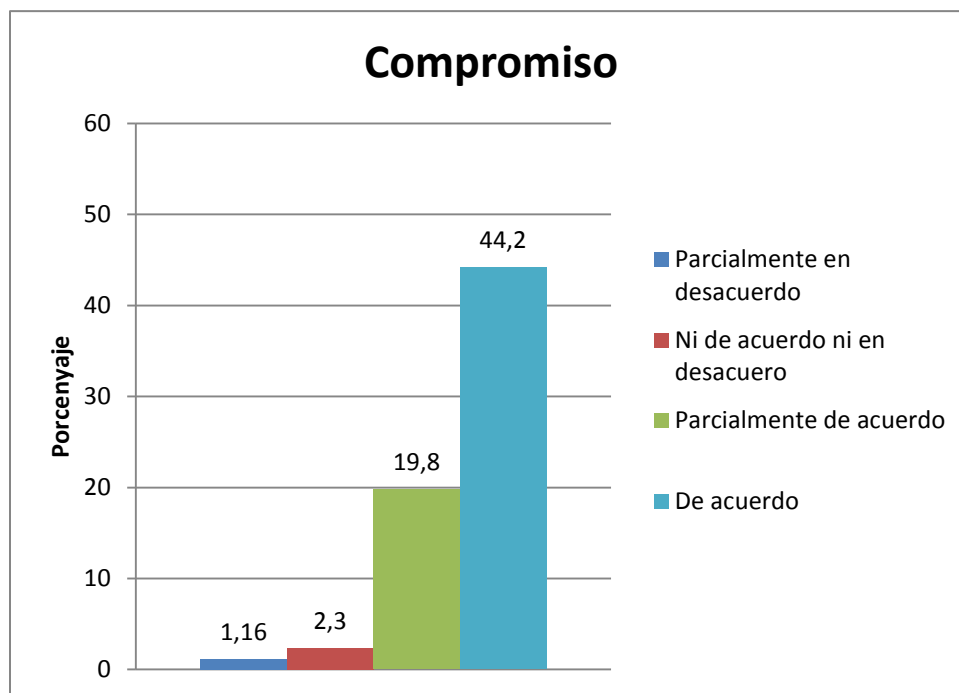


Figura 20. Frecuencia relativa de la dimensión Compromiso.

En la figura veinte se presentan los resultados obtenidos en cuanto a la dimensión Compromiso; la categoría de acuerdo se ubicó con un 44.2%, lo que indica que los trabajadores se encuentra identificado con los objetivos de la empresa, además, consideran que son un factor clave para el éxito de la organización.

Por su parte el 19.8% de los trabajadores encuestados se ubican en la categoría parcialmente de acuerdo, por otro lado, el 3,46% de los encuestados están ubicados en las categorías ni de acuerdo ni en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo por lo que consideran que no están identificados con las tareas ni con las responsabilidades de las mismas.

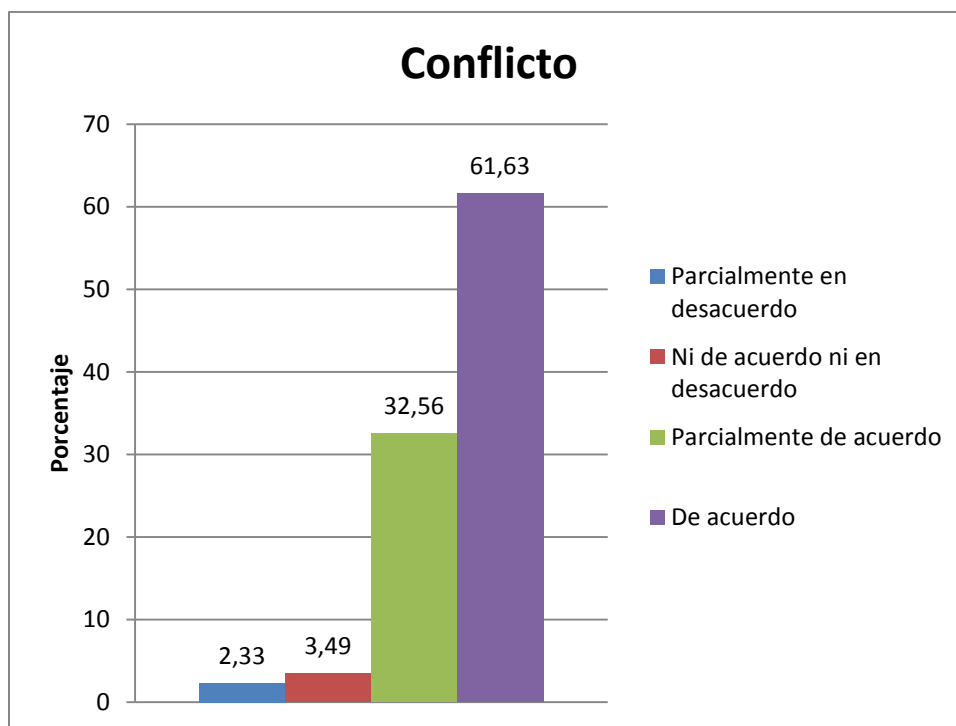


Figura 21. Frecuencia relativa de la dimensión Conflicto

En la figura anterior se puede evidenciar que en la dimensión conflicto el 61.63% de los trabajadores encuestados se encuentran en la categoría de acuerdo, es decir; consideran que son tratados con respeto a pesar de presentarse diferencias de opiniones o intereses. Por su parte el 32,58% se ubicó en la categoría parcialmente de acuerdo, además el 3.49% se encuentra en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, son imparciales en cuanto al trato que reciben.

Por otro lado el 2.33% de los trabajadores encuestados se encuentran parcialmente en desacuerdo ya que piensan que la empresa no muestra disposición e interés en la búsqueda de soluciones cuando los trabajadores expresan sus divergencias.

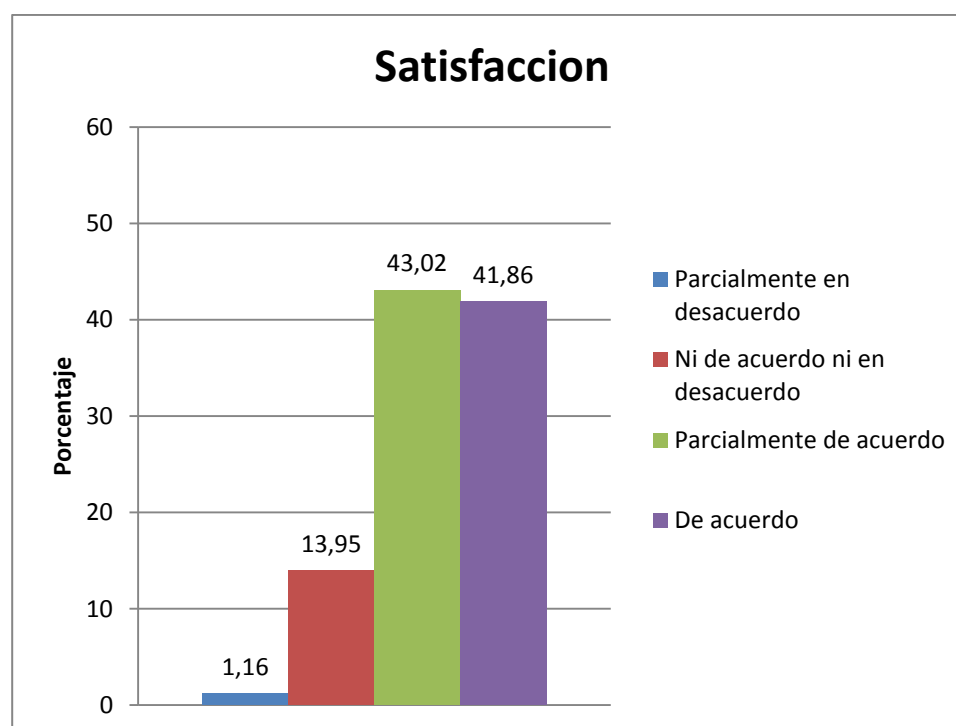


Figura 22. Frecuencia relativa de la dimensión Satisfacción

En la figura veintidós se presentan los resultados obtenidos en cuanto a la dimensión satisfacción; la categoría parcialmente de acuerdo se ubicó con un 43.02%, lo que indica que los trabajadores perciben parcialmente que se le remunera de acuerdo a su desempeño y logros, al igual que sienten que su remuneración es competitiva en relación a otras empresas.

Por su parte el 41.86% de los trabajadores encuestados se ubican en la categoría parcialmente de acuerdo, es decir; sienten que se valoran los altos niveles de desempeño por otro lado, el 15.11% de los encuestados se encuentran en las categorías ni de acuerdo ni en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo, lo que quiere decir que, no se sienten orgullosos de los productos y servicios de la empresa, además que no se encuentran satisfechos con el ambiente de la empresa.

A continuación se presentara un análisis sobre cada una de las dimensiones de la variable **Satisfacción Laboral**, se mostrarán los resultados de frecuencias obtenidas en cada una de las dimensiones que constituyen el instrumento.

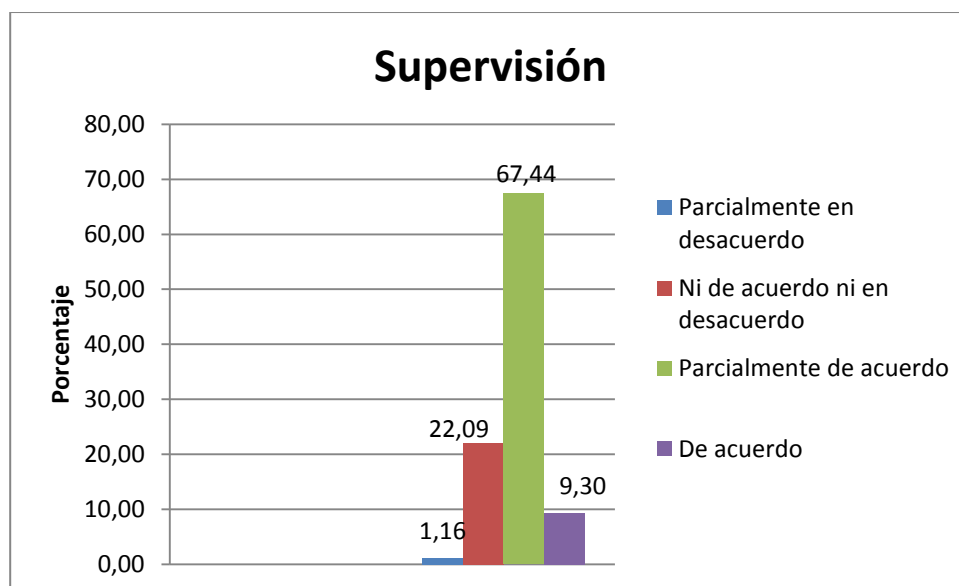


Figura 23. Frecuencia relativa de la dimensión Supervisión.

En la figura anterior se evidencia claramente que en la dimensión Supervisión el 67,44 % de los trabajadores encuestados se encuentran en la categoría parcialmente de acuerdo, es decir, consideran que la supervisión que recibe puede influir en el éxito de la organización, además de considerar que los supervisores poseen más rasgos positivos que negativos.

Por otro lado el 31,39 % de los encuestados se encuentran en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo y en la categoría de acuerdo respecto a la dimensión Supervisión, mientras que sólo el 1,16% de los trabajadores se ubican en la categoría parcialmente en desacuerdo lo cual indica que este grupo no siente realmente satisfecho con la supervisión que recibe.

