

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL, LA SATISFACCIÓN
LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE FRENTE AL SERVICIO EN
UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE ENCOMIENDAS DE LA CIUDAD DE
BOGOTÁ**

DIANA GIOVANNA PORTELA PERDOMO

ERIKA YENNIFFER RAMÍREZ DELGADO

MARTHA ISABEL RAMOS MORENO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BOGOTÁ, NOVIEMBRE DE 2.001

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS.....	2
LISTA DE TABLAS.....	4
LISTA DE GRAFICAS.....	5
TABLA DE ANEXOS.....	6
RESUMEN.....	7
ABSTRAC.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	10
MARCOCONTEXTUAL.....	11
MARCOTEÓRICO.....	17
Clima Organizacional.....	18
Satisfacción Laboral.....	42
Satisfacción del Cliente.....	51
Antecedentes empíricos.....	63
Problema de investigación.....	70
Objetivos.....	73
Objetivo general.....	73
Objetivos específicos.....	73
Hipótesis.....	73
Variables.....	74
Variables independientes.....	74
Variable dependiente.....	74

Control de variables.....	74
Método.....	75
Tipo de investigación.....	75
Diseño.....	75
Población.....	75
Muestra.....	76
Instrumento.....	77
Procedimiento.....	84
Análisis de Resultados.....	86
Discusiones.....	95
REFERENCIAS.....	99
ANEXOS.....	105

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: Definición de las Facetas y Variables que conforman el Clima Organizacional.

TABLA 2: Rangos de Clima Organizacional.

TABLA 3: Escala de Satisfacción.

TABLA 4: Definición de las Facetas y Variables que conforman la Satisfacción del Cliente.

LISTA DE GRAFICAS

GRAFICA 1: Promedio de todas las facetas que conforman el Clima Organizacional.

GRAFICA 2: Porcentaje promedio del Perfil de Satisfacción Laboral.

GRAFICA 3: Porcentaje promedio del Perfil de Satisfacción del Cliente.

TABLA DE ANEXOS

ANEXO A: Encuesta de la Satisfacción Laboral para validación.

ANEXO B: Validación – Resultados de la validación de la encuesta de Satisfacción Laboral.

ANEXO C: Encuesta de Satisfacción Laboral.

ANEXO D: Encuesta de la Satisfacción del Cliente para validación.

ANEXO E: Validación – Resultados de la validación de la encuesta de Satisfacción del Cliente.

ANEXO F: Encuesta de Satisfacción del Cliente.

ANEXO G: Datos de regresión entre variables

ANEXO H: Datos estadísticos de la Encuesta de Satisfacción Laboral.

ANEXO I: Datos estadísticos de la Encuesta de Satisfacción del Cliente.

Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar si existe relación entre el Clima Organizacional, la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente frente al servicio en la Cooperativa de Transporte Velotax Encomiendas - Bogotá. El método utilizado fue el transeccional descriptivo-correlacional. La muestra estuvo conformada con 70 empleados para clima y satisfacción laboral, y con 92 clientes (cuenta corriente) para satisfacción del Cliente. Se utilizó el instrumento VISION 360° para medir Clima y dos encuestas para determinar la Satisfacción laboral y la Satisfacción del Cliente. Como resultados se encontró, un clima organizacional débil, poca satisfacción frente al trabajo y satisfacción de los clientes con el servicio. Como conclusión se determinó que existe una relación negativa entre Clima, Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente frente al servicio.

Abstrac

The objective of the investigation was to determine if a relationship exists among the Organizational Environment the Labor Satisfaction and the Satisfaction of the Client in with regards to the service in the Cooperativa de Transportes Velotax Encomiendas Bogotá. The method used was the transeccional descriptive – correlacional. The sample was conformed with 70 employees for Environment and Labor Satisfaction, and with 92 Clients (current account) for Satisfaction of the Client. It was used the VISIÓN 360° method to assess the Environment and two surveys to determine the Labor Satisfaction and the Satisfaction of the Client. As a result a poor Organizational Environment, little Satisfaction regarding work and the Clients' Satisfaction with the service, were found. In conclusion it was determined that a negative relationship exists among the working Environment, Labor Satisfaction and the Satisfaction of the Client with regards to the service.

Relación entre el Clima Organizacional, la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente externo frente al Servicio en una Empresa de Transporte de Encomiendas en la ciudad de Bogotá

Los seres humanos atraviesan distintas etapas durante su ciclo vital, en estas el individuo se enfrenta a situaciones críticas que generan en las personas el deseo o la necesidad de superación y crecimiento.

El ser humano, vive en continua interacción con sus semejantes es decir, que el hombre por naturaleza es un ser eminentemente social. Por esta razón, las personas se relacionan mutuamente de forma compleja y continua, compartiendo comportamientos, pensamientos, creencias y valores. Esta relación se establece en cualquiera de las facetas o etapas por las que el individuo atraviesa a lo largo de su vida.

Una de las facetas importantes del hombre en su crecimiento personal como ser integral es lograr su satisfacción laboral, por lo cual el individuo pasa gran parte de su tiempo en las organizaciones, dando sentido y existencia a sí mismo y por ende al desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones.

Se habla de organización cuando dos o más personas se unen para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante la iniciativa individual, por esto en una organización es fundamental la interacción social, puesto que de ella depende el crecimiento, productividad y competitividad de la empresa.

Por otro lado, el desarrollo tecnológico se ha incrementado y fomentado en las empresas, y al ser humano se le ha ido desplazando y dejando de lado, ya que el

interés principal de las organizaciones es la productividad y calidad de sus productos a través de los nuevos inventos de la maquinaria.

Es así, como el Psicólogo Organizacional dentro de su amplia labor debe hacer ver a las organizaciones, que si bien es cierto que las empresas tienen que evolucionar de acuerdo a las exigencias del medio en el cual se desenvuelve actualizando su infraestructura tecnológica, también se debe tener en cuenta que la empresa sin la presencia del ser humano no puede funcionar. Por lo tanto, es indispensable que la organización le brinde al individuo las condiciones necesarias y suficientes en cuanto a bienestar y capacitación para que las personas desempeñen óptimamente y a cabalidad las labores asignadas, que a su vez estén encaminados con la filosofía de la empresa, siendo lo anterior, la base de la prestación del servicio que la organización ofrece a la sociedad.

La intención del presente estudio, es aportar en el conocimiento de las organizaciones desde un punto de vista psicológico, por lo cual se determinaron temas relevantes hoy en día, como son el Clima Organizacional, la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente, factores que despertaron interés por parte de las investigadoras, a raíz de estudios previos y literatura encontrada.

JUSTIFICACIÓN

La presente Investigación tiene como fin contribuir teóricamente en los últimos adelantos del Clima Organizacional, la Satisfacción Laboral y la Satisfacción que el Cliente tiene frente al Servicio, esto con el objetivo de proponer o plantear la posibilidad de generar un nuevo estudio que involucre estas variables y que hasta el momento no han sido relacionadas, siendo esto novedoso tanto para la Universidad como para la Psicología y otras facultades a las cuales les puede interesar dicha temática.

Este estudio permitirá determinar el Clima Organizacional, la Satisfacción Laboral y la Satisfacción de los Cliente en la organización a través del análisis de cada uno de los factores correspondientes y establecer si existe o no relación. Por otra parte, la información obtenida será de gran importancia para la empresa puesto que contribuirá con el mejoramiento de los procesos que se lleven a cabo dentro de esta, involucrando a los individuos que hacen parte de ella directa o indirectamente, como lo son los empleados y los Clientes externos respectivamente.

MARCO CONTEXTUAL

A continuación se expondrá el marco contextual de la Cooperativa de Transporte Velotax Limitada, considerándose de vital importancia por ser esta la empresa elegida para llevar a cabo el presente estudio. Esta información se obtuvo a través de los estatutos que se rigen en esta organización y de una entrevista semi – estructurada realizada al Gerente General, señor Pedro Pablo Contreras.

La Cooperativa de Transporte Velotax, se fundó en principio como Sociedad Limitada en abril 13 de 1.953 en la ciudad de Ibagué departamento del Tolima, por el señor Pedro Pablo Contreras y una hermana. Esta empresa inició su actividad con quinientos pesos (\$500.00) y seis automóviles de servicio urbano. Al poco tiempo Velotax adquirió la Empresa Águila, Flota Colombia y La Centenario, conllevando esto a un crecimiento de la organización; de esta manera se tomó todo el servicio urbano de la ciudad y más tarde se empezó a expandir a otras ciudades y municipios, para entonces ya la empresa contaba con 2.814 vehículos.

En el año de 1.985, solo faltaban tres departamentos de la Costa Atlántica para cubrir todo el país, en este mismo año la organización pasó a ser una sociedad abierta, Cooperativa donde se recibirían personas – socios, sin distinción ni límites.

Hoy día la empresa cuenta con aproximadamente 500 socios y un capital alrededor de trece mil millones de pesos (13.000.000.000.00), 1.872 empleados, 852 vehículos y 82 oficinas a nivel nacional, donde se presta los servicios de

encomiendas y transporte de pasajeros.

El prestigio de esta empresa según el gerente general, está bien cimentado desde sus inicios, de esta manera la gente cree en la organización y a su vez Velotax se esmera por cumplir con sus obligaciones y atender a sus clientes de la mejor forma posible.

La proyección de Velotax es incierta debido a la crisis del país, ya que cada vez es más difícil obtener apoyo por parte del gobierno para mantener y mejorar el estado financiero de las empresas en general.

Según los estatutos, la Cooperativa de Transportes Velotax hoy día presta sus servicios en las siguientes ciudades y pueblos: Armenia, Bogotá, Bello, Bucaramanga, Buga, Calarca, Cali, Cartago, Cúcuta, Chaparral, Dorada, Envigado, Espinal, Florencia, Garzón, Girardot, Guayabal, Honda, Itagüi, Lérica, Líbano, Manizales, Mariquita, Medellín, Melgar, Neiva, Palmira, Pereira, Pitalito, Popayán, Puerto Boyacá, Rionegro, Ronces Valle, Rovira, San Antonio, San Luis, Tulúa y Villavicencio.

La Cooperativa de Transportes Velotax Limitada, es creada con base en el acuerdo cooperativo y se organiza como una empresa asociativa de derecho privado, de responsabilidad limitada y de un número de asociados y de patrimonio variable e ilimitado sin ánimo de lucro.

El domicilio principal de la Cooperativa es la ciudad de Ibagué, departamento del Tolima, república de Colombia.

La duración de la Cooperativa según los estatutos es indefinida, sin embargo, la Sociedad podrá disolverse y liquidarse en cualquier momento en los casos previstos por la Ley y los Estatutos.

El Objeto principal de la Cooperativa es el de prestar, organizar e incrementar el servicio de transporte de pasajeros y/o mixto, carga, encomiendas y de valores y los servicios postales, incluido los envíos de correspondencia y otros objetos postales, los servicios de correo nacional, servicios especiales y financieros de correos y servicios de mensajerías especializada, así mismo establecer almacenes para la compra y venta de insumos del transporte, servitecas y estaciones de servicio y atender a las necesidades de solidaridad entre los asociados.

La empresa desde sus inicios contó con una filosofía de tipo social, es decir, producir y detrás de ese lucro cesante hacerlo expansivo para repartirlo a socios, aliados, familiares y en las partes donde la empresa presta el servicio.

La Cooperativa desarrolla sus actividades a través de las siguientes secciones:

1. Transporte de pasajeros y / o mixto.
2. Consumo Industrial.
3. Crédito.
4. Servicios Especiales.
5. Servicios postales, Transporte de Encomiendas y Carga.
6. Transporte de Valores.

Para fin del presente estudio, se considera importante ampliar el objeto de los dos últimos puntos, ya que se tomará el área de Transporte de Encomiendas:

1. Servicios postales, Transporte de Encomiendas y Carga:

- a). Explotar el servicio de transporte de encomiendas y carga nacional, en vehículos naves y aeronaves, conforme a las normas dictadas por el Gobierno Nacional y /o acuerdos.
- b). Explotar los servicios postales, incluido los envíos de correspondencia y otros objetos postales, el servicio de correo Nacional, los servicios especiales y financieros de correos y los servicios de mensajería especializada, de conformidad a la reglamentación y competencia que determine el Gobierno Nacional.
- c). Establecer oficinas y agencias en el territorio Nacional hacia donde se prestará el servicio.
- d). Determinar a través de su infraestructura física y administrativa el continuo y permanente crecimiento en cobertura, calidad y eficacia de los servicios.
- e). Establecer mecanismos e instrumentos contables, financieros y jurídicos que permitan diferenciar el transporte de carga y los servicios postales, de mensajería especializada y demás, a fin de ejercer control y reporte de actividades ante autoridades competentes en cada servicio.
- f). Llevar registros individuales y supervisión especializada en cada servicio.
- g). Otros objetivos necesarios para el mejor desarrollo de los servicios y que a juicio del Consejo contribuyan al progreso de la sociedad y a la mejor prestación de los mismos.