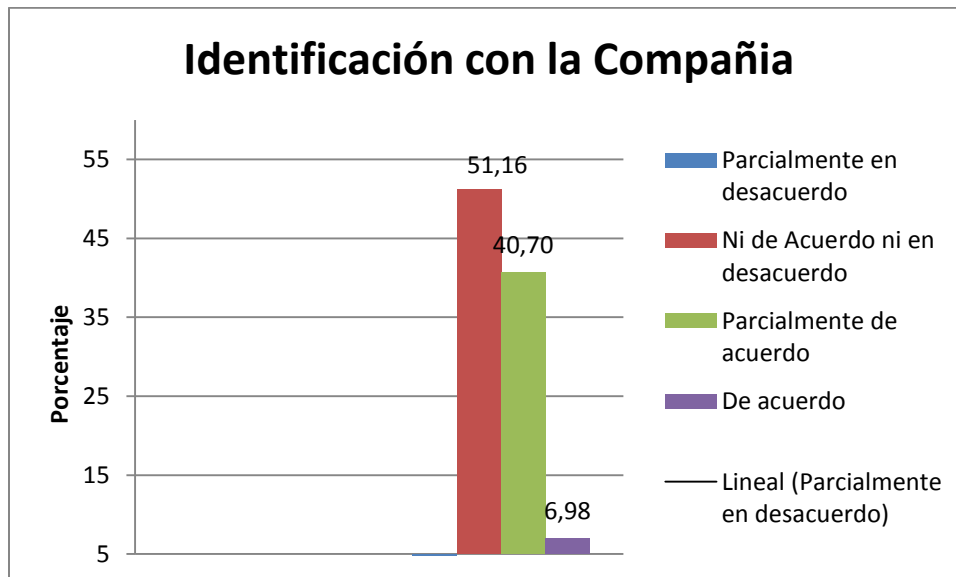


Figura 24. Frecuencia relativa de la dimensión Identificación con la Compañía.

En la figura anterior se puede observar que más de la mitad de los trabajadores encuestados se encuentran en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, presentan una posición neutra en relación a la dimensión Identificación con la Compañía en relación al estímulo de la compañía para que sus trabajadores den lo mejor de sí y en cuanto a la influencia de la organización en la actitud de sus trabajadores.

Por otro lado, el 40'70% de los trabajadores encuestados se ubican en la categoría parcialmente de acuerdo quedando sólo el 6,98% de los trabajadores en la categoría de acuerdo, quienes realmente se sienten satisfechos y consideran a la organización como una buena compañía para trabajar.

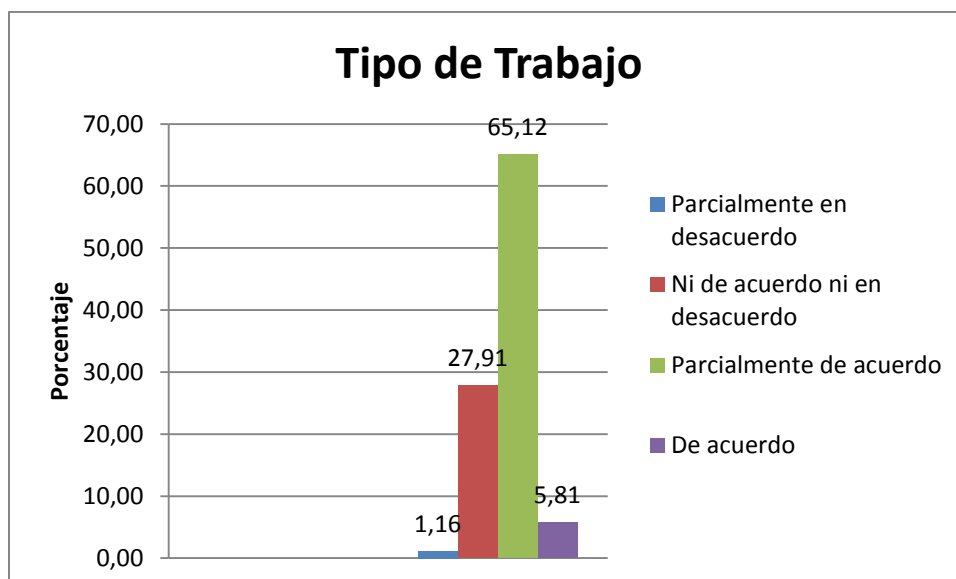


Figura 25 Frecuencia relativa de la dimensión Tipo de Trabajo.

En la figura anterior se observa que el 70,93% de los trabajadores encuestados se encuentran en la categoría parcialmente de acuerdo y de acuerdo indicando una percepción de satisfacción no sólo con el trabajo en sí sino también con todas las actividades que este conlleva. Sin embargo, un 27,91% no emite juicio sobre esta dimensión por lo que muestran una actitud indiferente. Por último, sólo una minoría del 1,16% opina estar parcialmente en desacuerdo en relación a la dimensión Tipo de Trabajo, mientras que ningún trabajador se mostró estar totalmente en desacuerdo con la dimensión anteriormente mencionada.

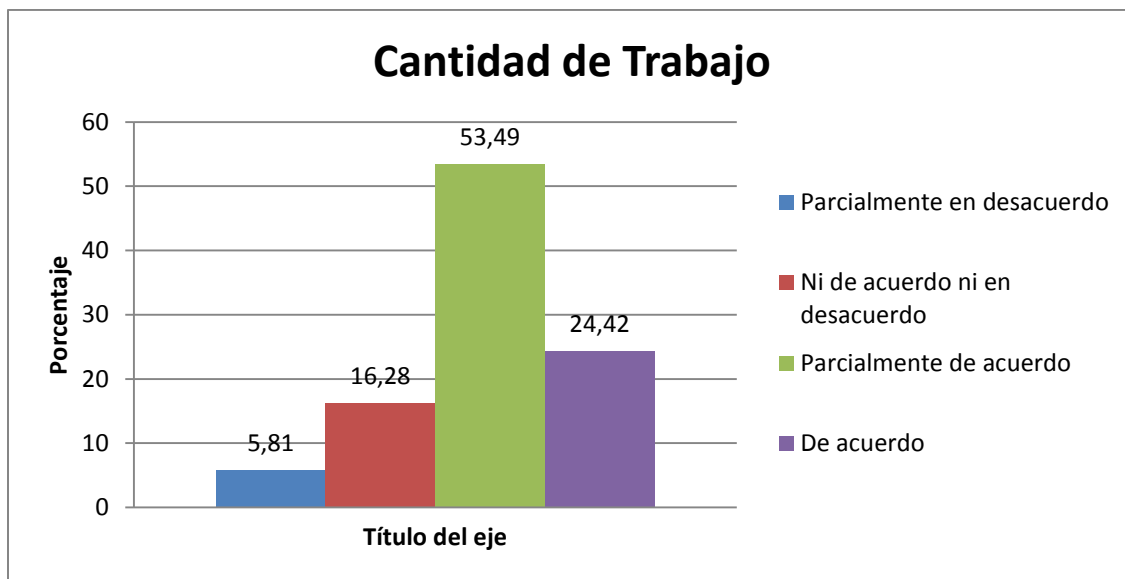


Figura 26 Frecuencia relativa de la dimensión Cantidad de trabajo.

En la figura anterior se observa que el 77,91% de los trabajadores se encuentran en la categoría parcialmente de acuerdo y de acuerdo mostrando una actitud de satisfacción en relación a la dimensión Cantidad de Trabajo, es decir, se encuentran satisfechos con la cantidad de trabajo que se espera que realice.

Por otro lado el 16, 28% de los trabajadores encuestados se encuentran en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo mostrando una actitud imparcial en relación a los indicadores de la dimensión Cantidad de Trabajo, mientras que ningún trabajadores se mostro estar en desacuerdo con los indicadores de la dimensión en cuestión.

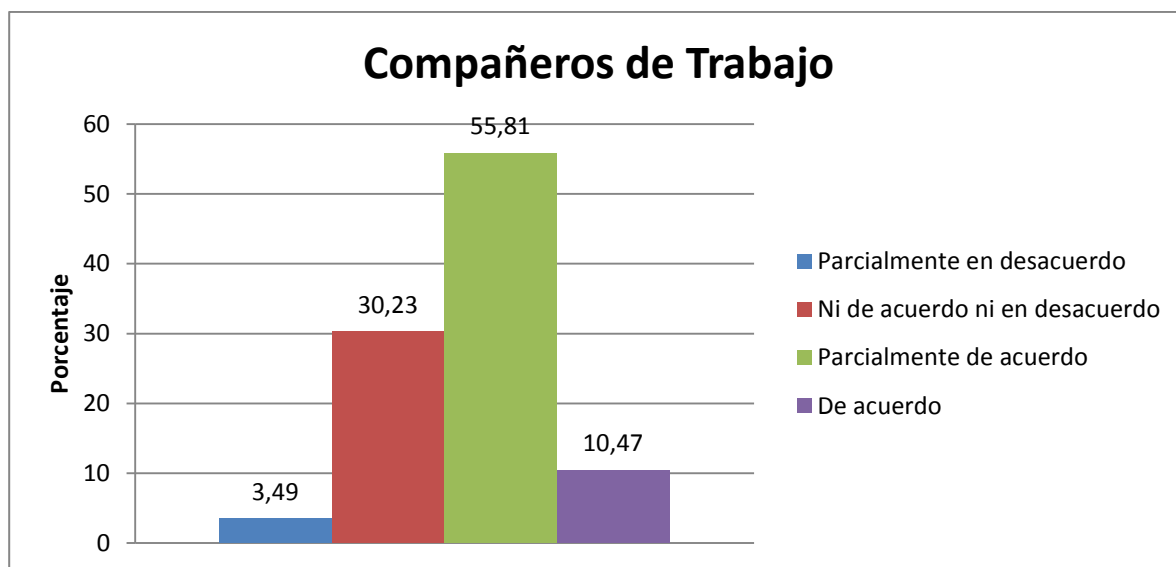


Figura 27. Frecuencia relativa de la dimensión Compañeros de Trabajo.

En la figura anterior se observa que el 66,28% de los trabajadores encuestados se encuentran en la categoría parcialmente de acuerdo y de acuerdo, mostrándose satisfechos con sus compañeros de trabajo y considerando que estos tienen influencia en el éxito de la organización.

Por otro lado el 30,23% de los trabajadores se encuentran en la categoría ni de acuerdo ni es desacuerdo mostrando una postura equilibrada en relación a la dimensión Compañeros de Trabajo, mientras que sólo el 3,49% manifestó sentirse parcialmente satisfecho con esta dimensión.

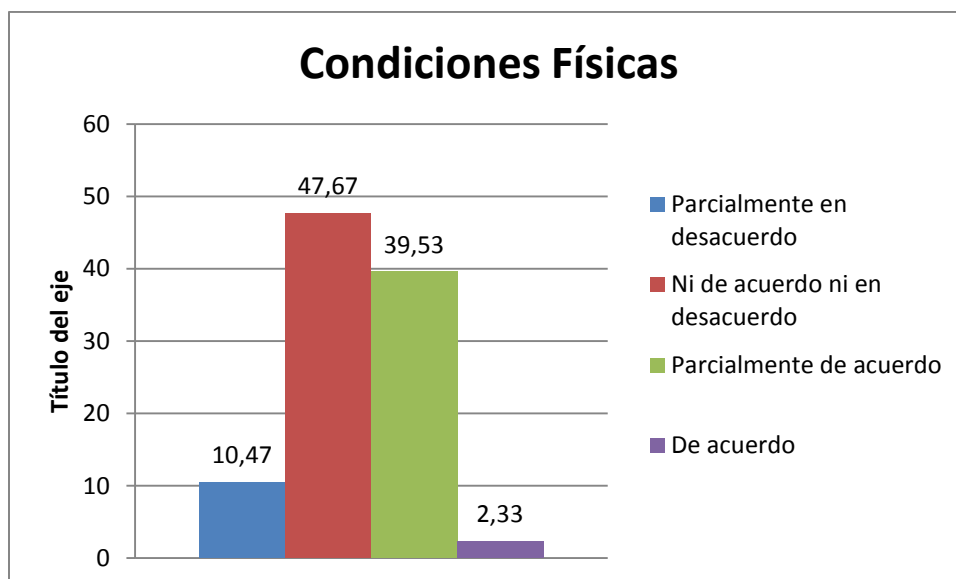


Figura 28 Frecuencia relativa de la dimensión Condiciones Físicas.