2. Transporte de Valores:

La presentación del servicio de Valores, de acuerdo a las condiciones y exigencias determinadas por las autoridades competentes y en especial de seguridad, tipo de vehículos, forma de operación conforme lo señale el Ministerio de Defensa Nacional.

El patrimonio de la Cooperativa está formado por:

- a). Los aportes sociales individuales y los amortizados.
- b). Los fondos y reservas de carácter permanente.
- c). Donaciones y auxilios recibidos y destinados al incremento patrimonial.

El capital social está compuesta por las aportaciones ordinarias que hagan los asociados, las cuales podrán ser satisfechas en dinero, en especie o en trabajos convencionalmente valuados y estarán representados en Certificados de igual valor nominal inmodificable.

El capital social se formará e incrementará con los aportes sociales individuales que cada asociado debe pagar mensualmente equivalente al 30% del salario mínimo legal mensual vigente. Así mismo se incrementará con los aportes extraordinarios que para tal fin ordene la Asamblea General.

Según los Estatutos, el avalúo de los bienes o servicios, en caso de que se aporten, se hará al momento de incorporarse el asociado, mediante cuantificación que hará una comisión de tres asociados que elegirá el Consejo de Administración de su seno, por escrito.

La administración de la Cooperativa está a cargo de:

1. La Asamblea General: Esta es la suprema autoridad de la Cooperativa. Sus acuerdos serán obligatorios para la totalidad de los asociados de la misma,

siempre que se hayan adoptado de conformidad a las normas legales, reglamentarias y estatutarias. La Asamblea la constituye la reunión de los asociados hábiles o de los delegados elegidos por estos.

2. El Consejo de Administración: Es el órgano de dirección permanente de Velotax y de administración superior de los negocios. Está integrado por siete miembros principales y tres suplentes numéricos elegidos por la Asamblea general para períodos de dos años, sin perjuicio de ser reelegidos o removidos libremente por esta. El sistema de elección lo determinará la Asamblea de acuerdo a lo establecido en el reglamento aprobado por ella.

3. El Gerente: Este será el representante legal de la Sociedad y su conducto de comunicación con los asociados y con terceros. El gerente ejercerá sus funciones bajo la inmediata dirección del Consejo, responderá ante este y ante la Asamblea por la marcha de la Sociedad, además tiene bajo su dependencia a los empleados de la Cooperativa, debe vigilar el cumplimiento de las disposiciones estatutarias y tiene que ejecutar los acuerdos y resoluciones de la Asamblea y el Consejo, lo mismo que las disposiciones del organismo legal competente de control y vigilancia a las cooperativas y la junta de vigilancia.

MARCO TEÓRICO

A continuación se expondrá la revisión teórica de Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Satisfacción al Cliente, con el animo de profundizar en cada uno de los temas y ser utilizados en el análisis de resultados del presente estudio.

A través de los años las empresas le han dado importancia no solo a la maquinaria y la producción, sino también a sus empleados, siendo ellos los elementos esenciales para el buen desarrollo de la producción en la empresa, además de ser un lugar donde se desarrolla la interacción social, que se fundamenta en la comunicación, originando así procesos sociales de carácter asociativo o disociativo que a su vez generan la cooperación o el trabajo en equipo, o por el contrario egoísmos y poca colaboración entre unos y otros.

Barnard citado por García (1.987), considera la organización como el sistema de actividades, conscientemente coordinadas de dos o más personas, que tienen la posibilidad de intercomunicarse, contribuyendo con su acción al logro del propósito común. (p. 69).

Keith citado por García (1.987), determina que existen 5 dimensiones fundamentales que brindan un enriquecimiento particular a los empleados, y estos son:

- Variedad: Ejecutar diferentes actividades que a menudo requieren distintas aptitudes.
- Identidad con la tarea: Realizar un trabajo completo.

- Importancia de la tarea: Magnitud del efecto de su trabajo en el de otras personas, según lo percibe el empleado.
- Autonomía: Conferir al personal cierto control sobre sus propios asuntos, lo cual es evidentemente básico para desarrollar un sentido de responsabilidad.
- Retroalimentación: Informar al personal en qué medida está desempeñando correctamente sus funciones. (p. 70 – 71).

Estas dimensiones influyen en menor o mayor grado en el clima de una empresa, por lo cual actualmente las empresas se están encaminando a ofrecer a sus empleados las mejores condiciones laborales posibles, es decir un mejor Clima Organizacional.

Clima Organizacional

Los estudios realizados sobre Clima Organizacional dejan establecido la evolución que ha tenido el concepto de este tema. Cornell (1.955) citado por Vásquez (1.996), define el Clima como la interpretación o percepción de uno de los elementos que constituyen la organización, el rol propio y el de los demás. (p. 30).

Según Litwin y Stringer (1.968) citados por Brunet (1.987), el Clima Organizacional es definido como aquella característica parcialmente permanente del entorno interno que se da en la Organización, este es experimentado por los empleados e influye de manera radical en la manera de comportarse y puede describirse en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos de la propia Organización.

Sudarski (1.974), propone que el Clima Organizacional es el reflejo de una situación grupal de motivación, la cual obedece a diferentes patrones comportamentales como una consecuencia de las diferentes necesidades sociales.

Dunnette (1.979), citado por Hodgetits (1.981), citados por Cardona y cols. (1.989), entiende el Clima Organizacional como aquel aspecto influenciado por cada uno de los miembros de la Organización, existiendo una percepción individual y subjetiva de él, a la vez que es afectado y modificado por la personalidad, necesidades, habilidades, satisfacción metas a lograr y objetivos de las personas que forman parte de la Organización. (p. 3).

Actualmente, Vásquez (1.990) afirma que el Clima Organizacional esta referido a la salud organizativa, a la satisfacción que sienten las personas en el trabajo, lo que facilita la adaptación estratégica frente al entorno turbulento, hace posible la regularidad y el buen funcionamiento para conseguir los objetivos y la rentabilidad. (p. 111).

Reichers y Schneider (1.990) citados por Toro (1.998), afirman que el Clima Organizacional consiste en las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Se trata del resultado de un proceso perceptivo individual y de un subsiguiente proceso cognoscitivo primario. El proceso perceptivo supone un conjunto de operaciones internas que transforman aspectos de la realidad externa en estímulos sensoriales, luego en

impulsos neuronales que llegan a zonas específicas de la corteza cerebral y luego en representaciones psicológicas de esa realidad.

La transformación de lo percibido en representaciones constituye la parte cognitiva del proceso, esta parte es la que se examina en los estudios de clima organizacional, ya que gracias a ella la realidad percibida cobra un sentido y significación particular para cada persona. (Reichers y Schneider, 1.990, citados por Toro, 1.998).

Es así como el Clima Organizacional es un constructo complejo, multidimensional relacionado con la cultura y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. Estas representaciones, pueden llegar a ser compartidas, encontrar estos aspectos compartidos es lo que permite hablar de climas colectivos o de climas organizacionales. Entonces, dichas representaciones cognoscitivas de la realidad son precursoras básicas de los juicios y de las actuaciones de las personas. (Reichers y Schneider, 1.990, citados por Toro, 1.998).

Según Denison (1.991) citado por Ramírez y Ramírez (1.995), define el clima organizacional como una cualidad relativa del ambiente interno de una organización, que comparten sus miembros, que influye en su conocimiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características o de actitudes de la organización. (p. 10).

Igualmente Daft & Steers (1.992), plantearon que el Clima Laboral influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleado, lo cual lleva a que el

trabajador cree expectativas y se genere las posibles respuesta en cuanto a la productividad en su trabajo.

Goncalves (1.997), propone que el Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. (p. 3). (Tomado de <http://www.qualidade.org/articles/dec97/2dec97.htm>).

En el mismo año Siliceo citado por Cardona y cols. (1.989), plantea que el Clima organizacional:

- Se refiere a la suma de las actitudes, conductas y actividades de los trabajadores de una empresa.
- Tiene en cuenta la “cultura”, así como las costumbres, tradiciones y diversos fenómenos que crean la historia de la organización.
- El clima tiene que ver con las condiciones ambientales internas y no con las externas. (p. 7).

Para Navarro (1.999), el Clima Laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con las personas, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (p. 1). (Tomado de <http://w3.el-mundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>).

Según Toro (2.001), el Clima Organizacional es un conjunto de percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales. Estas percepciones tienen valor estratégico porque alimentan la formación de juicios acerca de las realidades laborales. A su vez, los juicios determinan las acciones, reacciones y decisiones de las personas. De este modo las personas responden y actúan frente a sus realidades de trabajo no por lo que son esas realidades sino por la percepción que tienen de ellas y por los juicios que de esta manera se forman. (p. 34).

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que en el Clima organizacional intervienen variables de tipo personal y organizacional, por lo tanto el Clima Organizacional puede confundirse con ciertos factores como la motivación, la satisfacción, el ambiente y la cultura organizacional, que también forma parte del contexto de la organización, por lo cual se hace necesario hacer referencia a cada uno de estos:

Motivación. Es uno de los factores internos, el cual se define como aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera originando la acción de un individuo hacia un evento específico. Este impulso que conlleva a una acción puede ser provocado por un estímulo externo o bien generado internamente en los procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 1.994, p. 49). Kreitner y Kinicki (1.997), consideran que la motivación significa “mover”, es decir que representa aquellos procesos psicológicos que causan estimulación, dirección y persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos. (p. 152).

En el ambiente laboral, la motivación se expresa específicamente en el interés que tiene el trabajador por realizar totalmente las tareas que tiene a su cargo y la manera como esto se manifiesta es a través de la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, el rendimiento y la productividad personal. Según Toro (1.996), una persona altamente motivada puede ser productiva, aunque no esté satisfecha con su trabajo, igualmente hay personas improductivas – con frecuencia poco motivadas- que experimentan altos niveles de insatisfacción con las condiciones de trabajo. (p. 68).

Chiavenato (1.994), plantea que la motivación está íntimamente ligada con el Clima Organizacional, es decir el ambiente existente entre los miembros de la organización, pues al tener gran motivación se eleva el clima motivacional y se establece relaciones satisfactorias de interés y colaboración. Cuando la motivación no es elevada para satisfacer las necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de apatía y descontento, concluyendo que el Clima Organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa. (p. 62).

Satisfacción. Hace referencia según Kreitner y Kinicki (1.997), a aquella respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo. Una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otro. (p. 171).

En toda organización, los empleados obtienen recompensas tanto intrínsecas (son las que se otorgan así mismos, de carácter intangible tales como sentido de cumplimiento y logro) como extrínsecas (de carácter tangible como la

remuneración y el reconocimiento público) según su rendimiento. A su vez, la satisfacción en el trabajo está determinada por las percepciones del personal sobre la equidad de las recompensas recibidas.

Friedlander y Margulies (1.969) citados por Vásquez (1.996), realizaron un estudio para determinar el impacto que pueden tener sobre la satisfacción los componentes del clima organizacional y los valores que los individuos desarrollan en su trabajo, de esta investigación se concluyó: (a) el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual; (b) el grado de impacto que el clima produce sobre la satisfacción laboral varía según sea el tipo de clima y el tipo de satisfacción; (c) los valores del trabajo ayudan a los individuos a moderar los diversos impactos de manera compleja. (p. 134).

De lo anterior se puede concluir que la satisfacción no afecta el clima organizacional, pero que si la dirección de "causalidad" es mayor del clima en la satisfacción. (Vásquez, 1.996, p. 135).

Vásquez (1.996), plantea que existen diferencias entre la satisfacción y el clima, como son:

1. La satisfacción se centra sobre algo particular mientras que el clima se refiere a la organización como un todo.
2. La satisfacción es valoración afectiva, el clima es descripción de cómo es la organización.
3. La unidad de análisis en la satisfacción es el individuo particular, mientras que en el clima es la organización como tal.

4. La construcción de instrumentos de medida para ambos constructos debe diferenciarlos. (p. 135).

Ambiente organizacional. El cual es definido por Hall (1.996), como todos aquellos fenómenos que son externos e influyen de manera potencial en la población de la organización. (p. 219).

Para Chiavenato (1.994), toda organización actúa dentro de un ambiente, de allí que la organización recibe las informaciones y los datos necesarios para la toma de decisiones, los insumos necesarios para su operación, entrada de recursos financieros y humanos entre otros, los resultados que se obtienen de todos estos aspectos son colocados en el ambiente nuevamente (p. 134).

Cultura Organizacional. Lorsch (1.986) citado por Ramírez y col. (1.995), define cultura organizacional como “las creencias compartidas que tiene la alta gerencia acerca de la forma como ellos deben manejarse y manejar otros empleados, y la forma cómo deben conducir sus negocios...” (p. 11).

Otra definición de cultura es la planteada por Kreitner y Kinicki (1.997), quienes afirman que es aquel adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la Organización, ésta opera en dos niveles que varían en su función de visibilidad externa y de su resistencia al cambio. La cultura es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización. Estos valores tienden a perdurar a lo largo del tiempo, ofreciendo mayor resistencia al cambio. (p. 585).