En la figura anterior se observa que el mayor estrato está representado por la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que quiere decir que de los trabajadores encuestados el 47,67% se muestran indiferentes en relación al aspecto de su lugar de trabajo. Por otro lado el 41,86% de los trabajadores encuestados se ubican en la categoría parcialmente de acuerdo y de acuerdo mostrando uniformidad y satisfacción no sólo con las condiciones físicas de trabajo sino también estando de acuerdo en que estas los ayudan mucho en la forma en que se desempeñan en su puesto.

Por otro lado el 10,47% de los trabajadores se mostró estar parcialmente insatisfecho con los indicadores de la dimensión Condiciones de Trabajo, mientras que ninguno manifestó sentirse totalmente en desacuerdo.

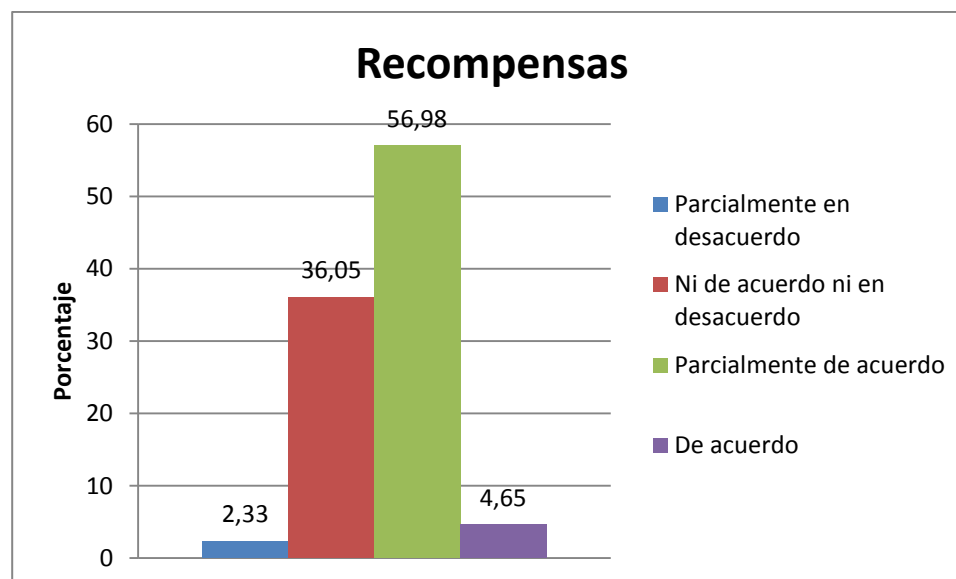


Figura 29. Frecuencia relativa de la dimensión Recompensas.

En la figura anterior se puede observar que de los trabajadores encuestados, más de la mitad de ellos se ubica en las categorías parcialmente de acuerdo y de acuerdo representados por un 61,63% lo que indica que se sienten satisfechos con las recompensas que reciben, es decir, consideran que el sueldo y las prestaciones que les son otorgadas ayudan a satisfacer sus necesidades.

Por su parte el 36,05% de los trabajadores mostraron sentirse ni de acuerdo ni en desacuerdo con tal dimensión, en decir, muestran una actitud neutral en cuanto a la satisfacción que les pueden proporcionar las diferentes recompensas que reciben en relación a su trabajo.

Finalmente, el 2,23% de los trabajadores encuestados manifestaron sentirse parcialmente en desacuerdo con la dimensión recompensas, mientras que ningún trabajador mostró sentirse en desacuerdo.

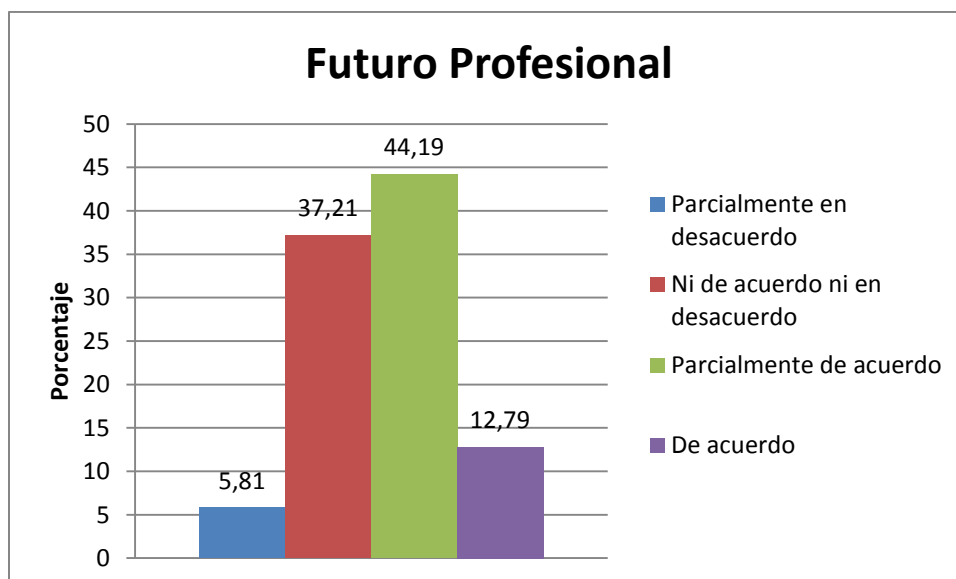


Figura 30. Frecuencia relativa de la dimensión Futuro Profesional.

En la figura anterior se observa que más de la mitad de los trabajadores encuestados, específicamente el 56,98% de ellos se ubican en las categorías parcialmente de acuerdo y de acuerdo mostrándose satisfechos de acuerdo a su futuro profesional en la compañía manifestando que vale la pena trabajar arduamente.

Por otro lado el 37,21% de los trabajadores mostró sentirse ni de acuerdo ni en desacuerdo en relación a la dimensión Futuro Profesional, mientras que sólo el 5,81% manifestó sentirse parcialmente en desacuerdo, es decir, no están de acuerdo en relación a los indicadores de la dimensión.

A continuación se presenta el análisis de las correlaciones existentes entre las dimensiones de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, así como también las correlaciones entre las variables demográficas y organizacionales entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral a fin de comprobar si las percepciones de los trabajadores en cuanto a las dimensiones que las componen guardan relación con las percepciones de estos en cuanto a las variables demográficas y organizacionales.

Tabla 15. Correlaciones entre las dimensiones de Clima Organizacional

Correlaciones entre dimensiones de Clima Organizacional												
Correlaciones de Pearson	Integración	comunicación	Supervisión	Estructura	Capacitación y Desarrollo	Condiciones y Métodos	Toma de Decisiones	Trabajo en Equipo	Vision de Futuro	Compromiso	Conflicto	Satisfacción
Integración	1	,498 ^{**}	,609 ^{**}	,240 ^{**}	,461 ^{**}	,385 ^{**}	,456 ^{**}	,635 ^{**}	,153	,484 ^{**}	,283 ^{**}	,417 ^{**}
comunicación		1	,613 ^{**}	,314 ^{**}	,557 ^{**}	,683 ^{**}	,645 ^{**}	,614 ^{**}	,252 ^{**}	,596 ^{**}	,392 ^{**}	,582 ^{**}
Supervisión			1	,221 ^{**}	,521 ^{**}	,480 ^{**}	,516 ^{**}	,548 ^{**}	,216 ^{**}	,507 ^{**}	,334 ^{**}	,610 ^{**}
Estructura				1	,349 ^{**}	,407 ^{**}	,670 ^{**}	,401 ^{**}	,128	,446 ^{**}	,252 ^{**}	,280 ^{**}
Capacitación y Desarrollo					1	,713 ^{**}	,882 ^{**}	,388 ^{**}	,165	,530 ^{**}	,309 ^{**}	,676 ^{**}
Condiciones y Métodos						1	,878 ^{**}	,474 ^{**}	,320 ^{**}	,655 ^{**}	,459 ^{**}	,685 ^{**}
Tomade Decisiones							1	,511 ^{**}	,250 ^{**}	,666 ^{**}	,416 ^{**}	,692 ^{**}
Trabajo en Equipo								1	,353 ^{**}	,764 ^{**}	,522 ^{**}	,462 ^{**}
Visión de Futuro									1	,818 ^{**}	,977 ^{**}	,321 ^{**}
Compromiso										1	,922 ^{**}	,592 ^{**}
Conflicto											1	,436 ^{**}
Satisfaccion												1

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

^{*}. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

A continuación se presenta un análisis de las correlaciones que representan un mayor nivel estadísticamente significativo entre cada una de las dimensiones de **Clima Organizacional**.

Dimensión: Integración

Esta dimensión se correlaciona fuertemente tanto con supervisión (0,609 con un $p = 0,001$) como con trabajo en equipo (0,635 con un $p = 0,001$) lo cual permite deducir que existe una relación directa entre las dimensiones mencionadas anteriormente, de manera que: mientras aumenten las puntuaciones otorgadas en cuanto a las relaciones armoniosas en el área de trabajo esto se traducirá en una mayor disposición del supervisor a escuchar los planteamientos de los trabajadores sino también en una mayor cooperación y el apoyo mutuo para la ejecución del trabajo. Asimismo, es importante destacar que la dimensión integración posee correlación moderada alta positiva con comunicación, capacitación y desarrollo y finalmente con compromiso, deduciendo que la percepción favorable de esas dimensiones suele ir acompañada por una percepción satisfactoria de la dimensión integración.

Dimensión: Comunicación

La dimensión Comunicación tiene su correlación más alta con condiciones y métodos de trabajo (0,683 con un $p = 0,001$), expresando una relación directa y positiva entre ambas dimensiones, denotando una tendencia a que puntuaciones más altas en los procesos de trabajo, planes y métodos así como también con las responsabilidades del puesto, conlleva a obtener percepciones favorables en los estilos de comunicación. Asimismo, una percepción negativa de la dimensión integración tiende a ir acompañado de una percepción también negativa con los indicadores medidos en Condiciones y Métodos de Trabajo.

Por otro lado, también es importante destacar que la dimensión comunicación también arroja correlaciones moderada alta (alrededor de 0,5 y 0,6) con integración, supervisión, capacitación y desarrollo, toma de decisiones, trabajo en equipo y satisfacción.

Dimensión: Supervisión

La dimensión supervisión posee una correlación directa moderada alta (alrededor de 0,5 y 0,6) con integración, comunicación, capacitación y desarrollo, condiciones y métodos de trabajo, toma de decisiones, trabajo en equipo, compromiso y satisfacción; siendo la correlación más fuerte con comunicación, esto conduce a afirmar que, además de que los supervisores son responsables del éxito de las personas en el trabajo, a su vez guardan relación con el flujo de la comunicación de la organización en cuestión.

Dimensión: Estructura

Estructura, se correlaciona fuertemente (0,670 con un $p = 0,001$) con toma de decisiones, lo cual permite deducir que existe una relación directa entre ambas dimensiones de maneras que mientras aumentan las puntuaciones otorgadas a la percepción que tienen los empleados en relación a las normas y procedimientos, aumentará también la percepción positiva en relación al grado de participación de los trabajadores en las decisiones que afectan su trabajo.

Finalmente, cabe destacar que esta dimensión presenta correlaciones positivas y bajas con gran parte del total de las dimensiones es estudio alrededor de 0,3 y 0,4 por lo que los resultados no son estadísticamente significativos.

Dimensión: Capacitación y Desarrollo

Esta dimensión presenta una correlación positiva y muy fuerte con toma de decisiones (0,882 con un $p = 0,001$) lo cual expresa una evidencia de que existe una

relación directa entre ambas dimensiones. Con esto se puede concluir que a medida de que los trabajadores tengan una percepción favorable en cuanto a los programas de planificación y capacitación laboral también aumentará la percepción positiva en relación al grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones que afectan su trabajo. Además, la dimensión capacitación y desarrollo presenta una correlaciones moderadas altas y altas positivas con otras dimensiones tales como: integración, comunicación, supervisión, condiciones y métodos de trabajo, trabajo en equipo, compromiso y satisfacción, lo cual indica que con percepciones favorables en cuanto a las dimensiones anteriores esto se traducirá en una percepción favorable en cuanto a los programas de capacitación y desarrollo.