Por lo tanto, la cultura representa las normas de conducta aceptadas por los miembros de la organización, se transmiten de persona a persona a través del proceso de socialización. (Kreitner y Kinicki, 1.997, p. 586).

Schein (1.988) citado por Toro (1.996), considera que la cultura organizacional es el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción colectiva. Estos elementos profundos, inconscientes y además compartidos especifican y vuelven uniformes los modos colectivos de actuar en la empresa. (p. 68).

Gordon (1.997), considera que la cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora una serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que además usan para guiar su funcionamiento. Además, las culturas organizacionales que son fuertes, estratégicamente correctas y adaptables, tienen repercusiones positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo. (p. 472).

Aunque la cultura y el clima son dos realidades diferentes según Lanzer (1.978) citado por Toro (1.996), estas se relacionan ya que mientras la primera moldea el clima en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad, el clima refleja aspectos superficiales de la cultura que son conscientes, pero que no es un concepto equivalente al de cultura. Entonces la diferencia radica en que el clima es algo profundo y constante, además de ser un principio regulador particular y cambiante. Por el contrario la cultura, es un principio más general y universal. (p. 68).

Por otra parte, algunos autores como Ashforth (1.985) y Peiró (1.990) citados por Vásquez (1.996), consideran que la cultura determina de alguna manera el clima y que el clima informa la cultura de la organización, ya que: (a) ayuda a los

sujetos a identificar los elementos relevantes del ambiente y a dar sentido a sus experiencias; (b) constituye el marco de referencia para interpretar las interacciones sociales entre los miembros de la organización; y (c) la cultura puede influir decisivamente en elementos ambientales, como los patrones conductuales y las practicas directivas. (Vásquez, 1.996, p. 36 – 37).

Por lo tanto, el clima es un estado más transitorio que la cultura, ya que es generado por las personas que conforman la organización y a su vez condicionante de su comportamiento.

Brunet (1.987) plantea que en forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforma a su vez, en elementos del clima. (p. 20).

Toro (1.997), establece una clara distinción entre cultura, motivación, satisfacción y clima organizacional. El Clima Organizacional es un fenómeno de carácter puramente perceptivo y representacional, ampliamente influenciado por la realidad cultural y el aprendizaje. La Motivación también tiene en cuenta componentes cognitivos y afectivos, pero lo que mejor define su naturaleza es el desempeño de una persona, siendo afectada por la cultura, por la vía de las representaciones y del clima, además por la vía del aprendizaje.

La Satisfacción es igualmente un constructo con componentes cognitivos, pero su esencia es afectiva. El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción.

La satisfacción incide en el afecto hacia el trabajo y por tanto el absentismo, rotación, quejas y reclamos. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia. La cultura afecta a todos. (p. 68).

Una vez establecida la diferencia entre algunos de los factores que influyen en las organizaciones, es necesario hacer referencia específicamente a los elementos, que componen el Clima Organizacional, propuestos por Goncalves (1.997), ya que permitirá tener una perspectiva más amplia sobre el tema. Dichos elementos son:

- El Clima hace referencia a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en este medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual o experiencias que el individuo tiene en la organización.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (p. 2). (Tomado de

<http://www.qualidade.org/articles/dec97/2dec97.htm>).

Por otra parte, es importante hacer referencia a las dimensiones que tiene el Clima en la organización y que según Cardona y cols. (1.989), son los siguientes:

1. Conformidad: Es el grado con que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o practicas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de rechazar el trabajo como mejor les parezca.

2. Recompensa: Grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo, en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

3. Responsabilidad: Grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr los objetivos organizacionales que le corresponden. Los miembros experimentan que pueden tomar decisiones sobre cómo realizar un trabajo sin necesidad de comprobarlo con cada uno de sus supervisores.

4. Normas de excelencia: Es el énfasis que la organización hace de rendimiento y la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan el establecimiento de objetivos y metas retadoras para ellos y la comunicación del compromiso con estas.

5. Seguridad: Sentimiento de los miembros de la organización por el cual experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.

6. Calor de apoyo: Sentimiento experimentado por las personas, por el cual se considera la amistad como norma preciada en el grupo, existe confianza y mutuo

apoyo. Prevalece un sentimiento de las buenas relaciones en el entorno de trabajo.

7. Salario: Sentimiento experimentado por los individuos de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia, y la posibilidad de alcanzar una mayor remuneración según las oportunidades de trabajo.

8. Claridad organizacional: Grado con el cual las personas del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos. (p. 148).

Además de los elementos y las dimensiones del clima organizacional, este puede tener varias facetas según González-Romá y Peiró (1.999), una de ellas es el clima de apoyo de un departamento para referirse a las descripciones sobre el grado en que las relaciones entre los miembros de ese departamento son amistosas, de colaboración y de ayuda mutua a la hora de resolver problemas. "Las facetas del clima de las organizaciones pueden agruparse así: autonomía, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad e innovación" (Koys y Decottis, 1.991, citados por González-Romá, 1.999, p. 3); por lo tanto, las facetas del clima se refieren a las características psicosociales de los contextos descritos. Todas ellas implican un grupo de individuos que interactúan en un contexto determinado.

Aguado (1.999), recopiló estudios realizados por Walters, Halpin & Crofts; Litwin & Stringer y otros investigadores (1.978), en los cuales encontró que pueden identificarse una gran diversidad de climas en las organizaciones y son:

1. Desvinculación: Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que “no está vinculado” con la tarea que realiza.
2. Obstaculización: Se refiere al sentimiento que tienen los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad: los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización”, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo; se refieren a cuántas reglas y procedimientos hay.
10. Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa: El sentimiento que recompensa por hacer bien el trabajo; hacer énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?.
13. Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis se da en lo que quiere cada uno, la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo.
15. Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo, el estímulo que representa las metas personales y de grupo.

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

Para el conocimiento del Clima Organizacional se han creado y elaborado una serie de instrumentos, con el fin de medir el Clima y así obtener resultados más tangibles. Entre estos instrumentos, se encuentra el elaborado por Litwin y Stringer (1.968), citados por Vázquez (1.990) el cual sirvió para medir dimensiones que definen el clima: la estructura, la responsabilidad individual, el

riesgo y toma de decisiones, la remuneración, la calidez de apoyo y tolerancia al conflicto. (p. 112).

Gordon y Cummings, citados por Vásquez (1.990), toman en cuenta ocho dimensiones para medir el clima organizacional, las cuales son: claridad organizativa, integración y grado de cooperación organizacional, estilo de dirección, orientación hacia el rendimiento, vitalidad organizacional, compensación, desarrollo de los recursos humanos y toma de decisiones. (p. 114).

Schnedider y Bartlett (1.968) citados por Brunet (1.987), formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en función de 6 dimensiones que son: el apoyo patronal, la estructura, la implicación con los nuevos empleados, los conflictos interagencias, la autonomía de los empleados y el grado de satisfacción general. (p. 47).

Bowers y Taylor (1.970) citado por Brunet (1.987), elaboraron un instrumento destinado a medir las características globales de la organización. Este instrumento mide las características organizacionales en función de 3 grandes variables que son: liderazgo, clima organizacional y satisfacción. El clima organizacional se mide en función de 5 dimensiones: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones. (p. 50).

Otro cuestionario interesante fue el elaborado por Pritchard y Karasick (1.973) citado por Brunet (1.987), el cual está compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual

del clima. Las 11 dimensiones son: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo. (p. 48).

Likert (1.974) citado por Brunet (1.987), desarrolló un instrumento de medición de clima definido por aspectos como los métodos de mando, características de las fuerzas motivacionales, características de los procesos de comunicación, características de los procesos de influencia, características de los procesos de toma de decisiones, características de los procesos de planificación y control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. (p. 45).

Estas 8 dimensiones llevaron Likert a diferenciar entre un clima autocrático y estructurado y otro humano y participativo. A partir de ahí habló de cuatro modelos principales de comportamiento organizacional:

1. Autocrático: Basado en el poder, la obediencia y la dependencia del jefe.
2. Paternalista: Orientado al dinero, la seguridad y la dependencia de la empresa.
3. De Apoyo: Basado en el liderazgo, el desempeño y la participación.
4. Colegiado: Orientado al trabajo en equipo y la autodisciplina. (p. 1). (Tomado de <http://www.infoserve.co.vida.htm>).

Moos e Insel (1.981) citado por Brunet (1.987), elaboraron un cuestionario, el cual es susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones privadas, públicas y escolares. Este instrumento se compone de noventa preguntas y mide el clima en función de las 10 dimensiones siguientes: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort. (p. 50).

Según Brunet (1.987), el clima de una organización está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan. Sin embargo, parece ser que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

1. El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
2. El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
3. El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. (p. 51).

Lo antes expuesto, deja establecido que las dimensiones que se utilicen para medir el clima organizacional, deben permitir trazar lo más exactamente posible la imagen de este factor en una empresa. (Brunet, 1.987, p. 52).

Hoy día en Colombia se han elaborado instrumentos para medir Clima Organizacional, entre los cuales se destacan:

1. ECO diseñado por Toro (1.992, 1.996), es un instrumento psicométrico factorial que mide ocho variables y consta de cuarenta y nueve ítems conformados por afirmaciones positivas acerca de distintas realidades del trabajo y de la empresa. Las variables son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección; además se puede medir los valores colectivos, la imagen gerencial, el compromiso, la calidad de la vida de relación,

la consistencia de las respuestas y el apoyo organizacional percibido. (Toro, 2.001, p. 57 – 61 – 62).

2. TECLA, diseñado por Sudarsky, Bravo y Hoyos (1.974), este instrumento menciona ocho variables: Normas de excelencia, calor y apoyo, recompensa, seguridad, claridad organizacional, conformidad, salario y responsabilidad. (González y cols. 1.999, p. 56 – 57).

3. VISIÓN 360° diseñado por Cardozo (1.998 – 1.999), quien menciona que el clima es un concepto perceptivo esencialmente que trasciende lo individual y se nutre de las interacciones de los individuos y la organización. La opción correcta de su estudio esta en plantear una unidad de análisis coherente con la aproximación de abordaje teórico del clima, una diferenciación como consecuencia de errores metodológicos comúnmente encontrados en los instrumentos en nuestro país.

El estructurar un punto de partida en un concepto aún por consolidarse como Clima, solo permite ponerse de acuerdo cuál es el marco referencial de trabajo y sobre esta base definir la ruta o camino a seguir, es así como el Clima Organizacional fue manejado como una característica de un contexto psicosocial, y el cual fue definido como un contexto creado a partir de un conjunto de percepciones compartidas de un grupo sobre algunas de las facetas de la organización. (Cardozo, 1.998 – 1.999).

Visión 360° fue construido sobre los lineamientos de la aproximación interaccionista del clima propuesta por Schneider y Reichers (1.983), donde no solo se hace relación a las características subjetivas u objetivas para obtener el

clima, sino al manejo que hacen los individuos para comprender la organización y los roles que se desempeñan en la misma. Los individuos que se someten a unas mismas condiciones ambientales darán un clima organizacional diferenciado y ajustado por lo que los individuos necesitan realizar un ajuste perceptual determinado por la interacción social. Dando origen y soporte al interaccionismo simbólico donde los significados compartidos son la génesis de esta construcción. Por lo tanto los elementos subjetivos y objetivos están en la base de la formación de las percepciones. (Schneider y Reichers, 1.983, citado por Cardozo, 1.998 – 1.999).

Por ello, el planteamiento de definir al Clima como un conjunto de percepciones compartidas por un grupo de sujetos en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales basados en un referente común. (Schneider, 1.990).

El cómo se forma el clima en la organización, es un elemento que se da fundamentalmente a través de tres elementos: (1). Los elementos de la organización están expuestos a las mismas características objetivas, (2). Los individuos ajustan el entorno (medio ambiente) a su percepción individual mediante sus procesos internos, y (3). La asignación de significados compartidos, producida a través de la interacción social.

En esta interacción, los individuos van adquiriendo lo que Katz (1.983) plantea como la identidad situacional, y sucede cuando el individuo comienza a aprender que se espera de él y que puede aportar al contexto organizacional. Esa búsqueda de identidad en la organización permite la posibilidad de que el

individuo conozca y se deje llevar por la influencia social del contexto, generando que cada sujeto aporte de manera individual a esa dinámica y ajustando sus expectativas y roles. Cabe anotar que el clima se desarrolla a través del tiempo, y está en función de la atribución de significado a las situaciones y eventos determinado por las características y rasgos de personalidad de los individuos. (Schneider, 1.990).

Para su evaluación, se necesita múltiples unidades de análisis al no reducirse solamente a los elementos individuales ni a las organizaciones, generando una dinámica relacional entre la organización, su estructura y las prácticas que permiten una modificación del clima a través del tiempo.