Dimensión: Condiciones y Métodos de Trabajo

Por su parte, la dimensión condiciones y métodos de trabajo se correlaciona fuertemente (0,878 con un $p = 0,001$) con toma de decisiones de manera que a medida que aumente la percepción positiva en cuanto a los procesos de trabajo, planes y métodos así como también la percepción favorable de las condiciones y métodos de trabajo en general habrá una mejor percepción en cuanto a participación de los trabajadores en las toma de decisiones que afectan su trabajo. Asimismo, la dimensión en cuestión presenta correlaciones entre moderadas y moderadas altas con el resto de las dimensiones en estudio.

Dimensión: Toma de decisiones

Esta dimensión posee su correlación más fuerte (0,882 con un $p = 0,001$) con capacitación y desarrollo la cual ya fue analizada anteriormente. Sin embargo, también muestra correlaciones entre moderadas altas y muy altas (alrededor de 0,5 y 0,7) con integración, comunicación, supervisión, estructura, condiciones y métodos de trabajo, trabajo en equipo compromiso y satisfacción siendo la mayor de estas condiciones y métodos de trabajo. Esto permite deducir que en la medida de que los trabajadores tengan una mayor participación en la toma de decisiones y una mayor responsabilidad para el logro

de los objetivos organizacionales esto se traducirá en la creación de condiciones adecuadas para el desarrollo y elaboración del trabajo asignado.

Dimensión: Trabajo en Equipo

Por su parte, la dimensión trabajo en equipo presenta su correlación mas fuerte (0,754 con un $p = 0,001$) con compromiso, esto indica que las personas al trabajar en equipo se sienten no sólo identificados con las tareas que se le asignan sino también el trabajador considera que es factor clave para el éxito de la organización. Además, esta dimensión presenta correlaciones moderada alta (entre el 0,5 y 0,6) con integración, comunicación, supervisión, condiciones y métodos de trabajo, toma de decisiones, conflicto y satisfacción.

Dimensión: Visión de Futuro

Esta dimensión presenta correlaciones positivas pero bajas con la gran mayoría de las dimensiones en estudio, sin embargo, presenta una correlación casi perfecta (0.977 con un $p = 0,001$) con conflicto, lo que quiere decir que a medida que los trabajadores otorguen puntuaciones altas expresando percepciones favorables en cuanto a que sientan que son tratados con respeto aunque se presenten diferencia de opiniones o que al momento de expresar divergencias generalmente la empresa muestra disposición e interés por buscar soluciones; tienen tendencia a visualizarse en un futuro dentro de la organización.

Dimensión: Compromiso

La dimensión compromiso presenta su correlación más fuerte (0.922 con un $p = 0,001$) con conflicto, deduciendo que a medida que los trabajadores otorguen percepciones favorables a expresar diferencias que afecten la relación laboral tenderá a traducirse en percepciones favorables al grado en que el personal se sienta identificado con los objetivos de la empresa. Por otro lado, esta dimensión presenta correlaciones moderadas altas y muy

altas entre el resto de las dimensiones en estudio, siendo la que tiene mayor correlación de esas dimensiones visión a futuro.

Dimensión: Conflicto

Por su parte la dimensión conflicto presenta correlaciones positivas muy altas (0,977 con un $p = 0,001$) con visión de futuro y de 0.922 con un $p = 0,001$ con compromiso las cuales ya fueran analizadas anteriormente. Además de esto, la dimensión en estudio presenta correlaciones positivas moderadas alta (entre 0,4 y 0,5) con condiciones y métodos de trabajo, toma de decisiones, trabajo en equipo y satisfacción. Aja y que significa esto?

Dimensión: Satisfacción

La dimensión satisfacción presenta su correlación más fuerte (0.692 con un $p = 0,001$) con toma de decisiones, de cual se puede deducir que a medida que los trabajadores le asignen puntuaciones positivas favorables a que la empresa explore la mejor opción para la toma de decisiones y la promoción del consenso grupales obtendrán mejores percepciones en cuanto a la identificación del personal con la empresa. Además, esta dimensión presenta correlaciones moderadas altas (entre 0,5 y 0.6) con comunicación, supervisión, capacitación y desarrollo, condiciones y métodos de trabajo, trabajo en equipo y compromiso.

Asimismo, se presenta a continuación un análisis entre las correlaciones existentes entre las dimensiones de **Clima Organizacional** y las variables demográficas y organizacionales.

Tabla 16. Correlaciones de las variables demográficas y Organizacionales de Satisfacción Laboral

Correlaciones entre variables demográficas (Clima Organizacional)						
Correlaciones de Pearson	Género	Tiempo en la Organización	Nivel de Estudio	Cargo que Ocupa	Turno	
Integración	,179	,150	-,047	-,144	,150	
Comunicación	-,010	,065	-,083	-,207	,124	
Supervisión	,081	,104	-,157	-,111	,191	
Estructura	-,077	,060	,141	-,080	-,008	
Capacitación y Desarrollo	,084	-,089	-,006	-,124	,086	
Condiciones y Métodos de Trabajo	,077	-,096	-,076	-,140	-,037	
Toma de Decisiones	,045	-,060	,015	-,142	,024	
Trabajo en Equipo	-,003	,028	,020	-,148	,073	
Visión de Futuro	,072	,083	-,104	-,311**	-,147	
Compromiso	,057	,042	-,050	-,290**	-,052	
Conflicto	,070	,072	-,088	-,317**	-,118	
Satisfacción	,121	-,014	-,073	-,159	-,008	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Al analizar los resultados de las correlaciones de la variable género con cada una de las dimensiones de Clima Organizacional, se puede observar que las relaciones entre ellas son muy débiles por lo que se puede decir que el género no puede ser relacionado con las diferencias en percepciones del Clima Organizacional. De igual manera, la variable tiempo en la organización presenta correlaciones bajas con las dimensiones en estudio por lo que tampoco puede relacionarse con las percepciones de los trabajadores en cuanto al Clima Organizacional; esto se repite tanto con la variable nivel de estudio como con la variable turno.

Finalmente, la variable cargo que ocupa presenta correlaciones medianamente bajas con algunas de las dimensiones asociadas al Clima Organizacional. Sin embargo, un grupo de ellas presenta correlaciones significativas desde el punto de vista estadístico tales como con visión de futuro con una correlación de -0,311 con un $p = 0,001$, compromiso con una correlación de -0,290 con un $p = 0,001$ y conflicto con una correlación de de -0,317 con un $p = 0,001$. Con esto se puede decir que hay una tendencia moderada bajas a que los niveles de percepción tanto de la visión de futuro, como del compromiso y del conflicto, aumenten en forma inversa en relación al cargo que ocupa dentro de la organización.

Tabla 17 Correlaciones entre las dimensiones de Satisfacción Laboral

Correlaciones entre Dimensiones (Satisfacción Laboral)								
Correlaciones de Pearson	Supervisión	Identificación con la Compañía	Tipo de Trabajo	Cantidad de Trabajo	Compañeros de Trabajo	Condiciones Físicas	Recompensas	Futuro Profesional
Supervisión	1	,087	,416 ^{**}	,465 ^{**}	,218 ^{**}	,213 ^{**}	,175	,266 [*]
Identificación con la	,087	1	,254 [*]	,058	,001	,100	-,023	,145
Tipo de Trabajo	,416 ^{**}	,254 [*]	1	,493 ^{**}	,248 [*]	,238 [*]	,317 ^{**}	,143
Cantidad de Trabajo	,465 ^{**}	,058	,493 ^{**}	1	,279 ^{**}	,210	,429 ^{**}	,261 [*]
Compañeros de Trabajo	,218 ^{**}	,001	,248 [*]	,279 ^{**}	1	,238 [*]	,269 [*]	,320 ^{**}
Condiciones Físicas	,213 ^{**}	,100	,238 [*]	,210	,238 [*]	1	,151	,161
Recompensas	,175	-,023	,317 ^{**}	,429 ^{**}	,269 [*]	,151	1	,291 ^{**}
Futuro Profesional	,266 [*]	,145	,143	,261 [*]	,320 ^{**}	,161	,291 ^{**}	1
** . Correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).								
* . Correlación es significativa al nivel 0.05 (Bilateral).								

Fuente. Elaboración Propia

A continuación se presenta un análisis de las correlaciones que representan un mayor nivel estadísticamente significativo entre cada una de las dimensiones de **Satisfacción Laboral**.

Dimensión: Supervisión Esta dimensión posee una correlación positiva moderada con las dimensiones Cantidad de trabajo y Tipo de Trabajo con un nivel significativo de 0,465 y un nivel $p=0.01$ y 0,416 respectivamente, a través de estos resultados se puede inferir que existe una relación directa entre la percepción del trato que reciben los trabajadores por parte de sus supervisores con la cantidad de trabajo que éste recibe; la supervisión que reciben los trabajadores tiende a alentar el trabajo que realizan y esto hace que los trabajadores no perciban como excesiva la carga de trabajo que estos reciben, por lo tanto la supervisión se relaciona directamente con la manera en la cual los trabajadores realizan su trabajo y la actitud que estos expresan hacia su puesto de trabajo, en este tipo de trabajo para este tipo de personas, en esta empresa en cuestión.

Dimensión: Identificación con la Compañía

Al analizar la dimensión Identificación con la compañía, se puede apreciar que existen correlaciones bajas en relación al resto de las dimensiones, oscilando entre el 0 y 0.2 y algunas de ellas no significativas. Por lo anterior, se puede inferir que los trabajadores tienen una percepción desfavorable en relación a la identificación con la compañía, consideran que la organización no les permite dar lo mejor de cada uno de ellos, entre otros elementos.

Dimensión: Tipo de Trabajo

Por su parte la dimensión tipo de trabajo, presenta una correlación moderada positiva (0.416 con $p=0,01$) en relación con la dimensión supervisión y cantidad de trabajo, por lo cual, como se explicó en la dimensión supervisión, mientras la actitud y el esfuerzo

que realizan los empleados aumenta, la supervisión y cantidad de trabajo será mayor, es decir; el trato que estos reciban de parte de sus supervisores será mejor, así como, los empleados se sentirán más satisfechos con la supervisión que estos reciben; por otro lado sentirán que la carga de trabajo no es excesiva.

Dimensión: Cantidad de trabajo

La dimensión Cantidad de trabajo tiene una correlación moderada alta positiva entre las dimensiones mencionadas anteriormente (supervisión y tipo de trabajo) cuyos valores oscilan entre 0.4 y el 0.5 con $p=0.01$, por su parte existe una correlación directa y positiva con la dimensión recompensas, por lo que se puede inferir que existe percepciones favorables entre la carga de trabajo y el sueldo que reciben, lo cual permite satisfacer las necesidades de los trabajadores.

Dimensión: Compañeros de trabajo

Al analizar la dimensión Compañeros de Trabajo, se puede apreciar que existen correlaciones débiles en relación al resto de las dimensiones, oscilando entre el 0 y 0.2. Por lo anterior, se puede inferir que los trabajadores tienen una percepción desfavorable en relación al equipo con el cual trabajan, lo cual puede influir en la actitud que estos muestren hacia su trabajo, teniendo una orientación predominante individual que a un equipo de trabajo, lo cual puede afectar los resultados de trabajo.

Dimensión: Condiciones físicas

La dimensión condiciones físicas tiene una correlación baja entre el resto de las dimensiones analizadas, sus valores fluctúan entre 0.1 y 0.2 por lo que los resultados no son estadísticamente significativos. Por lo que se puede inferir que las condiciones físicas no puede ser relacionado con el resto de las dimensiones como lo son: supervisión, recompensas, tipo de trabajo, cantidad de trabajo, entre otras. Ello puede indicar que éstas

son “suficientes” para realizar el trabajo y no hay elementos comparativos o exigencias ergonómicas a generar disonancias.

Dimensión: Recompensas

Esta dimensión posee una correlación moderada directa cuyo valor es 0.429 con $p=0.01$ con la dimensión cantidad de trabajo, por lo que los trabajadores tienen la percepción favorable que el salario que reciben están acorde a la cantidad de trabajo que estos reciben o ejecutan, además de considerar que la recompensas que reciben por el trabajo que realizan cubren sus necesidades básicas.

Dimensión: Futuro Profesional

Al observar los análisis de la dimensión futuro profesional, se puede indicar que los valores obtenidos no son estadísticamente significativos en relación al resto de las variables analizadas, ya que los valores fluctuaron entre el 0.1 y 0.2 con $p=0.01$, por lo que se puede inferir que el futuro profesional no puede ser relacionado con el resto de las dimensiones como lo son: supervisión, recompensas, tipo de trabajo, cantidad de trabajo, entre otras. Lo cual es cónsono en la literatura sobre estos trabajos que son temporales mientras efectivamente los trabajadores, están quizás estudiando o reuniendo dinero para tener otros escenarios de trabajo en donde la carrera sea relevante y ello es así porque estos centros de trabajo tienen una estructura muy plana.

A continuación se presenta un análisis entre las correlaciones existentes entre las dimensiones de satisfacción laboral y las variables demográficas y organizacionales.

Tabla 18. Correlaciones entre la variables demográficas y académicas de Satisfacción Laboral

Correlaciones entre variables demográficas (Satisfacción Laboral)					
Correlaciones de Pearson	Género	Tiempo en la Organización	Nivel de Estudio	Turno	Nivel de Cargo
Supervisión	,214 ^{**}	,002	-,108	,092	-,089
Identificación con la compañía	,146	-,033	,108	,138	,065
Tipo de Trabajo	-,030	-,026	-,088	,124	-,120
Cantidad de Trabajo	,130	-,166	,016	,036	-,133
Compañeros de Trabajo	,177	,063	,016	-,084	-,068
Condiciones Físicas	,163	-,016	-,080	-,091	,049
Recompensas	,120	-,213 [*]	-,007	-,147	-,063
Futuro Profesional	,304 ^{**}	-,092	-,006	-,136	-,082

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Al analizar los resultados de las correlaciones de la variable género con cada una de las dimensiones de Satisfacción Laboral, se puede observar que las relaciones entre ellas son entre bajas y moderadas bajas positivas, por lo que se puede inferir que el género no puede ser relacionado con las diferencias en percepciones de la satisfacción laboral. Sin embargo, la relación entre esta variable y las dimensiones supervisión y futuro profesional muestran ser significativas desde el punto de vista estadístico ya que expresan una correlación de 0.214 ($p=0.01$) y 0.304 ($p=0.05$) respectivamente; por lo que se puede inferir que hay una tendencia moderada bajas a que los niveles de percepción de la supervisión y futuro profesional están relacionadas de forma directa con los indicadores de cada una de estas dimensiones.

Por otro lado, la variable tiempo en la organización presenta correlaciones moderadas bajas negativas con las dimensiones en estudio, sin embargo, la relación entre esta variable y la dimensión recompensas denotan ser significativas desde el punto de vista estadístico expresando una correlación de -0.213 ($p=0.05$), por lo que se puede deducir que hay una tendencia moderada bajas a que los niveles de percepción de la remuneración aumenta en forma inversa en relación al tiempo en la organización, por lo que quiere decir

que los que tienen menor antigüedad, tienen tendencia a percibir de manera más satisfactoria los indicadores que miden dicha dimensión.

En cuanto a la variable nivel de estudio, presenta correlaciones moderada baja negativas y no significativas con cada una de las dimensiones del estudio, por lo que se puede inferir que el nivel de estudio no puede ser relacionado con las diferencias en las percepciones de satisfacción laboral.

La variable turno, presenta correlaciones bajas y moderadas bajas negativas y no significativas en relación a cada una de las dimensiones de satisfacción laboral por lo que al igual que la variable nivel de estudio se puede inferir que el nivel de estudio no puede ser relacionado con las percepciones de satisfacción laboral.

Finalmente, la variable nivel de cargo presenta correlaciones bajas y moderadas bajas negativas y no significativas en relación a cada una de las dimensiones de satisfacción laboral por tanto no puede ser relacionado el nivel de cargo de los trabajadores con sus percepciones hacia ninguna de las dimensiones.

En vista de los resultados presentados anteriormente se puede concluir que las dimensiones supervisión, tipo de trabajo, cantidad de trabajo y recompensas son las que poseen una correlación significativa y moderada positiva. Por otro lado las dimensiones compañeros de trabajo, condiciones físicas y futuro profesional fueron las que obtuvieron las correlaciones más bajas, por lo que es importante que la empresa se enfoque en dichas dimensiones para poder mejorar la satisfacción de sus trabajadores.

En la tabla siguiente, se presentan las correlaciones entre las dimensiones tanto de Clima Organizacional como de Satisfacción Laboral, lo que permitirá verificar la relación entre ambas variables.

Tabla 19. Correlaciones de las dimensiones entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Correlaciones entre dimensiones de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral										
Dimensiones Satisfacción Laboral	Dimensiones Clima Organizacional									
	Integración	comunicación	Supervisión_1	Estructura	Capacitación y Desarrollo	Condiciones y métodos	Toma de Decisiones	Trabajo en Equipo	Visión de Futuro	Compromiso
Supervisión_2	,232	,283	,341	,126	,147	,236	,207	,284	,094	,233
Identificación con la Compañía	,079	-,024	-,047	,013	-,016	-,063	-,028	,077	-,014	,013
Tipo de Trabajo	,234	,348	,303	,264	,416	,282	,402	,425	,174	,397
Cantidad de trabajo	,159	,408	,218	,246	,447	,481	,489	,423	,081	,368
Compañeros de trabajo	,310	,211	,104	,098	,005	,190	,111	,253	,047	,162
Condiciones Físicas	-,035	-,007	-,026	,262	,093	,139	,189	-,025	,158	,145
Recompensas	,204	,337	,194	,197	,360	,386	,393	,274	,186	,343
Futuro Profesional	,099	,216	,070	-,033	,087	,265	,135	,199	,072	,163

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

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

Fuente Elaboración Propia

La tabla anterior muestra los resultados obtenidos a partir de las correlaciones entre las dimensiones de las dos variables en estudio, observando que del conjunto de ocho dimensiones que componen la variable Satisfacción Laboral sólo una de ellas (identificación con la compañía) no muestra correlación con el conjunto de doce dimensiones que componen la variable Clima Organizacional por lo que se puede deducir que la percepción de identificación con la compañía que pueda tener un trabajador no guarda relación con su percepción en torno al Clima Organizacional.

Por otro lado, de los resultados alcanzados se puede observar que del conjunto de las correlaciones obtenidas, la que se muestra con mayor fuerza es la dimensión cantidad de trabajo (0,489 con un $p = 0,01$) presentando una relación moderada positiva con toma de decisiones de manera que mientras mayor sea la cantidad de trabajo asignada, mayor será el nivel de responsabilidad sobre los posibles acierto y errores durante la ejecución de la tarea. Asimismo, la relación más débil que se observa entre las dimensiones se da entre futuro profesional y comunicación con una correlación de 0.216 con un $p = 0,01$ que a pesar de ser baja, resulta significativa desde el punto de vista estadístico, por lo que se puede inferir que el futuro profesional no puede ser relacionado con la comunicación. Además, existe otro grupo importante de correlaciones ubicadas entre un rango de 0,4 y 0,5 las cuales se consideran moderadas altas positivas; estas correlaciones se presentan entre las dimensiones tipo de trabajo con capacitación y desarrollo (0,416 con un $p = 0,01$), con toma de decisiones (0,402 con un $p = 0,01$) y con trabajo en equipo (0,425 con un $p = 0,01$). En cuanto a la dimensión cantidad de trabajo, esta muestra correlaciones del mismo tipo que la anterior con comunicación (0,408 con un $p = 0,01$), con capacitación y desarrollo (0,447 con un $p = 0,01$), con condiciones y métodos de trabajo (0,481 con un $p = 0,01$) con toma de decisiones (0,489 con un $p = 0,01$ la cual se explicó anteriormente), con trabajo en equipo (0,423 con un $p = 0,01$) y con satisfacción (0,409 con un $p = 0,01$). Finalmente, la dimensión recompensa, también presenta una correlación moderada alta positiva con satisfacción (0,417 con un $p = 0,01$).

A raíz de lo observado, se puede decir que aunque se presenten correlaciones significativas desde el punto de vista estadístico entre las dimensiones tanto de Clima

Organizacional como de Satisfacción Laboral, en general estas correlaciones se ubican entre los niveles medios y bajos.

CONCLUSIONES

Un conjunto de investigaciones sin duda alguna ponen de relieve la importancia del Clima Organizacional como una variable tanto explicativa como predictiva de procesos tales como el rendimiento, la rotación, la satisfacción y en general de la calidad de vida laboral en su totalidad. De esta manera, el tener conocimiento y actuar de la mejor manera sobre el clima de una organización resulta de gran importancia para la posterior planificación y desarrollo en las organizaciones.

Así pues, habiendo analizado anteriormente cada una de las dimensiones tanto de Clima Organizacional como de Satisfacción Laboral además de sus características demográficas se presenta a continuación un califico de las mismas.

En cuanto al género de los trabajadores encuestados el que predomina es el femenino por lo que se puede deducir que existe una marcada tendencia en que los puestos de teleoperadores sean ocupados en su mayoría por personas de este género. Además de esto, se pudo observar que esta variable presentó correlaciones muy débiles y poco significativas con las dimensiones que componen el Clima Organizacional pudiendo deducir a partir de allí que no existe ninguna relación entre el género y la percepción de Clima Organizacional que puedan tener los trabajadores del Centro de Contacto. Lo mismo ocurre tanto con la variable tiempo en la organización observando además que un importante grupo de los encuestados tienen una antigüedad mayor a 6 meses y menor de 2 años y con la variable nivel educativo observando que sólo una pequeña porción de los encuestados tienen estudios universitario de licenciatura completa. Finalmente, en cuanto al cargo se observaron correlaciones medianamente bajas con cada una de las dimensiones de Clima Organizacional al igual que la variable turno, ocupando una porción importante tanto el turno de la mañana como el turno de la tarde.

A continuación, se presentarán aquellos resultados de mayor relevancia de los análisis asociados con las dimensiones de **Clima Organizacional**.

En cuanto a la variable integración, los resultados obtenidos reflejan que existe una importante poción de los trabajadores que presentan una percepción favorable en cuanto a

esta lo que permite que exista una relación de trabajo armoniosa que facilite la existencia de un clima de confianza y cooperación entre los trabajadores.

En cuanto a la dimensión comunicación, los trabajadores también tienen una percepción favorable lo que resulta de gran importancia ya que esto permite establecer nexos con todos los departamentos de la organización, condición indispensable para el logro de los objetivos organizacionales. También, esta dimensión presenta una relación directa con métodos de trabajo por lo que por lo que otorgar puntuaciones favorables en una, se obtendrán puntuaciones favorables en la otra y viceversa.

En cuanto a la dimensión supervisión, también se presenta una percepción favorable relacionada a la disposición y actitudes del supervisor para con los trabajadores, observando que sólo una pequeña porción no lo percibe de la misma manera. Es importante destacar que la dimensión supervisión guarda una relación aunque modera con un poco más de la mitad de las dimensiones asociadas al Clima Organizacional, de manera que mientras que los trabajadores le asignen puntuaciones positivas a cualquiera de estas dimensiones, también se obtendrá una percepción satisfactoria sobre el comportamiento de los supervisores.

En cuanto a la dimensión estructura, el panorama es bastante positivo tanto en la existencia de una clara definición de los objetivos de la empresa así como también una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa. Sin embargo, también existe un grupo de empleados que no pueden descuidarse los cuales presentan apatía. Además, esta dimensión presenta una correlación fuerte con toma de decisiones por lo que al obtener puntuaciones positivas en una, se obtendrán puntuaciones positivas en la otra.