Esta aproximación metodológica en la unidad teórica del clima, permite fundamentalmente explicar la diferencia que se producen en los climas de distintos grupos de una organización. Es una posición integradora que permite identificar los individuos del contexto organizacional. Fundamentalmente en la metodología se da como solución al por qué de la agregación de la medida del clima, permitiendo una congruencia entre la unidad teórica y la unidad de análisis (evaluación). Por ello, permite explicar el por qué el cambio del clima, basándose en los patrones de interacción debido a los cambios de los individuos y a sus interacciones.

En esta medida se estructuran las diferentes dimensiones o facetas a evaluar en la organización, permitiendo crear un modelo de análisis integral, que cubra las facetas más relevantes, pero que al mismo tiempo permita concretar ese clima existente en la organización. Resulta importante hablar de facetas a nivel

operacional y no matemático, por ello pueden estar relacionadas entre sí, pero lo importante no es generalización, sino su fragmentación individual y nominalización específica en la organización.

Peiró (1.986), plantea que existe un gran número de dimensiones relacionadas con el clima, pero no se ha conseguido definir cuales son exclusivamente pertenecientes al clima. Por ello no podemos hablar del clima exclusivamente, es necesario dimensionarlo en cada una de las facetas encontradas para crear perspectivas específicas de su evaluación, donde cada faceta es significativa por sí misma. Complementando un nivel de análisis que dimensione también ese ambiente interno y la manera como se proyecta hacia el exterior, Dieterly y Schneider (1.974) formulan que la orientación y políticas organizacionales influyen en el clima percibido y como la organización que tiene un direccionamiento hacia el cliente recibe un impacto favorable en su clima.

El hablar de la agregación de las percepciones compartidas de la organización, demanda que esa agregación (acumulación de las percepciones de los sujetos) tenga un nivel de ponderación o de acuerdo de quienes las perciben. Sin embargo existen posturas diferentes en cuanto a la construcción del clima, se definen como percepciones individuales del ambiente de los sujetos que constituyen lo que Joyce y Slocum (1.982) denominan clima psicológico, estas mediciones no son medidas agregadas, son medidas cuyo único referente válido es la referencia del individuo que da respuesta al cuestionario de clima.

Estos autores presentan una diferencia de tres niveles de análisis del clima:

1. El Clima Psicológico: Como la representación cognitiva, el significado psicológico que tiene para un individuo su realidad de trabajo o de empresa.
2. El Clima Colectivo: Como el concepto de rango medio que se refiere a las percepciones de personas que comparten descripciones comunes de su ambiente de trabajo, es decir un consenso perceptual que representa un consenso intermedio entre el análisis individual y el análisis organizacional estratégico.
3. El Clima Organizacional: Dado por los consensos o percepciones compartidas e identificadas al tomar a la organización como un todo analítico.

Payne y Mansfield (1.976) basados en las formulaciones de Schneider (1.972), confirman la heterogeneidad de la percepción y canalizan dicha intersubjetividad, de tal manera que se retira la importancia de la medición del clima encontrando las diferencias de las percepciones de subgrupos al interior de la organización y fragmentando dichas diferencias por su alto valor interpretativo.

Satisfacción Laboral

En las organizaciones, otro elemento fundamental a tener en cuenta es la Satisfacción Laboral, la cual según Locke (1.976) citado por Muchinsky (1.994), define la satisfacción como un estado emocional más o menos agradable que resulta de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales. La satisfacción laboral es una respuesta estrictamente individual. (p. 331).

Schultz (1.991), define la satisfacción como aquella disposición psicológica del sujeto frente a su trabajo y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos. (p. 258).

Toro (1.992) citado por González y cols. (1.999), define la satisfacción laboral como una reacción afectiva de agrado que surge porque una persona encuentra presente en su trabajo realidades que desea, como un buen salario o una tarea variada. Así mismo, surge cuando están ausentes realidades que no desea como una larga jornada. Por otra parte, la insatisfacción es una reacción afectiva de desagrado o incormformidad por la presencia de realidades indeseadas como un jefe autoritario. (p. 27).

Kreitner y Kinicki (1.997), plantean que la satisfacción laboral es una respuesta afectiva o emocional al trabajo del individuo. (p. 171).

Toro (1.997), dice que la satisfacción resulta de un proceso cognitivo consciente en comparar lo obtenido con lo deseado. Es la experiencia de agrado, complacencia o de disgusto lo que la define. Existen diversas formas de satisfacción como son: especificaciones de la tarea, salario, posibilidades de promoción, estilo de dirección y relaciones interpersonales entre otras. (p. 68).

Para Devis y Newstrom (1.999), la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo. La satisfacción laboral suele referirse a las actitudes de un empleado, puede promediarse entre todos los miembros de una unidad de trabajo, el término genérico que se usa para describir la satisfacción grupal es *moral*, es decir que se tienen en cuenta las actitudes que son importantes evaluar en el grupo, ya que los individuos con frecuencia obtienen sus clases sociales de

sus compañeros de trabajo y adaptan sus propias actitudes para que sean consistentes con las del grupo. (p. 276).

Ardovin y cols. (2.000), consideran que la satisfacción en el trabajo muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo con relación a los que invierte en él y en los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo. (p. 1-9).

Existen varios modelos teóricos que explican la satisfacción laboral citados por Ortuela (1.977):

- Modelo de Vroom: La satisfacción en el trabajo viene determinada por la valencia (fuerza de la atracción o de la aversión) de los resultados aun no conseguidos que a través del mismo se obtienen, es decir que dicha satisfacción depende tanto de las características objetivas de éste individuo como de las de la personalidad del trabajador. (p. 146).
- Modelo de Porter y Lawler: Plantean en su modelo existen variables como la recompensa (recibida por el trabajador al alcanzar determinado nivel de ejecución), esta debe ser positivamente valorada por el individuo que la recibe, de no ser así no será considerada recompensa. La segunda variable es el valor y la magnitud de la recompensa que debería recibir al alcanzar determinado nivel de ejecución el individuo y estas son tanto subjetivas (auto – administradas por el propio trabajador) como objetivas (administradas por la empresa) respectivamente. Por último está la satisfacción que según este modelo es una

variable dependiente de las dos primeras, ya que entre mayor sea la diferencia entre las recompensas que el individuo considera debe recibir y las realmente recibidas, mayor será la insatisfacción en el trabajo, y si por el contrario esa diferencia es mínima, mayor será la satisfacción del sujeto. (p. 148).

- Modelo de Locke: La satisfacción es un estado emocional positivo o placentero, resultante de la percepción subjetiva que refleja una respuesta afectiva ante la situación del trabajo. (Cardozo, 1.998 – 1.999, p. 11).

El nivel de satisfacción de un trabajador viene determinado por una comparación subjetiva entre el grado que realmente obtiene ciertos resultados (satisfacer ciertas necesidades) y los deseos, ideales o niveles de aspiración que al respecto tiene, es decir que únicamente los deseos (lo que el sujeto aspira recibir) no satisfechos pueden ser causa de insatisfacción. (Ortueta, 1.977, p. 152).

- Modelo de Dawis, Lofquist y Weiss: La satisfacción o insatisfacción en el trabajo proviene de la correspondencia o falta de correspondencia entre la personalidad del trabajador y las características del trabajo que éste realiza. Es decir, “la satisfacción es función de la correspondencia entre las necesidades del individuo y el sistema de refuerzo positivo por las características del trabajo”. (p. 153).

- Modelo de Herzberg: Herzberg citado por Chiavenato (1.999), plantea que existen dos factores que orientan el comportamiento de las personas:

1. Factores higiénicos o Factores extrínsecos: Se localiza en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su

trabajo. Estos factores están fuera del control de las personas, ya que son condiciones establecidas por la empresa. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, condiciones físicas o ambientales de trabajo, política o directrices de la empresa, clima de relaciones entre la empresa y los empleados y reglamento interno. (p. 572).

Cuando estos factores son óptimos solo evitan la insatisfacción de los empleados y cuando estos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados, es decir que estos factores en óptimas condiciones evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción. (Chiavenato, 1.999, p. 574).

2. Factores Motivacionales o Factores intrínsecos: se relacionan con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo, por lo tanto estos factores se hallan bajo el control del individuo. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de auto - realización y depende de las tareas que el sujeto realiza en su trabajo. Cuando estos factores son óptimos provocan satisfacción en las personas y cuando son precarios la impiden. (Chiavenato, 1.999, p. 575).

Para proporcionar motivación según Herzberg citado por Chiavenato (1.999), se debe tener en cuenta el “enriquecimiento de la tarea o cargo”, el cual consiste en sustituir contantemente las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas que ofrezcan al individuo desafíos y satisfacción personal y que ayuden al crecimiento personal del empleado. Por lo tanto, este

enriquecimiento depende del desarrollo del individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales. Dicho enriquecimiento puede ser vertical (eliminación de tareas simples por complejas) u horizontal (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas relacionadas, pero con el mismo nivel de dificultad.).

Por otra parte, se deben mencionar algunos elementos relevantes de la satisfacción laboral como son: la remuneración, la supervisión propia, la naturaleza de las tareas ejecutadas, los compañeros de trabajo o equipo, las condiciones de trabajo inmediatas, entre otras. La satisfacción o insatisfacción laboral surge a medida que un empleado obtiene cada vez más información sobre su centro de trabajo, es decir la satisfacción laboral es dinámica. (Devis y Newstrom, 1.999, p. 277).

Daft y Steers (1.992), sugieren 5 dimensiones para representar las características más sobresalientes de un trabajo acerca de las cuales las personas tienen respuestas afectivas, estos son:

1. El trabajo en sí: el punto hasta el cual las labores realizadas por los empleados son interesantes y ofrecen oportunidad para aprender y para aceptar responsabilidades.
2. Pago: la calidad recibida, la percepción de la equidad del pago percibido y el método de pago.
3. Oportunidad de ascenso: la disponibilidad de oportunidades reales para mejorar.
4. Supervisión: las habilidades técnicas y administrativas de los supervisores.

5. Compañeros de trabajo: el punto hasta el cual los compañeros de trabajo son amistosos, técnicamente competentes, y apoyan esfuerzos ajenos (p.120.)

La satisfacción Laboral, tiene varias causas las cuales están descritas en cinco modelos expuestos por Kreitner y Kinicki (1.997):

1. Cumplimiento de necesidades: La satisfacción está determinada por el grado hasta el que las características de un trabajo permiten al individuo cumplir sus necesidades.

2. Discrepancias: La satisfacción es el resultado de las expectativas encontradas.

3. Consecución de valores: Resulta de la percepción de que un trabajo permite el cumplimiento de los valores del trabajo importantes para el individuo.

4. Equidad: La satisfacción es una función de lo justamente que se trata a un individuo en el trabajo.

5. Componentes genéticos / rasgos.

Como consecuencias de la satisfacción laboral, tenemos según Moos (1.986), los efectos sobre la salud física, la salud mental y la longevidad. Y según Locke (1.976), estas consecuencias afectan: el ausentismo, la rotación, las quejas y reclamos. Además Toro (1.992) plantea que la satisfacción o insatisfacción puede tener efectos sobre la productividad organizacional global. (Toro, 2.001, p. 39).

Uno de los primeros estudios realizados sobre satisfacción en el trabajo según Siegel (1.974), fue hecho por Hoppock (1.935), utilizando el método del cuestionario. Con éste método determinó la relación entre el nivel del puesto del trabajador y su satisfacción en él, en ese estudio encontró la existencia de una

correlación positiva entre el nivel del puesto y la satisfacción en él. Esta relación es consistente con los pronósticos de la teoría de Maslow sobre la motivación, ya que los puestos en las clasificaciones más altas facilitan la satisfacción de las necesidades que se encuentran cerca de la cima de la jerarquía de necesidades planteada por Maslow, aumentando así la probabilidad de que el empleado experimente satisfacción en el puesto. (p. 443).

Algunos de los instrumentos utilizados para medir la satisfacción laboral según Muchinsky (1.994) son:

1. Indicadores Laborales Descriptivos (JDI): Creado en un principio por Smith, Kendall y Hulin (1.969) y revisado luego por Smith (1.985). Este cuestionario mide cinco factores específicos: satisfacción con el trabajo en sí mismo, supervisión, salario, promoción y compañeros, más una escala global de satisfacción laboral. Cada una de estas facetas contiene de 9 a 18 ítems, que consisten en palabras o frases cortas. Los empleados indican si un ítem describe su trabajo y se les permite la opción de la respuesta dudosa; cada ítem tiene un valor en la escala que indica cómo el empleado describe la satisfacción laboral. (p. 339).

2. Cuestionario de Satisfacción de Minnesota: Desarrollado por Weiss, Dawis, England y Lofquist (1.976). Al igual que los JDI el MSQ, mide la satisfacción por medio de aspectos o facetas de un trabajo determinado. Se incluyen veinte aspectos entre los cuales está la creatividad, independencia, las relaciones de supervisión humana, supervisión técnica y las condiciones laborales. Cada aspecto contiene cinco ítems y las respuestas oscilan en una escala de cinco

puntos, desde el muy satisfecho equivalente a “5” y muy insatisfecho equivalente a “1”. (p. 341).