En cuanto a la dimensión capacitación y desarrollo, la percepción se presenta favorable ya que una importante porción de los trabajadores encuestados manifestó sentirse de acuerdo con los indicadores de la dimensión en cuestión. Además, esta dimensión presentó una fuerte correlación con toma de decisiones de manera que al otorgar puntuaciones altas a la dimensión capacitación y desarrollo se obtendrán puntuación también altas en cuanto a la participación en la toma de decisiones.

En cuanto a la dimensión condiciones y métodos de trabajo, se presentó una percepción favorable en cuanto a que los procesos de trabajo, planes y métodos se consideran que están claramente definidos así como también una percepción favorable en cuanto a las condiciones y métodos de trabajo en general. Asimismo, esta dimensión también presenta una relación directa con toma de decisiones de manera que al otorgarle altas puntuaciones se obtendrán puntuaciones altas en relación a los procesos de trabajo, planes y métodos de trabajo.

En cuanto a la toma de decisiones, el panorama se presenta bastante homogéneo ya que una importante porción de los trabajadores manifestó sentirse con la autoridad necesaria para tomar las decisiones y hacerse responsables de ellas. Todo esto resulta bastante positivo ya que con ello se contribuye a fomentar la motivación en los trabajadores.

En cuanto al trabajo en equipo, el panorama se presenta favorable ya que una porción correspondiente a más de la mitad de los encuestados, con esto se afirma que los trabajadores trabajan entre sí y que el personal se apoya mutuamente para la ejecución del trabajo lo que se traduce en una situación propicia para impactar en el desempeño organizacional. Asimismo, esta dimensión se presenta altamente relacionada con la dimensión compromiso de manera que al sentirse identificados con las tareas que se le asignan se propiciará el trabajo en equipo.

En cuanto a la dimensión visión de futuro, sin duda alguna los trabajadores tienen una tendencia a visualizarse dentro de la organización ya que de acuerdo a los resultados arrojados de esta dimensión se observa un panorama favorable por lo que podría decirse que debido a esto la dimensión compromiso también reflejó una percepción bastante favorable, es decir, que verdaderamente los trabajadores se consideran como un factor clave para el éxito de la organización. Sin embargo, esta dimensión también presenta un pequeño grupo de trabajadores que presentan cierta neutralidad. Asimismo, ambas dimensiones (tanto visión de futuro como compromiso) mostraron tener una relación bastante directa con conflicto por lo que a medida que los trabajadores le asignen puntuaciones altas en una, se obtendrán altas puntuaciones en la otra y viceversa.

Es importante mencionar la homogeneidad de percepciones que se observó luego de analizar los resultados de la dimensión conflicto, encontrando trabajadores satisfechos en relación al trato que puedan recibir los trabajadores a la hora de presentarse alguna divergencia de opiniones; ya que “el empresario reconoce que el conflicto y el desarrollo del poder pueden tener tanto funciones positivas como negativas; de ahí que su principal competencia sea dirigir los conflictos de forma que beneficien a la organización” (Ballart y Ramió, 1993).

Asimismo, la dimensión conflicto arrojó una relación positiva con la dimensión compromiso la cual se mencionó anteriormente.

Finalmente, en cuanto a la dimensión satisfacción se puede decir que el panorama se presenta favorable, sin embargo un grupo de empleados presenta neutralidad lo cual debe ser un punto de atención ya que en la medida que se sientan más satisfechos también se sentirán más productivos. Además, esta dimensión presentó una relación directa con toma de decisiones, lo que quiere decir que al otorgar puntuaciones positivas en una de ellas, se obtendrán puntuaciones positivas en la otra y viceversa.

Ya habiendo conocido las conclusiones del Clima Organizacional en función de los resultados más relevantes, se presentará de igual manera las conclusiones relacionadas a la e los trabajadores encuestados.

Tal como se habló anteriormente y de acuerdo a los análisis realizados en cuanto a la **Satisfacción Laboral**, se pudo evidenciar que ésta no guarda relación con la variable género ya que a partir de los datos que fueron procesados se obtuvo una correlación entre ellas muy baja, pudiendo decir que las percepciones en cuanto a la Satisfacción Laboral no están asociadas a la variable género.

Por otro lado en relación a la variable tiempo en el trabajo se pudo evidenciar que guarda una relación inversa en relación a dimensión recompensas, por lo que a menor antigüedad la percepción de recompensa será mayor. En cuanto a la variable nivel de estudio no presento nivel significativos con ninguna de las dimensiones de estudio de

satisfacción laboral, ya que los datos en las correlaciones fueron bajos, por lo que se puede inferir que las dimensiones en cuanto a la satisfacción laboral no están relacionadas con esta variable.

La variable nivel de estudio, presentó correlaciones no significativas con cada dimensión de satisfacción laboral, dichas dimensiones no están relacionadas con esa variable. Al igual que la variable anterior descrita, las variables turno y nivel de cargo presentaron correlaciones no significativas con el total de dimensiones de la satisfacción laboral.

Por otro lado, en cuanto a las conclusiones que pudiesen mencionarse en relación a los resultados más relevantes asociados a las dimensiones de **Satisfacción Laboral**, se puede decir que en relación a la dimensión supervisión el panorama se presentó medianamente favorable ya que la mayoría de los trabajadores manifestó sentirse parcialmente de acuerdo. Sin embargo, una pequeña porción no menos importante mostró una actitud indiferente o neutral frente a los indicadores asociados a esta dimensión. Asimismo, la dimensión en cuestión arrojó relaciones positivas tanto con cantidad de trabajo y tipo de trabajo por lo que al otorgar puntuaciones positivas en ellas también se obtendrán puntuaciones positivas en la supervisión que reciban los trabajadores.

En cuanto a la dimensión identificación con la compañía, es importante destacar que una porción importante de los trabajadores manifestó una posición indiferente por lo que sin duda alguna la empresa debe poner una importante atención de manera que se pueda trabajar en ella para lograr que los trabajadores sientan que verdaderamente la organización se preocupa por su bienestar. Asimismo, esta dimensión presentó correlaciones muy bajas en relación al resto y esto se debe sin duda a esa percepción desfavorable en relación a la identificación de los trabajadores para con la organización.

En cuanto al tipo de trabajo, los trabajadores demuestran sentirse medianamente satisfechos ya que una importante porción manifestó estar parcialmente de acuerdo con los indicadores asociados a esta dimensión. Sin embargo también está presente un grupo que

prefiere no emitir ningún juicio manteniendo una postura neutral. También se obtuvo que la dimensión tipo de trabajo está asociada aunque de manera moderada tanto con supervisión (la cual fue mencionada anteriormente), como con cantidad de trabajo en la cual más de la mitad de los encuestados manifestó sentirse medianamente y sólo una pequeña porción no lo percibe de esta manera, así pues al otorgar puntuaciones positivas en una se obtendrán puntuaciones positivas en la otra y viceversa.

En relación a los compañeros de trabajo, al igual que en las dimensiones anteriores, y a pesar de que la gran mayoría manifestó una percepción medianamente favorable, existe una importante porción que prefirió mantenerse al margen y mostrar una actitud neutral en relación a esta dimensión de manera que esta podría ser la causa de la falta de relaciones fuertes con el resto de las dimensiones asociadas a la Satisfacción Laboral, de manera que el centro de contacto debería establecer estrategias que permitan disminuir las fricciones para así impulsar el éxito de la organización.

En cuanto a la dimensión condiciones físicas, se encontró un punto de atención debido a que la mayor parte de los trabajadores no se sienten satisfechos con el aspecto de su lugar de trabajo al mostrarse de manera indiferente. Sin embargo, es importante destacar que esta dimensión no presenta ningún tipo de relaciones significativas con el resto de las dimensiones asociadas a la Satisfacción Laboral.

En relación a las recompensas, si bien es cierto que un poco más de la mitad de los trabajadores manifestó sentirse parcialmente de acuerdo, una porción importante de ellos mantuvo una postura neutral al no emitir ningún tipo de juicio. Además, de acuerdo a los análisis previamente realizados, se obtuvo que esta dimensión está asociada de manera moderada a la cantidad de trabajo de manera que la percepción favorable en cuanto a las recompensas está asociado a la cantidad de trabajo que estos ejecutan.

En cuanto a la dimensión futuro profesional tal como ocurrió con la mayoría del resto de las dimensiones asociadas a la Satisfacción Laboral, la percepción predominante fue medianamente favorable ocupando una mayor porción aquellos trabajadores que manifestaron sentirse parcialmente de acuerdo con cada uno de los indicadores asociados al futuro profesional. Además, las correlaciones obtenidas en base a ella son muy bajas por lo

que la dimensión futuro profesional no puede ser relacionada con el resto de las dimensiones.

Finalmente, luego de establecer la relación entre las dos variables de estudio (Clima Organizacional y Satisfacción Laboral), se pudo constatar que la dimensión que mostró una relación mayor en relación al conjunto de las dimensiones fue cantidad de trabajo con toma de decisiones por lo que a medida que se obtengan percepciones favorables en una de ellas, se obtendrán percepciones favorables en la otra.

Asimismo, se pudo observar que la dimensión futuro profesional con la dimensión comunicación presenta la correlación más baja a pesar de ser significativa desde el punto de vista estadístico, pudiendo inferir que el progreso de los trabajadores en la organización no depende de la comunicación interna que exista en el grupo de trabajo.

Si bien es cierto que existen dimensiones que se relacionan entre sí, se hallan otro grupo de ellas cuyas correlaciones son muy bajas, por lo que se podría decir que pueden existir otros elementos que no estén relacionados con el Clima Organizacional y que afecten la Satisfacción Laboral.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos al analizar las dimensiones para el caso de la variable **Clima Organizacional**, se puede indicar que la dimensión **visión de futuro** posee altos niveles de imparcialidad que expresan los trabajadores, por lo cual se recomienda a la organización ser francos sobre las condiciones de trabajo, desde el ingreso del trabajador a la organización, es decir; no crearles falsas esperanzas sobre la estabilidad en la organización de esta manera no se crean una expectativas más allá de la que realmente existe.

Por su parte en el caso de la variable Satisfacción laboral, más de la mitad de de los trabajadores encuestados se perciben indiferentes ante la **identificación con la compañía** por lo que se le sugiere a esta organización, validar con los supervisores cuál es el trato que están recibiendo por parte de estos y enfocarse un poco más en que el empleado se sienta identificado no solo con los productos que ofrece, sino que pueda ser tomado como referencia como un buen lugar para trabajar. Además, al momento de correlacionar las dimensiones de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, se obtuvo que la dimensión identificación con la compañía no mostro ningún tipo de relación con el resto de las dimensiones asociadas al Clima Organizacional, siendo un **punto de atención** que se debe tomar en cuenta por parte de la organización si lo que se busca es generar un clima de trabajo positivo.

De igual modo, más de la mitad de los trabajadores encuestados mostró apatía en relación a las **condiciones físicas de trabajo** se recomienda al cuadro supervisorio y gerencial velar por que los trabajadores cuenten con las condiciones óptimas para poder brindar un buen servicio, como por ejemplo, dotarlos de los equipos de trabajo, facilitar condiciones salubres y seguras, entre otros aspectos. De esta forma se puede llegar a mejorar la actitud hacia su trabajo.

Por otro lado, al momento de correlacionar la dimensión **compañeros de trabajo** con el resto de las dimensiones, se puede inferir que los trabajadores perciben de forma

desfavorable la relación con el equipo, se orientan a trabajar de forma individual, por lo tanto, se le sugiere a los líderes de la organización realizar talleres o cursos sobre el trabajo en equipo, de igual forma, realizar actividades extra laborales que les permita compartir fuera de la organización, de esta manera la actitud de los trabajadores para con el resto del equipo puede mejorar.