3. Escala de las caras: Creada por Kunin (1.975), esta escala está compuesta de ítems únicos. Mide la satisfacción global, los puntos de la escala son dibujos de rostros humanos. Este instrumento es de fácil aplicación y al no utilizar palabras hay menos ambigüedad en las respuestas. La persona escoge solamente la cara que refleja como se siente en el trabajo en general. Es aplicable tanto para hombres como para mujeres, aunque Dunnam y Herman (1.975) crearon una versión que mostraba rostros femeninos. (p. 343).

4. Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, elaborado por Meliá y Peiró en 1.986; este instrumento fue creado para medir multifactorialmente la satisfacción laboral. Este instrumento consta de 23 ítems y mide en cinco factores la satisfacción con relación a: la satisfacción intrínseca, con el ámbito físico, con la supervisión, con las prestaciones en materias de formación y promoción). (p.3). (Tomado de <http://www.uniovi.es/-Psi/REIPS/vln0/art8.html>).

5. Escala SAT: La cual está compuesta por cuarenta y un ítems, diseñados como afirmaciones referidas a realidades particulares de la empresa. El examinado debe responder expresando su grado de satisfacción o insatisfacción mediante una escala tipo Likert, con valores entre uno y cuatro, correspondiente a los conceptos totalmente descontento y totalmente satisfecho. Este instrumento evalúa la satisfacción con: los jefes, el trabajo, con el ambiente físico (sitio de trabajo), con la imagen de la empresa (prestigio y solidez), con los compañeros de trabajo, con las demandas postulares exigidas por el trabajo, con el estado de

las herramientas y equipos, con la retribución y con la ausencia de riesgos. La confiabilidad de esta escala es de 0.93. (Toro, 2.001, p. 127).

Satisfacción del Cliente

Las organizaciones se están preocupando por proporcionar las mejores condiciones laborales posibles y así obtener mejores beneficios, por lo tanto los clientes debido a la oferta y demanda del mercado, han pasado de ser simples “compradores” a ser “clientes”, es decir, ser el eje de funcionamiento de las organizaciones.

Shneider (1.998) citado por Toro (2.000), considera que la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes se han convertido en pilares fundamentales de la supervivencia y del éxito de las empresas. Además, la satisfacción del cliente no es un fenómeno simple, sino que por el contrario es multicausado.

Por eso a través de los años se ha visto la necesidad de profundizar y crear estrategias que permitan mejorar y evaluar el servicio y la atención al cliente como forma de suplir las necesidades en este campo y a la vez incrementar la productividad y el sostenimiento de las Organizaciones y negocios.

Es así, como el servicio es definido por Jacques (1.991), como el conjunto de prestaciones que el cliente espera del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. (p. 3).

El Servicio al Cliente para Picazo y Martínez (1.991), son las relaciones que establece entre el personal de la empresa y los clientes con los que trata directamente. El servicio por lo tanto es intangible, es decir que los beneficios que

el cliente recibe, y definen el producto como algo tangible, es la realidad presente en el momento de venta; en conclusión todo producto es servicio, pues el producto es el paquete de beneficios que tiene un valor específico para su adquiriente y que es posesionado en su mente mediante un concepto de presentación diferente a los demás (p. 48).

Según Serna y Gómez (1.996), el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. (p. 17).

Para Leland y Bailey (1.997), el servicio al cliente consiste en satisfacer la multitud de necesidades menos obvias del cliente (p.5).

El servicio al cliente se basa en la preocupación constante por las preferencias de los clientes, tanto a nivel de la interacción con ellos como con el diseño del servicio, proporcionando asistencia a los usuarios de tal forma que esto redunde en un mayor grado de satisfacción.

Larrea (1.991), plantea que dicha satisfacción es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación del servicio, menos las expectativas que el cliente trae consigo al entrar en contacto con la actividad de servicio (esta satisfacción es experimentada individualmente y varia de un individuo a otro). (p. 73).

Gerson (1.994), plantea que la satisfacción del cliente es aquella percepción que el cliente tiene de que fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas. "Un cliente está satisfecho cuando sus necesidades, reales o percibidas son cubiertas o excedidas" (p. 5,7).

Larrea (1.991), plantea que las empresas que están centradas en esta característica, es decir en la satisfacción se distinguen porque: (a) la orientación corporativa fundamental es el cliente frente a otras opciones; (b) la proximidad al cliente es un criterio de acción más importante que la tecnología o el costo; (c) la actividad económica no tiene otra finalidad última sino la satisfacción de las necesidades económicas, siendo las empresas los órganos gestores responsabilizados socialmente de generar bienes que procuren dicha satisfacción. Es así como la actividad económica, tiene por objeto la satisfacción de las necesidades humanas por medio de bienes escasos susceptibles de usos alternativos; y (d) que el fin de la empresa, es en consecuencia, la creación de clientes. (p. 32).

Picazo y col. (1.991), y Leland y col. (1.997), coinciden en el planteamiento respecto a que hay diferentes tipos de clientes, pero difieren en la explicación de cada uno de ellos; esta diferencia será expuesta a continuación:

1. El Cliente Externo para Picazo y col. (1.991), son aquellos intermediarios que tienen una relación directa con la empresa y hacia los cuales deben manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio, el trato es obligado porque tiene un efecto directo en otros intermediarios y en el consumidor final (p. 148); mientras que para Leland y col. (1.997), son las personas que se atienden directamente o por teléfono cuando compran productos o servicios (p. 5).

2. El Cliente Interno para Picazo y col. (1.991), es el personal de la empresa, ya que cada individuo dentro de la organización debe estar plenamente convencido de lo que recibe, es decir, de las acciones que le corresponde llevar a cabo y que

están dirigidas a proporcionar un servicio de calidad al cliente externo porque así lo siente y lo vive (p. 148). Para Leland y col. (1.997), son las personas que trabajan dentro de la empresa y se cuenta con ellos para obtener servicios productos e información necesaria para realizar el trabajo (p. 5).

A diferencia de Leland y col. (1.997), Picazo y col. (1.991) plantean que existe un último tipo de cliente que es el Consumidor Final, el cual es el usuario del producto, es decir, quien validará cuanto de este se diga o se anuncie, ellos son los que están plenamente convencidos del valor agregado del producto o el beneficio superior que le proporciona con relación al de la competencia, además tiene en cuenta cómo se ofrece el servicio.

Leland y col. (1.997), plantea que la relación entre cliente externo e interno constituye lo que se llama la Cadena de Clientes, pues cada interacción entre los clientes internos es un eslabón importante en la cadena de sucesos que termina siempre a los pies del cliente externo. (p. 5).

El servicio al cliente tiene una serie de características especiales según Serna y Gómez (1.996), que lo diferencian de otros productos como son:

1. El servicio al cliente es un intangible, es eminentemente perceptivo (así tenga algunos elementos objetivos), entendiéndose percepción como “aquel proceso que consiste en la creación de patrones significativos a partir de la información sensorial en su estado original” (Morris, 1.992, p. 82). También es considerada la percepción como un proceso mental y cognitivo que capacita al individuo a para interpretar y comprender su entorno.

2. Perecedero: se produce y consume instantáneamente.

3. Continuo: Quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Integral: En la producción del servicio, es responsable toda la organización. Todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.
5. La oferta del servicio, promesa básica: Es el estándar para medir la satisfacción de los clientes.
6. El foco del servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.
7. La presentación integral del servicio genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente.

Ya que en la cuarta característica se mencionó el ciclo del servicio, vale la pena referirnos a este, puesto que es una de las formas para pensar en la calidad del servicio de una organización, es decir que el ciclo consiste en hacer un inventario de los momentos de verdad en un negocio particular. (Albrecht y Zemmk, 1.988, p. 37).

Albrecht y col. (1.988), consideran que se debe tratar con el cliente en términos de un Ciclo de Servicio, una secuencia repetible de acontecimientos en que diferentes personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto. (p. 37).

El ciclo empieza con todos aquellos estímulos que la organización le proporciona al cliente en el momento de ofrecer sus servicios, es decir, el “contacto” entre el Cliente y la Empresa. Puede ser el instante en que el cliente ve el anuncio, recibe la llamada del vendedor o se inicia una encuesta telefónica;

cualquiera de los anteriores estímulos produce en el individuo –cliente una percepción e interpretación del Servicio y por lo tanto de la Organización en general. El resultado de éste proceso se evidencia en las actitudes o conductas que el sujeto expresa en el momento de utilizar el servicio y cuando decide adquirir de nuevo el servicio de la empresa, es decir que el cliente presenta una nueva necesidad, por lo tanto se reinicia el ciclo.

Larrea (1.991), considera que las necesidades de los clientes son simples carencias de algo, que en un principio son situaciones objetivas y que a medida en que el sujeto se vuelve consciente de dicha carencia se van subjetivizando. Dicha conciencia es seguida por un deseo de satisfacerla, otras veces el sujeto rechaza explícitamente esa satisfacción, es decir, el deseo puede ir desde el rechazo completo a la satisfacción hasta la apetencia plena del deseo por adquirir ese algo. (p. 60).

A diferencia de Albrecht y col. (1.988), quienes hablan del Ciclo del Servicio, enfocado en el cliente, Picazo y col. (1.991), hacen referencia acerca de la Ingeniería de Servicios, tomándola como un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos que sean necesarios para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y como resultado logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

Por otra parte, Sewell (1.994), plantea que existen siete mandamientos del servicio al cliente, los cuales son:

1. Preguntar a los clientes lo que quieren y ofrecérselo una y otra vez.
2. Cumplir con los clientes en lo que se les ofrece.

3. Decir siempre sí a las preguntas de sus clientes.
4. Todo empleado que tenga trato con los clientes debe tener la autoridad para atender sus quejas.
5. Alentar a los clientes a que digan todo aquello que no les gusta.
6. Mostrar respeto a las personas. Ser atento con ellos.
7. Investigar quienes son los mejores, y como hacen las cosas. Analizarlas y mejorarlas.

Sanders (1.997), menciona algunos elementos importantes a tener en cuenta en el servicio al cliente: Tratamiento amistoso, personalizado y atento y la calidad del producto impecable. (p. 70).

Por otra parte, Cheang y Kelly (1.996), plantean que hay varios niveles que al medirlos determinan la satisfacción o insatisfacción del cliente con relación a lo que ellos desean adquirir, estos son: (a) precisión, (b) adecuación, (c) estética, (d) disponibilidad, (e) costes, (f) respaldo, (g) funcionalidad, (h) cantidad, (i) precio, (j) pertinencia, (k) celeridad, (l) servicio, (m) especificidad, (n) puntualidad, (o) integridad, y (p) rendimiento.

Con relación a los métodos que se han tenido en cuenta para medir el Servicio al Cliente, se partirá de la auditoría del servicio, la cual es definida por Serna y cols. (1.996), como un conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos, esta se fundamenta en la obtención de hechos y datos sobre la calidad del servicio que se

brinda al cliente, de allí que se defina como una metodología con el propósito de obtener y proveer información sobre la satisfacción del cliente a los procesos de calidad y mejoramiento continuo. (p. 19, 21).

Además de lo antes expuesto, Serna y cols. (1.996), proponen unas características relevantes en la auditoría del servicio, las cuales son:

1. Exploratoria: Pretende definir las necesidades y expectativas del cliente.
2. Descriptiva: Procura determinar los índices de satisfacción y competitividad de la empresa.
3. Confirmatoria: Como resultado del seguimiento de la auditoría, cuyo propósito es evaluar periódicamente la satisfacción y la capacidad competitiva de la organización, con respecto al servicio que ofrece.

Una vez expuesto a grandes rasgos la auditoría del servicio, nos centraremos en las herramientas de medición de esta, las cuales según Serna y cols. (1.996), pueden estar divididas en tres grupos:

1. Las herramientas de base para la definición de índices de competitividad y de satisfacción del cliente, las cuales se caracterizan por estar conformadas por un conjunto de preguntas cerradas, estas se clasifican en: la encuesta, la clisa (cliente satisfecho), el cliente incógnito, la encuesta por correo, la teleauditoría y la observación "in situ".
2. Métodos de recolección de información que facilitan la definición de los factores generadores de satisfacción e insatisfacción y de las necesidades y expectativas del cliente, los que a su vez se estructuran con base en preguntas abiertas, como la entrevista y el grupo foco.

3. Herramientas combinadas, que incluyen tanto preguntas abiertas como cerradas, las que procuran con un solo instrumento cumplir los objetivos planteados en la e auditoria del servicio, como la entrevista – encuesta. (p. 55).

Albrecht y col. (1.988) y Albrecht y Bradford (1.998), han mantenido la postura de que el ciclo es un elemento fundamental y por lo tanto una forma para determinar la percepción y el grado de satisfacción o insatisfacción que tiene el cliente del servicio que presta la empresa.

Esta metodología según Serna y cols. (1.996), requiere de unos elementos fundamentales para formar parte valiosa de una estrategia integral del servicio al cliente externo. Los elementos son:

1. El conocimiento claro de los clientes objetivos o segmentos de clientes.
2. Identificación clara de los servicios objeto de auditoria.
3. Elaboración clara del Blueprint o ciclos del servicio.
4. Definición y diseño específico de los momentos de verdad dentro del ciclo del servicio.
5. Establecimiento de estándares de calidad, de común acuerdo con los clientes o por definición propia de la organización.
6. Definición de una metodología para la obtención de índices de satisfacción en los clientes.
7. Introducir la auditoria del servicio como una estrategia permanente y no como un evento causal, con el fin de poder elaborar en forma sistemática la libreta de calificaciones del cliente.

8. Retroalimentar a la organización con los resultados de las auditorias para que estas se conviertan en un elemento de los procesos de mejoramiento continuo.
9. Lograr el compromiso de la alta gerencia con la auditoría sistemática del servicio, como parte del proceso de calidad total. (p. 19).

Una vez establecido los aspectos relevantes de cada una de la variables, se expondrá a continuación lo que sucede con éstas en conjunto.

Investigaciones recientes, han puesto en evidencia que tanto el clima interno de la empresa que presta sus servicios como la satisfacción de su personal, son determinantes claves de las percepciones que los clientes se forman de la calidad del servicio. (Schneider, 1.990 - 1.998, citado por Toro, 2.000). Es decir, que el clima puede afectar la calidad del servicio percibida por los clientes, pero también la satisfacción de los empleados y ésta a su turno incidir sobre la satisfacción de los clientes.

En investigaciones realizadas en Estados Unidos, se ha demostrado que el buen servicio que los empleados prestan a los clientes depende de la existencia de ciertas realidades internas de la empresa, las cuales vivencia el empleado en su trabajo. Se ha encontrado que son fundamentales las siguientes condiciones:

- (a) la calidad del servicio que cada empleado recibe para poder realizar cabalmente su trabajo, como información oportuna y correcta, apoyo de su jefe, cooperación de sus colegas y compañeros, disponibilidad de los recursos necesarios. (Grönroos, 1.990, Reinoso y Moores, 1.995, citados por Toro, 2.000),
- (b) la presencia de condiciones facilitadoras generales como agilidad en el manejo de problemas y en la búsqueda de soluciones. (Burke y Rapinski, 1996,

citados por Toro, 2.000), (c) el comportamiento facilitador de los supervisores o jefes, y (d) las políticas de Recursos Humanos. (Schneider y Bowen, 1.993, citado por Toro, 2.000, p. 17).

En conclusión, el clima organizacional es un antecedente y un regulador de la satisfacción laboral del empleado y por tanto, el clima organizacional como la satisfacción laboral, determina en alguna medida las actuaciones de los empleados, por la vía de afectar su compromiso con la empresa y con el trabajo. De este modo, clima organizacional y motivación se reflejan en la percepción que los clientes externos tienen de la calidad del servicio y en su satisfacción con él. (Toro, 2.000, p. 18).

Con esto queda clara la importancia que han cobrado las personas, empleados y clientes en las empresas, pues se ha observado que brindando las mejores condiciones posibles en la organización se obtienen empleados eficaces y clientes satisfechos, ambos pilares básicos en el desarrollo de una empresa.

Antecedentes empíricos

Con relación al Clima Organizacional se han encontrado diversas investigaciones que serán mencionadas a continuación:

1. Schnitzler (1980), llevó a cabo una investigación en Santa fe de Bogotá, acerca de la medición del Clima Organizacional con el instrumento TECLA (Test de Clima Organizacional), este proyecto fue una fase inicial de una extensa y rigurosa investigación llevada a cabo por profesores y estudiantes del Departamento de Ingeniería Industrial y Administración de Empresas de la Universidad de los Andes.

La metodología utilizada fue de tipo descriptiva – exploratoria, no mencionan población, ni muestra.

Las conclusiones a las cuales llegaron con dicha investigación son las siguientes:

- La importancia de la prueba en el medio Colombiano, está en ayudar a responder a los compromisos de la organización que se compromete en un proceso de desarrollo Organizacional, además a lo largo del conjunto de investigaciones se demostró que es una prueba potente que permite diagnosticar, sugerir soluciones y llevarlas a cabo.

2. Guzmán y Escarraga (1.984), realizaron una investigación acerca del Análisis comparativo del Clima Organizacional en una Empresa de Servicios y una empresa de producción en Santa Fe de Bogotá (Sector de la construcción y central de mezclas), el objetivo fundamental fue medir el Clima Organizacional en cada una de las empresas, mediante la utilización de un instrumento previamente

diseñado, el cual contenía variables como: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

La metodología empleada fue de tipo descriptiva – exploratoria. A lo largo de la investigación describen la población y la muestra, esta fue dividida en mandos directivos – medios y operarios.

Las conclusiones fueron:

- Un alto porcentaje de los empleados de las dos empresas saben realmente que es lo que busca la empresa y cuales son sus objetivos.
- Todas las personas tienen diferentes deseos que no se complacen dentro de la empresa o en el desempeño de su trabajo.
- Las personas están interesadas en superarse cada vez más para alcanzar sus metas, por esto tiene deseos de aprender y realizar cada vez mejor su trabajo y buscar así una mejor posición.
- No consideran necesario el trabajo en grupo.
- En las dos empresas se delega autoridad y responsabilidad en el trabajo y se les da confianza y atribuciones para que se desempeñen mejor en su trabajo.

3. Molano, Zuluaga y Camargo (1.987), llevaron a cabo un estudio sobre la Incidencia de la participación en los círculos de calidad en dos empresas (Servicios y Manufacturera) sobre la percepción de Clima Organizacional, en Santa fe de Bogotá.

El objetivo fundamental fue establecer los posibles efectos de interacción significativos en las dimensiones entre el tipo de empresa y la participación en los círculos de calidad, sobre la percepción del Clima Organizacional.

El tipo de estudio fue *ex post – facto*, diseño factorial de 2x2 con cuatro grupos, compuesto por cien operarios de ambos sexos de dos empresas Colombianas (Manufacturera y Servicios), un grupo de participación y el otro no.

La variable dependiente fue la Percepción del Clima Organizacional y fue medida con la TECLA, la variable Dependiente fue el tipo de empresa.

Las conclusiones a las cuales llegaron fueron:

- La empresa manufacturera tiene un mejor Clima Organizacional que la empresa de servicios.
- Se observa una interacción entre círculos de calidad y Clima Organizacional, pero en la investigación los resultados no correspondieron con esto.
- La selección de sujetos se pudo haber visto afectada por diferentes variables que no pudieron ser controladas del todo, tal vez por el tipo de estudio y el proceso de recolección de datos.

4. Otra Investigación fue la realizada por Martínez y Gutiérrez (1.989) sobre Clima Organizacional en Santa fe de Bogotá.

El método utilizado fue el deductivo – descriptivo, donde se pretendía delinear con mayor exactitud las características del clima en una pequeña empresa privada de producción de lácteos (Robin Hood), el instrumento utilizado fue IMCOC, en donde participaron 68 personas.

Las conclusiones fueron las siguientes:

- El clima organizacional en la empresa es admisible, o favorable con cierta tendencia a un clima bueno para el individuo y la empresa.

- Las personas del nivel ejecutivo conocen bien los objetivos y las políticas de la empresa.
- Las personas de los niveles medio y operativo presentan deficiencias con relación a la variable objetivos y esto da pie a que no se de un real sentido de pertenencia e integración con la organización.

5. Galvez y García (1.989), llevaron a cabo una investigación en Santa fe de Bogotá, acerca del análisis del clima en una organización hotelera y su relación con la prestación del servicio evaluado a través de la percepción del huésped.

La investigación muestra la relación que existe entre la importancia que se le da al recurso humano y su influencia en el entorno de la organización, mediante el estudio de las dimensiones que caracterizan el clima de esta empresa.

La metodología utilizada fue de tipo descriptivo – correlacional, se realizó un procedimiento estadístico de los datos, mediante análisis multivariado.

La población utilizada para llevar a cabo este estudio fueron 210 empleados del nivel operativo en contacto directo con el huésped; por otro lado se recurrió a 5000 sujetos alojados por hotel.

En cuanto a la muestra utilizada fueron 210 empleados del nivel operativo con un tiempo máximo de 10 años y la segunda muestra fue seleccionada al azar (50 huéspedes por hotel) en total 500.

El instrumento utilizado fue el TECLA y para evaluar el servicio ofrecido se uso una encuesta.

Las variables tenidas en cuenta fueron conformidad, calidad organizacional, calor y apoyo, seguridad, normas de excelencia, recompensa, salario,

responsabilidad, presentación e higiene personal, higiene del establecimiento, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, y conocimiento de la labor.

Las conclusiones fueron:

- El personal ubicado en el nivel operativo de la empresa, no se conforma con las normas y reglas establecidas y pueden desarrollar su trabajo con cierta autonomía, existe una claridad en los objetivos de la organización conocidos por el personal.
- La asociación entre clima organizacional y la prestación del servicio, es muy débil implicando la existencia de una diferencia cuantitativamente significativa, en uno de los factores de la encuesta aplicada a los huéspedes.

6. Otra investigación realizada por Monrroy y Pedraza (1.990), fue el Diseño y aplicación de un instrumento para medir Clima Organizacional en Santa fe de Bogotá, el objetivo era diseñar y aplicar un instrumento que permitiera medir el Clima Organizacional. La prueba fue aplicada en empresas del sector industrial – manufacturero de la ciudad.

En cuanto a la metodología utilizada para la aplicación de esta investigación fue de tipo descriptivo.

Las conclusiones fueron las siguientes:

- Se encontraron problemas con el diseño de la prueba y por lo tanto se eliminaron ítems.
- La percepción del Clima Organizacional en dichas empresas es favorable.

- El Clima Organizacional y la Satisfacción se encuentran relacionados, pero el primero considera a las personas en conjunto mientras que el segundo contempla a las personas en particular.

7. Se llevó a cabo un estado del arte de los distintos estudios que se han realizado sobre Clima Organizacional en la ciudad de Santa fe de Bogotá, en el periodo comprendido entre 1.980 y 1.998, el propósito de este estudio fue hacer un balance de lo que se ha producido sobre dicho tema.

La metodología utilizada fue de tipo documental, el cual permite generar posteriores investigaciones. Los resultados encontrados en este estudio son:

- Desconocimiento del impacto de los estudios realizados debido a la falta de seguimiento.
- Profundizar en aquellos aspectos que no se han tenido en cuenta y que son fundamentales para el aporte novedoso en cuanto a Clima Organizacional. (González y cols. 1.999).

8. Otra de las investigaciones consultadas tuvo, como objetivo principal plantear los diferentes aspectos que intervienen en el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, además de la relación de estos dos conceptos para determinar aquellos aspectos que inciden de forma favorable en el interior de las organizaciones.

Al describir esta relación el estudio permitió brindar aportes desde la psicología, analizando como este contribuye al progreso de la empresa y de sus empleados.

La metodología utilizada es de tipo descriptivo, donde se hizo un análisis sobre el Clima Organizacional y La Satisfacción Laboral. No se aclara en los resultados del estudio la existencia de población y variables.

Las conclusiones que se obtuvieron a partir de esta investigación son:

- El Clima Organizacional y La Satisfacción Laboral están relacionados con el comportamiento individual de las personas dentro de la organización.
- Un buen Clima Laboral aumenta la responsabilidad de los individuos por su propio trabajo, una mayor libertad para variar los métodos, la secuencia y el ritmo de trabajo, ofreciendo la posibilidad de una retroalimentación directa a través del trabajo mismo. (Acosta, 1.996).

Lo mencionado anteriormente, es un resumen general de algunas investigaciones llevadas a cabo en los últimos años sobre Clima organizacional, lo cual ha permitido que se continúe desarrollando y profundizando en este tema y en otros aspectos que no se han tenido en cuenta, para plantear investigaciones novedosas que aporten al conocimiento y crecimiento de las organizaciones.

Problema de investigación

A continuación se establecerá una descripción general de Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y la Satisfacción que tiene el Cliente frente al Servicio, con el ánimo de plantear la pregunta de investigación del presente estudio.

La necesidad de una teoría de Clima Organizacional, se originó de la dificultad de hacer medidas directas sobre la motivación de las personas, debido al problema que se encontraba al medir las esperanzas y valores, incentivos, variables de la motivación y la variedad de valores que se presentaban de una situación a otra, de un individuo a otro, así como en tiempos diferentes.

Por estas razones, Litwin y Stringer llevaron a cabo una investigación en 1.968, donde trabajaron y elaboraron un instrumento para facilitar la medición del Clima Organizacional. A partir de este instrumento, se da inicio al planteamiento y aplicación de nuevas herramientas que permitieran evaluar el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional, se define como una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización, el cual es experimentado por sus miembros e influye sobre su comportamiento y puede ser descrito en término de los valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización (Litwin y Stringer, citados por Brunet, 1.987).

Actualmente, conjunto de percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, practicas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales. (Toro, 2.001, p. 34).

Una vez expuesto un panorama general de lo que es Clima Organizacional, se hace necesario estudiar este tema relacionándolo con otros aspectos que para fin del presente estudio será la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente.