Una vez determinado el nivel de relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, se recomienda para **futuras investigaciones** indagar en qué otros posibles factores pueden afectar la percepción de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Además, se recomienda incluir el liderazgo en los estudios a futuro asociados al Clima Organizacional y Satisfacción ya que según Cuadra & Veloso-Besio (2007) cp. (Chiang, Martín y Nuñez, 2010) encuentran una correlación estadísticamente significativa media (0,56) entre liderazgo y satisfacción laboral y una correlación estadísticamente significativa alta (0,70) entre liderazgo y clima organizacional.

La experiencia de haber trabajado sobre estas dos variables (Clima Organizacional y Satisfacción Laboral) y en el contexto en el cual se estudió (centro de contacto) nos lleva a reflexionar sobre cuán importante es mantener un clima organizacional estable y positivo, ya que, estos repercuten directamente sobre las personas que trabajan en las organizaciones y contribuyen al beneficio para ambas partes (trabajador-empresa). Es vital conocer las percepciones que tienen los trabajadores sobre las organizaciones, lo cual permitirá establecer acciones de mejora que repercutirán en la satisfacción y en el desempeño de los mismos.

Para ampliar el enfoque estudiado es importante que Recursos Humanos tome las medidas necesarias para atacar los posibles focos de atención como lo son las condiciones de trabajo, la visión de futuro, identificación con la compañía y los compañeros de trabajo. Los líderes deben identificar cuáles son las actitudes y expectativas de los trabajadores, de esta forma se les dará importancia y habrá una mejora en las percepciones con el entorno en el cual se desenvuelven, además, para optimizar las percepciones motivacionales de conductas y sentimientos, de esta forma se podrá alcanzar un estado de satisfacción que resulte beneficioso y positivo para las organizaciones y para las personas que forman y le dan vida a las mismas. Además, luego que la organización realiza el proceso de selección

de sus empleados, es importante que los mantenga motivados y a su vez satisfechos, por lo general, los psicólogos concuerdan en que al aumentar la motivación de los trabajadores da como resultado el mejoramiento del desempeño organizacional y a partir de allí, se hace presente la satisfacción la cual debe verse como un foco ya que cuando los trabajadores se sienten satisfechos lo dan a conocer y cuando no, resulta más difícil que lo expresen, por lo que cuesta aun más el alcance de las metas organizacionales.

La Satisfacción Laboral comprende una serie de facetas tales como la supervisión, los compañeros de trabajo, las condiciones de trabajo, la remuneración, las oportunidades de desarrollo, vistos anteriormente como dimensiones tanto de esta variable como del Clima Organizacional. Por tanto, si lo que se busca es mejorar las percepciones en relación a estas dos variables, se debe trabajar con base a esas facetas.

BIBLIOGRAFÍA

Belio, J y Sainz, A. (2007). *Como Mejorar el Funcionamiento de la Fuerza de las Ventas*. España. Editorial Wolters Kluwer.

Bittel, L (1987). *Lo Que Todo Supervisor Debe Saber*. 4ta. Edición. México. Editorial McGraw-Hill.

Cannizzo, L y Del Moral, J; (2006). *Relación entre Liderazgo según Kouzes y Posner y el Clima Organizacional en una Empresa de Consumo Masivo*. Tesis de Grado para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Carlaw, M; Carlaw, P.; Deming, V. & Friedman K (2003). *Managing and Motivating Contact Center Employees*. Estados Unidos. Editorial McGraw-Hill.

Castillo, J (2006). *Administración de Personal: Un Enfoque hacia la Calidad*. 2da Edición. Bogotá. Editorial Ecoe.

Dávila, J y Romero, P; (2010). *Relación entre el Síndrome de Burnout y la Percepción sobre el Clima Organizacional en Médicos del Área de Emergencia*. Tesis de Grado para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas

Davis, K (1983). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. Editorial McGraw-Hill.

Fernández, C y Villavicencio, E; (2007). *Satisfacción Laboral y La Satisfacción del Cliente en Empresas de Seguros*. Tesis de Grado para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. 1era Edición. México. Editorial Alfaomega.

Gan, F y Berbel, G (2007). *Manual de Recursos Humanos*. 1era Edición. Barcelona. Editorial UOC.

Goncalves, E y Sánchez, C; (2006). *La Satisfacción Laboral como Punto de Comparación entre Trabajadores Temporales y Trabajadores Fijos*. Tesis de Grado para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. 2da Edición. México. Editorial McGraw-Hill

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2003) *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. México. Mc Graw Hill

Kreitner, R y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid. Editorial McGraw-Hill.

Manzano, V. (1997). *Inferencia estadística: aplicaciones con SPSS*. México D. F: - alfaonega.

Moncayo, Y & Vasconcelos, P; (2005). *Análisis Comparativo del Clima Organizacional en Teleoperadores de Dos Centros de Llamadas (tercerizados y propio)*. Tesis de Grado para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. 6ta Edición. México.

Núñez, J. (2004). *Servicio al Cliente*. México. Editorial Beverly Rokes.

Peiró, D. (2005). *Clienting para Pymes*. Argentina. Editorial Grupo Daion.

Ramírez, R. (2005). *Gestión del Desarrollo de Sistemas de Telecomunicaciones e Informáticos*. España. Editorial Thomson.

Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional*. 6ta. Edición. México. Editorial Pearson.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ma Edición. México. Editorial Pearson.

Rodríguez D. (2005) Diagnostico organizacional. 6ta. Edición. Editorial AlfaOmega y Ediciones Universidad Católica de Chile.

Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación*. 3era Edición. México. Editorial Prentice Hall.

Sierra - Bravo, R. (1991) Técnicas de Investigación Social, Teoría y ejercicios. Décimo cuarta edición 4ª Reimpresión 2007 España. Editorial Thomson. Madrid

Tejada, J y Otros. (2007). *Formación de Formadores*. España. Editorial Thomson.

Consulta de Textos Electrónicos.

Ballart, X y Ramió, C. (1993). La dinámica organizativa: las últimas tendencias en teoría organizativa. *Lecturas de Teoría de la Organización*. VOL.II. 674.

Belio, J y Sainz, A. (2007). Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas. *Colección edirectivos*, 184.

Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P. & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas). *Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. Revista Universum de Universidad de Talca, 3(23), 67-86.

Instituto Mexicano de Telemercadeo. [homepage] Consultado el día 10 de octubre de 2012.

ANEXOS

ANEXO A

HOJA DE VALORACIÓN DE INSTRUMENTO PARTE A	
Por favor coloque del lado derecho su primera impresión a la interrogante que está en la parte izquierda. Por favor sea breve en su apreciación.	
¡Qué le pareció el instrumento A al final, luego de responderlo.	
Que le pareció la duración del llenado	
¿Las preguntas eran pertinentes para su experiencia de trabajo en esta empresa?	
¿Entendió todas las preguntas planteadas? ¿Son claras?	
¿Hay algo adicional que se podría preguntar? Por favor indíquelo.	
¿Considera Ud. que hay que preguntar algo adicional?	

Gracias.....

ANEXO B

Instrumento de Clima Organizacional

DATOS REFERENCIALES

A los fines del análisis estadístico de los datos, por favor complete la información que se solicita a continuación. Lea cuidadosamente cada una de las opciones y seleccione con una "X" la que corresponda a su caso.

Sexo:

Femenino	☐
Masculino	☐

Edad:	
-------	----------------------

Tiempo en la Organización:

Más de 6 meses y menos de 1 año	☐
Más de 1 año y menos de 2 años	☐
Más de 2 años y menos de 4 años	☐
Más de 4 años y menos de 6 años	☐
Más de 6 años.....	☐

Nivel de estudios:

Secundaria incompleta	☐
Secundaria completa	☐
Universitaria Incompleta	☐
Universitario TSU (en curso)	☐
Universitario TSU completa	☐
Universitario Licenciatura (en curso)	☐
Universitario Licenciatura Completa	☐

Cargo que ocupa:

Supervisor	☐
No supervisor	☐

Turno:

Mañana	☐
Tarde	☐
Noche	☐
Madrugada	☐
Administrativo	☐

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan un conjunto de planteamientos sobre diferentes aspectos relacionados con la empresa, su área de trabajo y su cargo. Cada una de ellos tiene 5 opciones de respuesta en una escala desde “De acuerdo” hasta “En Desacuerdo”.

Por favor, lea con atención cada uno de los planteamientos, determine el nivel en el que está presente ese aspecto y luego seleccione entre las diferentes opciones la que mejor refleja su percepción al respecto, colocando una equis “X” en el recuadro que corresponda a su escogencia. Recuerde que usted está contestando a este cuestionario como trabajador de la empresa. Para ilustrar este procedimiento a continuación se presenta un ejemplo.

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En Desacuerdo
Me agrada que me llamen por mi primer nombre	X				

Comience por el primer planteamiento y continúe hasta culminar toda la encuesta. Por favor no deje ningún planteamiento sin responder y marca una sola opción en cada caso.

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL		De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En Desacuerdo
1	Las responsabilidades de su puesto están claramente definidas					
2	Su supervisor lo apoya para superar obstáculos laborales					
3	Los miembros de su unidad de trabajo traban entre si					
4	En su unidad de trabajo existe una relación de trabajo armoniosa que facilita la existencia de un clima de confianza y cooperación					
5	Usted tiene acceso a la información necesaria para hacer su trabajo					
6	Siento que se me remunera de acuerdo a mi desempeño y logros					
7	Mi supervisor muestra disposición, agrado y respeto para escuchar mis planteamientos					
8	Aquí es posible interactuar con personas de mayor nivel jerárquico					
9	En su unidad se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
10	La empresa promueve el desarrollo de su gente					
11	Los objetivos de mi trabajo guardan relación con los objetivos de la empresa					
12	Al personal se le permite aportar ideas innovadoras para solucionar problemas					
13	Dispongo de tecnología que facilita mi trabajo					
14	Cuento con un sistema para el seguimiento y control de mis actividades					
15	El espacio físico donde ejecuto mis tareas esta acondicionado de manera tal que permite la realización de mi trabajo					
16	Mi supervisor se interesa en que yo tenga éxito en mi trabajo					
17	Mi supervisor promueve la capacitación que necesito					

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL		De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En Desacuerdo
18	En mi trabajo funcionamos como un equipo bien integrado					
19	Mi supervisor expresa reconocimiento por mis logros					
20	Aquí se fomenta y se promueve la comunicación interna					
21	Existen normas y procedimientos que sirven de guía					
22	El personal se apoya mutuamente para la ejecución del trabajo					
23	Cuando el supervisor no tiene la posibilidad de dar respuesta a situaciones de conflicto, la empresa muestra disposición para ofrecer soluciones					
24	Las personas están identificadas con las tareas que se le asignan					
25	Hay una clara definición de los objetivos de la empresa					
26	Los miembros de mi equipo reconocemos y aceptamos a nuestro supervisor como líder					
27	El personal se siente satisfecho con la información que recibe acerca de lo que sucede en la empresa y afecta a su trabajo					
28	Los procesos de trabajo, planes y métodos están claramente definidos					
29	Generalmente mi supervisor da respuestas oportunas y satisfactorias a mis planteamientos					
30	Para mí este trabajo representa una relación temporal y transitoria					
31	Cuando los trabajadores expresan divergencias generalmente la empresa muestra disposición e interés por buscar soluciones					
32	En mi trabajo somos responsables de los aciertos y errores en la ejecución de las tareas					

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL		De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En Desacuerdo
33	Mi trabajo lo ejecuto en un horario justo y adecuado					
34	Se me permite expresar desacuerdos con mis condiciones de trabajo general					
35	El personal está identificado con los objetivos de la empresa					
36	El personal es tratado con respeto aunque se presenten diferencia de opiniones, preferencias o intereses					
37	Hay una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa					
38	Me siento cómodo con mis condiciones y métodos de trabajo en general					
39	Aquí tenemos la autoridad para tomar las decisiones de las cuales somos responsables					
40	Me gustaría seguir trabajando en esta empresa en los próximos 2 años					
41	Siento que mi remuneración es competitiva en relación con otras empresas					
42	Se valoran los altos niveles de desempeño					
43	La evaluación de su desempeño contribuye a su desarrollo					
44	Cada empleado considera que es factor clave para el éxito de la organización					
45	Me siento orgulloso de los productos y servicios de la empresa					
46	Estoy satisfecho con el ambiente de la empresa					
47	Considero que el desarrollo de mi trabajo desarrolla mi potencial					
48	La empresa explora la mejor opción para la toma de decisiones y promueve el consenso grupal					

ANEXO C

Instrumento de Satisfacción Laboral.

DATOS REFERENCIALES

A los fines del análisis estadístico de los datos, por favor complete la información que se solicita a continuación. Lea cuidadosamente cada una de las opciones y seleccione con una "X" la que corresponda a su caso.

Sexo:

Femenino	☐
Masculino	☐

Edad:

Tiempo en la Organización:

Más de 6 meses y menos de 1 año	☐
Más de 1 año y menos de 2 años	☐
Más de 2 años y menos de 4 años	☐
Más de 4 años y menos de 6 años	☐
Más de 6 años.....	☐

Nivel de estudios:

Secundaria incompleta	☐
Secundaria completa	☐
Universitaria Incompleta	☐
Universitario TSU (en curso)	☐
Universitario TSU completa	☐
Universitario Licenciatura (en curso)	☐
Universitario Licenciatura Completo	☐

Cargo que ocupa:

Supervisor	☐
No supervisor	☐

Turno:

Mañana	☐
Tarde	☐
Noche	☐
Madrugada	☐
Administrativo	☐

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan un conjunto de planteamientos sobre diferentes aspectos relacionados con la empresa, su área de trabajo y su cargo. Cada una de ellos tiene 5 opciones de respuesta en una escala desde “De acuerdo” hasta “En Desacuerdo”.

Por favor, lea con atención cada uno de los planteamientos, determine el nivel en el que está presente ese aspecto y luego seleccione entre las diferentes opciones la que mejor refleja su percepción al respecto, colocando una equis “X” en el recuadro que corresponda a su escogencia. Recuerde que usted está contestando a este cuestionario como trabajador de la empresa. Para ilustrar este procedimiento a continuación se presenta un ejemplo.

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En Desacuerdo
Me agrada que me llamen por mi primer nombre	X				

Comience por el primer planteamiento y continúe hasta culminar toda la encuesta. Por favor no deje ningún planteamiento sin responder y marca una sola opción en cada caso.

DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL		De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En Desacuerdo
1	¿Algunas veces siente usted que sería mejor trabajar con otra supervisión?					
2	Trabajar en esta organización tiene algo que me estimula sobremanera a dar lo mejor de mí.					
3	El trabajo que realizo me desalienta y no doy mi mejor esfuerzo					
4	Considero que la carga de trabajo nunca es excesiva.					
5	¿Se siente a gusto con las personas que trabajan con usted?					
6	Me siento satisfecho con el aspecto de mi lugar de trabajo.					
7	Para el trabajo que hago, siento que el sueldo es muy bueno.					
8	Me siento preocupado respecto a mi futuro en la organización.					
9	¿Se siente satisfecho con la supervisión que recibe?					
10	Con base a mi experiencia siento que tal vez esta organización trata mal a sus empleados					
11	¿Siente usted que al terminar una jornada de trabajo, hizo algo que vale la pena?					
12	¿Considera que la cantidad de trabajo que se espera que realice influye en su forma de trabajar?					
13	Mis compañeros de trabajo influyen de manera favorable en mi actitud respecto a mi puesto.					
14	Me siento satisfecho con las condiciones físicas de mi trabajo.					

DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL		De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En Desacuerdo
15	Considero que el sueldo y las prestaciones ayudan a satisfacer mis necesidades.					
16	¿Influye el trato de sus supervisores en su actitud respecto al trabajo?					
17	¿Esta organización influye en su actitud general hacia su puesto?					
18	¿Considera que el trabajo que realiza tiene influencia en su actitud general respecto a su empleo?					
19	¿Considera que la cantidad de trabajo que se espera que realice influye en su actitud general hacia su puesto?					
20	Los ejemplos que representan mis compañeros de trabajo me alientan poco a hacer mi mejor esfuerzo.					
21	Siento que las condiciones físicas de mi trabajo influyen en mi actitud general respecto a mi trabajo.					
22	Considerando el costo de la vida en esta área, mi sueldo es bastante malo.					
23	¿Considera que sus sentimientos tienen una influencia muy favorable respecto a su futuro con la compañía y en la actitud general respecto a su trabajo?					
24	¿Contribuyen los esfuerzos de sus supervisores al éxito de la organización?					
25	¿Considera a esta organización como una buena compañía para trabajar?					
26	¿Disfruta de todas las actividades que hace en su trabajo?					
27	¿Se siente satisfecho con respecto a la cantidad de trabajo que se espera que realice?					

DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL		De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En Desacuerdo
28	La forma de trabajar de mis compañeros influye en el éxito de la organización.					
29	Las condiciones físicas del trabajo son muy desagradables.					
30	¿La forma en que se maneja aquí la remuneración motiva especialmente a las personas a esforzarse en el trabajo?					
31	De acuerdo a la forma en que ve el futuro ahora, parece que vale la pena trabajar arduamente.					
32	Mis supervisores tienen muchos más rasgos positivos que negativos.					
33	Creo, que en términos generales, esta organización considera que el bienestar de sus empleados es mucho menos importante que las ventas y las ganancias.					
34	¿Todo de su trabajo lo entusiasma?					
35	En esta organización hay demasiadas fricciones.					
36	Para el trabajo que realizo las condiciones son muy malas.					
37	Considero que las condiciones físicas de trabajo me ayudan mucho en la forma en que me desempeño en mi puesto.					
38	¿El salario que percibe tiene una influencia muy favorable en su actitud general hacia su empleo?					
39	¿Considera usted que está progresando en la compañía?					
40	La supervisión que recibo tiende a desalentarme para hacer un esfuerzo adicional.					
41	¿Le agrada la clase de trabajo que desempeña?					
42	¿Se siente intranquilo en su trabajo actual?					

ANEXO D

Operacionalización de variables. Clima Organizacional.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem
CLIMA ORGANIZACIONAL	Integración	Cooperación dentro de las unidades de trabajo	3
		Armonía en la unidad de trabajo	4
		Interacción entre niveles jerárquicos	8
		Integración de equipos	18
	Comunicación	Apertura a la comunicación	5
		Participación en la solución de problemas	12
		Apoyo de la empresa a la comunicación interna	20
		Conocimiento de lo que sucede en la empresa y afecta el trabajo	27
	Supervisión	Apoyo a superar obstáculos	2
		Escucha los planteamientos de los empleados	7
		Interés en el éxito de los empleados	16
		Promoción de la capacitación necesaria	17
		Reconocimiento de logros	19
		Repuesta de la empresa ante soluciones de conflicto	23
		Respuesta ante Planteamientos	29
	Estructura	Relación entre los objetivos de trabajo y los objetivos organizacionales	11
		Claridad de los objetivos organizacionales	25
		Claridad de la visión, misión y valores de la empresa	37
	Capacitación y desarrollo	Promoción de desarrollo por parte de la empresa	10
		Uso constructivo de la evaluación de desempeño	43
		Desarrollo del potencial humano	47

Variable	Dimensiones	Indicadores	Item
		Responsabilidades del puesto	1
	Condiciones y métodos de trabajo	Mejoramiento continuo de los métodos de trabajo	9
		Tecnología	13
		Sistemas de seguimiento y control de las actividades laborales	14
		Condiciones físicas de trabajo	15
		Normas y Procedimientos	21
		Definición de los procesos de trabajos, planes y métodos	28
		Horario Laboral	33
		Libertad de expresión relacionadas a las condiciones y métodos de trabajo	34
		Condiciones de trabajo cómodas	38
	Toma de decisiones	Responsabilidad de la toma de	39
		Consenso grupal	48
	Satisfacción Laboral	Remuneración relacionada al	6
		Remuneración competitiva	41
		Valoración de desempeño	42
		Reconocimiento del empleado	44
		Orgullo de los productos y	45
		Ambiente Laboral	46
	Trabajo en equipo	Apoyo mutuo para realizar el	22
		Reconocimiento de Líder	26
	Visión de futuro	Percepción de la relación laboral	30
		Perspectivas a mediano-largo plazo	40
	Compromiso	Identificación con las tareas	24
		Responsabilidad sobre la ejecución de las tareas	32
		Identificación con los objetivos de la empresa	35
	Conflicto	Solución de problemas por parte de la empresa	31
		Trato ante diferencias de opiniones, preferencias o intereses	36

ANEXO E

Operacionalización de variables. Satisfacción Laboral.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Item
SATISFACCIÓN LABORAL	supervisión	¿Algunas veces siente usted que sería mejor trabajar con otra supervisión?	1
		¿Cómo se siente con la supervisión que recibe?	9
		¿Cómo influye la manera en que lo tratan sus supervisores en su actitud en general respecto a su trabajo?	16
		¿En que forma contribuyen los esfuerzos de sus supervisores al éxito de su organización?	24
		Mis supervisores tienen: muchos más rasgos positivos que negativos. Más rasgos positivos que negativos. La misma cantidad de rasgos positivos que negativos. Muchos mas rasgos negativos que positivos	32
		La supervisión que recibo: me desaliento mucho para hacer un esfuerzo adicional. Tiende a desalentarme para hacer un esfuerzo adicional. Influye poco en mí. Me alienta hacer un esfuerzo adicional. Me alienta mucho a hacer un esfuerzo adicional.	40
	Identificación con la compañía	Trabajar en esta organización tiene algo que...	2
		Con base en mi experiencia, siento que tal vez esta organización trata a sus empleados...	10
		¿En que forma trabajar para esta organización influye en su actitud general hacia su puesto?	17
		¿Cómo describe a su organización como una compañía para trabajar?	25
		Creo que, en términos generales, esta organización considera que el bienestar de sus empleados...	33
	Tipo de trabajo	El trabajo con el mío...	3
		¿Con qué frecuencia, al terminal una jornada de trabajo siente usted que hizo algo que vale la pena?	11
		¿En qué forma el tipo de trabajo que realiza influye en su actitud general respecto a su empleo?	18
		¿Cuántas actividades disfruta de lo que hace en su trabajo?	26
		¿Qué tanto de su trabajo en realidad lo entusiasma?	34
		¿Cómo se siente con la clase de trabajo que desempeña?	41

Variable	Dimensiones	Indicadores	Item
SATISFACCIÓN LABORAL	Cantidad de trabajo	Considero que mi carga de trabajo...	4
		¿En qué forma la cantidad de trabajo que se espera que realice influye en su forma de trabajar?	12
		¿En qué forma la cantidad de trabajo que se espera que realice influye en su actitud general hacia su puesto?	19
		¿Cómo se siente respecto de la cantidad de trabajo que se espera que realice?	27
	Compañeros de trabajo	En términos generales, ¿Cómo se siente con las personas que trabajan con usted?	5
		¿Cómo influyen sus compañeros de trabajo en su actitud respecto a su puesto?	13
		Los ejemplos que representan mis compañeros de	20
		¿En qué medida la forma de trabajar de sus compañeros contribuyen al éxito de la organización?	28
		En esta organización...	35
	Recompensas Financieras	Para el trabajo que hago creo que el sueldo es...	7
		¿En qué medida el sueldo y las prestaciones ayudan a satisfacer sus necesidades?	15
		Considerando el costo de la vida en esta área, mi sueldo es...	22
		¿La forma en que se maneja aquí la remuneración motiva	30
		¿De qué manera el salario que percibe influye en su actitud hacia su empleo?	38
	Futuro Profesional	¿Cómo se siente respecto a su futuro en la organización?	8
		¿En qué forma su sentimiento respecto de su futuro con la compañía influye en su actitud respecto a su trabajo?	23
		La forma en que veo el futuro ahora...	31
		¿Considera usted que está progresando en la compañía?	39
		¿Cuán seguro está usted en su trabajo actual?	42