En un principio la satisfacción laboral fue definida por Locke (1.976) citado por Muchinsky (1.994), como un estado emocional más o menos agradable que resulta de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales. La satisfacción laboral es una respuesta estrictamente individual. (p. 331).

A pesar del paso de los años, el concepto de satisfacción se mantiene, es así como para Devis y Newstrom (1.999), la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

En cuanto a la satisfacción del cliente, anteriormente las organizaciones estuvieron lejos del cliente, ya que su atención giraba en torno a los productos, los costos y sobre todo en la utilidad. Es así, como en las empresas se contaba con compradores más no con clientes, entendido compradores como aquellas personas que están destinadas a comprar o a adquirir un producto para sí mismos o para terceros a cambio de cierta cantidad de dinero. Mientras que los clientes son considerados como aquellas personas que compran un producto o reciben un servicio, bien sea para su consumo o uso final, y mantienen una relación comercial con la empresa o institución que lo ha vendido o suministrado. Hoy en día el cliente es un elemento de valor esencial en todo negocio. (Santesmases, 1.996. p. 167 y 192).

A raíz de la anterior diferencia entre compradores y clientes, las empresas pasaron de un mercado de demanda con pocos productos y muchos clientes, a un mercado de oferta con abundantes productos y clientes. Por esta razón, el cliente toma mayor autonomía con capacidad negociadora y el poder de negociación pasa a sus manos, convirtiéndose el servicio al cliente como el gran diferenciador en el mercado.

Actualmente, los negocios requieren un mayor contacto con sus clientes, por lo que las organizaciones deben tener en cuenta que en una economía de servicio, se ha de lograr un entendimiento más profundo y completo de las actitudes, creencias y valores de los clientes, siendo hoy más necesario que nunca. (Albrecht y Bradford, 1.998. p. 51).

Luego de profundizar sobre los temas Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Satisfacción del Cliente, y de haber revisado tanto los conceptos como las investigaciones llevadas a cabo sobre los temas, se encontró una alta relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, sin embargo, aunque la teoría lo sugiere aun no hay estudios en los cuales se relacione estas dos variables con la Satisfacción de los Clientes de manera confiable.

Por lo tanto, en esta investigación se pretende hallar datos que permitan confirmar dicha relación, de aquí surge la pregunta ¿el clima organizacional y la satisfacción laboral tienen relación con la satisfacción del cliente?.

Objetivos

Objetivo general

Determinar si existe relación entre el Clima Organizacional, la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente frente al servicio en una Empresa de Transporte de Encomiendas en la ciudad de Bogotá.

Objetivos específicos

- Establecer la relación entre Clima Organizacional y La Satisfacción Laboral.
- Establecer la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente.
- Establecer la relación entre la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente.

Hipótesis

- **Hi:** Hay relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.
Ho: No hay relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.
- **Hi:** Hay relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente.
Ho: No hay relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente.
- **Hi:** Hay relación entre la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente.
Ho: No hay relación entre la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente.
- **Hi:** Existe relación entre el Clima Organizacional, la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente.

Ho: No existe relación entre el Clima Organizacional, la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente.

Variables

Variable independiente

Clima Organizacional, entendida como el conjunto de percepciones compartidas por los empleados en la empresa acerca de su realidad laboral. El clima está compuesto por varios factores según la prueba Visión 360°: Comunicación gerencial, apoyo en la supervisión, proyección corporativa, administración del trabajo, condiciones de trabajo, retribuciones y beneficios, desarrollo integral del recurso humano, ambiente social del trabajo, pertenencia y servicio al cliente.

Satisfacción Laboral, entendida como un estado emocional positivo o placentero, resultante de la percepción subjetiva que refleja una respuesta afectiva ante la situación del trabajo. Las facetas que se tendrán en cuenta son: Condiciones de trabajo, desarrollo integral del recurso humano, ambiente social del trabajo, administración del trabajo, retribuciones y beneficios, y apoyo en la supervisión y dirección.

Variable dependiente

Satisfacción al cliente, entendida como la respuesta afectiva o emocional del cliente externo frente al servicio. El servicio está compuesto por diferentes factores: calidad, atención, garantía y precio.

Control de variables

En la presente investigación las variables que se controlarán en el momento de evaluar el Clima Organizacional, la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente sobre el servicio, son las siguientes:

Clima Organizacional y Satisfacción Laboral: Areas de trabajo: Gerencia, área administrativa: mandos medios y administrativa operativa, área operativa y área de servicios generales.

Satisfacción del Cliente: Clientes con cuenta corriente.

Método

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo no experimental, ya que se realizó sin manipular deliberadamente variables, en este tipo de investigación se observaron los fenómenos tal y como se dieron en su contexto, para después analizarlos, por lo tanto no se construyó ninguna situación sino que se observó las situaciones ya existentes. (Sampieri y cols. 1.998. p. 184).

Diseño

El diseño de esta investigación es transeccional descriptivo – correlacional, es decir que la recolección de datos fue en un solo momento y en un tiempo único. El propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Sampieri y cols., 1998. p. 186).

Población

Selltiz (1.974) citado por Sampieri (1.998), plantea que una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (p. 204).

La población que se utilizó para medir Clima Organizacional y Satisfacción Laboral fueron los empleados de Encomiendas Velotax de la ciudad de Bogotá. El número total de los empleados fue de 122 personas.

La población que se utilizó para evaluar la Satisfacción del Cliente fue de 92 empresas con cuenta corriente de la ciudad de Bogotá, es decir aquellos que tienen crédito por la cancelación del servicio.

Muestra

La muestra, según Sudman (1.976) citado por Sampieri (1.998), es un subgrupo de la población. (p. 204).

Para seleccionar la muestra de los empleados se utilizó el muestreo aleatorio simple, que presume que existe homogeneidad entre las características de los empleados. La formula para calcular es:

$$n = \frac{N.P.Q}{(N - 1) \left(\frac{E}{Z} \right)^2 + P.Q}$$

Donde:

N = 122

P = Los empleados que consideran que el clima y la satisfacción laboral es buena. 88%.

Q = Es la proporción de empleados que considera que el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral es débil. 12%.

E = Variación entre la estimación de la muestra y el valor verdadero. 5%.

Z = Se asume una confianza del 95% sobre la estimación.

N= Se seleccionaron 70 empleados, que representa el 57% de la población.

Muestra de los Clientes: Se realizó un censo de todos los clientes, ya que la población no se prestaba para sacar una muestra representativa, por ser tan pequeña.

N= 92

Instrumentos

A continuación, se hace referencia a los instrumentos que se utilizaron para llevar a cabo la presente investigación.

Clima Organizacional

El instrumento que se utilizó para medir Clima Organizacional en la Empresa, fue Visión 360° diseñado y validado en Colombia por el psicólogo Diego David Cardozo.

Cardozo (1.998 – 1.999) en su manual Visión 360° toma como referencia a varios autores planteando que este instrumento busca dimensionar un modelo de análisis e intervención organizacional que permita encontrar los factores y variables más relevantes hacia una integración y diagnóstico corporativo global.

En cuanto a la justificación estadística se realizó una extracción aleatoria heterogénea de las muestras originales de 600 personas con los cuales se realizó

el análisis de confiabilidad utilizando el método de Conbrach. Los resultados fueron un coeficiente para la escala de 0.93. El nivel de validez del instrumento tiene dos referentes puntuales: uno el manejo de su construcción que involucra un alto nivel de concordancia mediante la valoración de expertos mediante la validez de contenido, utilizando la metodología de mayor uso como es la técnica de Lawshe donde el índice de validez de contenido es de 0.83.

Las facetas de evaluación de la dinámica organizacional que permiten establecer en cuanto de cada una esta orientada la organización, según Cardozo (1.998 - 1.999) son las siguientes:

- a. Comunicación Gerencial: Evalúa cuanto de la organización está orientada en la claridad que la gerencia de la organización tiene en la expresión y manejo de la comunicación, observada en la difusión de lo que sucede en la empresa, las políticas a seguir y si estas son congruentes en su implementación. (0.83).
- b. Apoyo en la Supervisión y Dirección: Se identifica en el actuar de los jefes, representado en el apoyo, autonomía, orientación retroalimentación, estímulo y desarrollo de sus colaboradores. (0.88).
- c. Proyección Corporativa: Identifica la implementación de normas, procedimientos que posibiliten proyectar el futuro de la organización, su respuesta a las exigencias del medio y le brinde estabilidad al empleado en su labor. (0.79).
- d. Administración del Trabajo: Identifica si en la organización hay implementación de procedimientos que permiten conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes de los empleados de la organización. (0.82).

e. Condiciones del trabajo: Identifica cuanto de la organización está orientada en poseer las condiciones y los recursos para que los empleados puedan realizar competentemente su trabajo. (0.61).

f. Retribuciones y Beneficios: Establece si la organización brinda las condiciones al trabajador, manifestadas en remuneraciones, incentivos y beneficios especiales comparadas con su rol y con el mercado laboral. (0.89).

g. Desarrollo Integral del Recurso Humano: Identifica si la organización está orientada en establecer las políticas que posibilitan el desarrollo personal y profesional a partir de lo que los empleados obtienen en su permanencia en la organización. (0.84).

h. Ambiente Social del Trabajo: Establece si la organización está orientada en fomentar la armonía en las interacciones sociales del personal, observadas en la cordialidad, respeto y colaboración entre los empleados de la organización. (0.85).

i. Pertenencia: Identifica cuanto de la organización está orientada en generar compromiso, lealtad, participación e identificación de los empleados para con la organización. (0.88).

j. Servicio al Cliente. Establece si la organización está orientada en brindar un buen servicio al cliente externo, manifestado en dar respuesta a sus necesidades, requerimientos y ser competitivos con la demanda y la calidad con respecto a la competencia. (0.87). (p. 24).

En cuanto a los instrumentos para medir la Satisfacción Laboral y la Satisfacción de los Clientes frente al servicio que presta la empresa, se empleó

una encuesta con el escalamiento tipo Likert, la cual fue desarrollada por Rensis Likert a principios de los treinta.

Esta escala consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, es decir que se presenta cada afirmación y el individuo debe elegir uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene la puntuación total. (Sampieri y cols., 1.998, p. 256).

Existen dos formas básicas de aplicar una escala Likert:

1. Autoadministrada: Se entrega la escala al sujeto y éste marca respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta.
2. La entrevista: Un entrevistador lee las afirmaciones y alternativas de respuesta al sujeto y anota lo que éste conteste. (Sampieri y cols., 1.998, p. 265).

Las siguientes encuestas fueron diseñadas por las autoras del presente estudio, teniendo en cuenta los parámetros antes expuestos y fueron aplicadas en forma autoadministrada y de entrevista telefónica.

Satisfacción Laboral

Para la elaboración de la encuesta de Satisfacción Laboral, se tomó como base algunos de los factores y las definiciones propuestas por la prueba Visión 360°, aunque se modificaron algunos aspectos para cumplir con el objetivo.

1. Apoyo en la Supervisión y Dirección: Se identifica en el actuar de los jefes, representado en el apoyo, autonomía, orientación retroalimentación, estímulo y desarrollo de sus colaboradores.

2. Administración del Trabajo: Identifica si en la organización hay implementación de procedimientos que permiten conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes de los empleados de la organización.
3. Condiciones del Trabajo: Identifica cuanto de la organización está orientada en poseer las condiciones y los recursos para que los empleados puedan realizar competentemente su trabajo.
4. Retribuciones y Beneficios: Establece si la organización brinda las condiciones al trabajador, manifestadas en remuneraciones, incentivos y beneficios especiales comparadas con su rol y con el mercado laboral.
5. Desarrollo Integral del Recurso Humano: Identifica si la organización está orientada en establecer las políticas que posibilitan el desarrollo personal y profesional a partir de lo que los empleados obtienen en su permanencia en la organización.
6. Ambiente Social del Trabajo: Establece si la organización está orientada en fomentar la armonía en las interacciones sociales del personal, observadas en la cordialidad, respeto y colaboración entre los empleados de la organización.
(Anexo A).

Validación de la encuesta

La encuesta se sometió a validación por 5 expertos en el tema. Para la validación de la encuesta, se tuvo en cuenta que cada ítem debía tener como

mínimo el 75% de aprobación por parte de los jueces. (Los resultados se pueden observar en el Anexo B).

La encuesta definitiva tiene las modificaciones pertinentes de acuerdo con las sugerencias de los jueces. (Anexo C).

Los factores de la encuesta quedaron compuestos por los siguientes ítems:

1. Apoyo en la supervisión y dirección: 2, 12, 18, 23, 28.
2. Administración del Trabajo: 5, 10, 13, 14, 22, 27.
3. Condiciones de Trabajo: 7, 11, 16, 24.
4. Retribuciones y Beneficios: 15, 17, 19, 20.
5. Desarrollo Integral del Recurso Humano: 3, 6, 8, 26.
6. Ambiente Social del Trabajo: 1, 4, 9, 21, 25.

Satisfacción del Cliente

Para la elaboración de la encuesta de Satisfacción del Cliente, se tomó como base aspectos teóricos relacionados con el servicio al cliente.

1. Calidad, entendida como el nivel de excelencia que la empresa a escogido alcanzar para satisfacer a su clientela.

- Puntualidad: Se refiere ha el tiempo estipulado (en días) por la empresa, para la entrega de la mercancía.
- Rapidez de respuesta: Hace referencia a la rapidez de la empresa, para solucionar los inconvenientes que se presenten con la mercancía.
- Amabilidad y cortesía: Es el trato cordial, amable y servicial ofrecido por los empleados de la empresa a los clientes.

2. Atención, entendida como el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico.

- Horario: Tiempo estipulado por la empresa para atender a los clientes.
- Cuidado de la mercancía: Es el manejo cuidadoso que se le da a la mercancía, desde el momento en que el cliente la deja en manos de la empresa, hasta cuando llega a su destino.
- Atención: Entendida como la forma en que es atendido el cliente, cuando este se acerca a la empresa para solicitar información o servicio.

3. Precio, entendido como las tarifas establecidas por la empresa, por el servicio prestado.

4. Garantía, entendida como el respaldo que ofrece la empresa al cliente, al hacer uso de los servicios que esta ofrece, en caso de pérdida o daño de la mercancía.

- Responsabilidad: Compromiso que adquiere la empresa con el cliente, para garantizarle la seguridad de la mercancía.
- Eficacia: Solución que la empresa da al cliente, teniendo en cuenta el valor de la mercancía y el seguro o valor declarado por la mercancía. (Anexo D).

Validación de la encuesta

Esta se sometió a validación por 5 personas idóneas en el tema. Para la validación de la encuesta, se tuvo en cuenta que cada ítem debía tener como mínimo el 75% de aprobación por parte de los jueces. (Los resultados se pueden observar en el Anexo E).

La encuesta definitiva tiene las modificaciones pertinentes de acuerdo con las sugerencias de los jueces. (Anexo F).

Los factores de la encuesta quedaron compuestos por los siguientes ítems:

1. Calidad: 1, 2, 11, 12.
2. Atención: 3, 4, 5, 9, 10.
3. Precio: 7.
4. Garantía: 6, 8.

Procedimiento de la investigación

La aplicación de los instrumentos que evalúan Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, se llevó a cabo en las instalaciones de la Cooperativa de Transporte Velotax – Encomiendas Bogotá.

Para tal fin, fue asignado por la gerencia un salón con todas las condiciones ambientales y se dio inicio a convocar al personal en grupos de 5 empleados. Una vez ubicados se procedió a darles las instrucciones correspondientes para el diligenciamiento de los formularios, comenzando con Clima Organizacional y finalizando con Satisfacción Laboral.

Para la aplicación del cuestionario de Satisfacción del Cliente, se solicitó a la empresa el listado de clientes con cuenta corriente. Una vez adquirido este, se dio paso a establecer contacto telefónico con los clientes y específicamente con la persona encargada de despachar la mercancía, la cual suministró las respuestas al cuestionario.

Una vez diligenciados los formularios, se procedió a la tabulación de los datos, se estableció las correlaciones entre las variables y por ultimo se dieron las conclusiones y sugerencias de la investigación.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez establecidos los resultados de las correlaciones entre las variables del estudio, se pretendió encontrar un modelo de regresión, que determinara el comportamiento de las variables.

Al establecer la relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, se obtuvo una correlación de Pearson de 0.801, es decir que es positiva moderada. Para probar la correlación se determinó el $Z_{calculado}$, el cual fue de 11.033, con un nivel de significancia del 0.05. Lo cual indica que existe una probabilidad del 95%, para determinar que entre Clima y la Satisfacción Laboral hay una relación positiva.

Por otra parte, una vez examinado el modelo de regresión entre Clima y Satisfacción Laboral, se encontró a través del análisis de varianza un $F_{calculado}$ de 121.5, es decir que este modelo es bueno, a pesar de ello se evidencia una contradicción ya que el coeficiente de determinación fue de 0.641, por lo tanto este método no alcanza los límites establecidos empíricamente del 75%.

Al establecer la relación entre Clima Organizacional y el Servicio al Cliente, se encontró una correlación de Pearson de -0.241, es decir que es negativa débil. Para probar la correlación se determinó el $Z_{calculado}$, el cual fue de -2.047. Con una probabilidad del 95%, por lo cual existe evidencia para determinar que entre Clima y la Satisfacción del Cliente, hay una relación negativa significativa.

En cuanto al modelo de regresión entre Clima y Satisfacción del Cliente, se encontró a través del análisis de varianza un $F_{calculado}$ de 4.201, es decir que este modelo es significativo (0.044). Además, se observó que el coeficiente de

determinación fue de 5.8%, es decir que la explicación que da el clima a la satisfacción del cliente es muy baja. Por lo tanto, este modelo porcentaje es muy distante al esperado (75%).

Al establecer la relación entre la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente, se encontró una correlación de Pearson de -0.145, es decir que existe una correlación negativa leve. Para probar la correlación se determinó el $Z_{calculado}$, el cual fue de 1.208, con un nivel de significancia del 0.05. Lo cual indica que existe una probabilidad del 95%, para determinar que entre Satisfacción Laboral y Satisfacción del Cliente hay una relación negativa significativa.

El modelo de regresión entre Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente, arrojó a través del análisis de varianza un $F_{calculado}$ de 1.469, es decir que este modelo no es significativo (0.230). Además, se observó que el coeficiente de determinación fue de 2.1%, lo cual indica que es muy pobre y por lo tanto distante del 75%.

Al establecer la relación entre el Clima Organizacional, la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente frente al servicio, se encontró una correlación de 0.254. es decir que es positiva débil. Para probar la correlación se determinó el $Z_{calculado}$, el cual fue de 2.165, con un nivel de significancia del 0.05. Lo cual indica que existe una probabilidad del 95%, para determinar que entre Clima, Satisfacción Laboral y Satisfacción del Cliente, hay una relación positiva.

Por otra parte, una vez examinado el modelo de regresión entre Clima, Satisfacción Laboral y Satisfacción del Cliente, se encontró a través del análisis

de varianza un F calculado de 2.311, y un coeficiente de determinación de 6.5%, por lo tanto este método no alcanza los límites establecidos empíricamente del 75%, es decir no es significativo. (Anexo G).

Se presentarán a continuación los datos parciales encontrados de cada una de las variables: Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Satisfacción del Cliente.

Clima organizacional

A continuación se presentan los resultados de Clima Organizacional, proporcionados por "Consultores Psigma". Este estudio tuvo una confiabilidad alta de Conbranch con el 0.9697 y una congruencia alta en las respuestas.

Para una mejor comprensión se recomienda tener en cuenta las tablas: tabla 1, la cual contiene las definiciones de cada una de las facetas que conforman el Clima Organizacional y la tabla 2, donde se observa los rangos que determinan el nivel en el cual se encuentran las facetas:

Tabla 1

Definición de las Facetas y Variables que conforman el Clima Organizacional

Facetas	Definición
Comunicación Gerencial (CG)	Claridad que la gerencia de la organización tiene en la expresión y manejo de la comunicación, observada en la difusión de lo que sucede en la empresa.
Apoyo en la Supervisión y Dirección (AS)	Se identifica en el actuar de los jefes, representado en el apoyo, autonomía, orientación retroalimentación, estímulo y desarrollo de sus colaboradores.
Proyección (PY)	Implementación de normas, procedimientos que posibiliten proyectar el futuro de la organización, su respuesta a las exigencias del medio y le brinde estabilidad al empleado en su labor.
Administración del Trabajo (AT)	Identifica si en la organización hay implementación de procedimientos que permiten conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes de los empleados de la organización.
Condiciones del Trabajo (CT)	Cuanto de la organización está orientada en poseer las condiciones y los

Retribuciones y Beneficios (RB)	recursos para que los empleados puedan realizar competentemente su trabajo. Establece si la organización brinda las condiciones al trabajador, manifestadas en remuneraciones, incentivos y beneficios especiales comparadas con su rol y con el mercado laboral.
Desarrollo Integral del Recurso Humano (DRH)	Identifica si la organización está orientada en establecer las políticas que posibilitan el desarrollo personal y profesional a partir de lo que los empleados obtienen en su permanencia en la organización.
Ambiente Social del Trabajo (AST)	Establece si la organización está orientada en fomentar la armonía en las interacciones sociales del personal, observadas en la cordialidad, respeto y colaboración entre los empleados de la organización.
Pertenencia (PT)	Identifica cuanto de la organización está orientada en generar compromiso, lealtad, participación e identificación de los empleados para con la organización.
Servicio al Cliente (SC)	Establece si la organización está orientada en brindar un buen servicio al cliente externo, manifestado en dar respuesta a sus necesidades, requerimientos y ser competitivos con la demanda y la calidad con respecto a la competencia.

Tabla 2

Rangos de Clima Organizacional

	Rangos				
	Gran Debilidad	Debilidad	Tendencia al Fortaleza	Fortaleza	Gran Fortaleza
Porcentajes	0 - 40%	40% - 60%	60 - 70%	70% - 85%	85% - 100%

En la figura 1, se observó que los empleados perciben el ambiente interno de la Cooperativa de Transporte Velotax - Bogotá, como débil, ya que en este rango se encontró la mayoría de las facetas. Para mejorar la percepción de los empleados, la empresa debe implementar estrategias de acción en aquellos aspectos específicos de las facetas que presentan bajo porcentaje, con el animo de convertir las debilidades en fortalezas.

Por otra parte, aunque existen facetas tendientes a la fortaleza, se debe prestar atención a estas, ya que en cualquier momento se podría convertir en debilidades.



Figura 1. Porcentajes promedio de las facetas que conforman el Clima Organizacional.

El perfil del Clima Organizacional de la Cooperativa de Transportes Velotax Encomiendas Bogotá, estuvo entre los rangos debilidad con las facetas *Comunicación Gerencial, Proyección, Administración del Trabajo, Condiciones del Trabajo, Retribuciones y Beneficios y Desarrollo Integral del Recurso Humano*, y como tendencia a la fortaleza *Apoyo en la Supervisión, Ambiente Social del Trabajo, Pertenencia y Servicio al Cliente*. (Figura 1).

Satisfacción laboral

A continuación, se presentan los resultados encontrados de la aplicación de la encuesta de Satisfacción Laboral en la Cooperativa de Transporte Velotax Encomiendas Bogotá. Los datos estadísticos de esta se encuentran en el Anexo H.

Para una mejor comprensión se recomienda tener en cuenta la Tabla 1, la cual contiene las definiciones de cada una de las facetas empleadas para Satisfacción

Laboral y la tabla 3, donde se observa los porcentajes que determinan el nivel en la cual se encuentran las facetas.

Tabla 3

Escala de Satisfacción

Escala					
	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Porcentaje	20%	40%	60%	80%	100%
Total Encuesta: 69.8%					

En la figura 2 y teniendo en cuenta la tabla 3, se pudo evidenciar que los empleados de la Cooperativa de Transporte Velotax Encomiendas - Bogotá, manifestaron poco agrado en las facetas evaluadas. Es decir, que los empleados perciben su realidad laboral como poco satisfactoria.

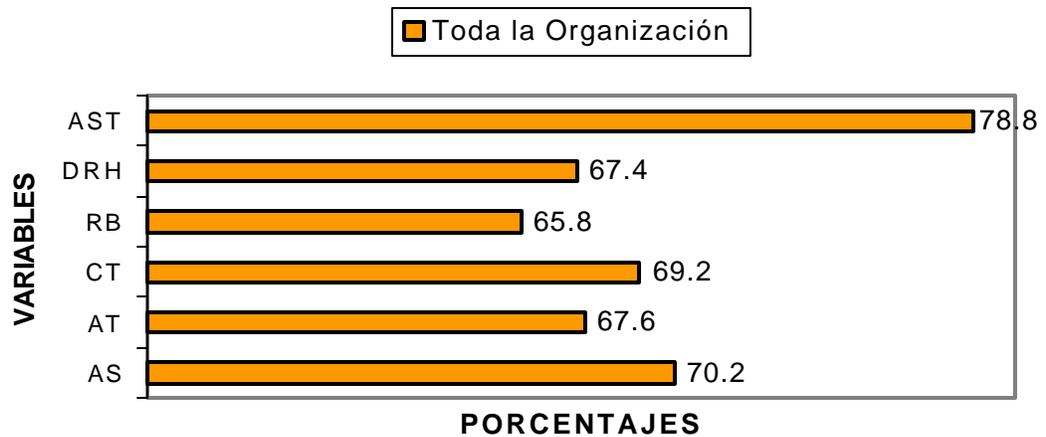


Figura 2. Porcentajes promedio del Perfil de Satisfacción Laboral.

El perfil de la Satisfacción Laboral de la Cooperativa de Transportes Velotax Encomiendas Bogotá, estuvo entre los porcentajes 65.8% y 78.8%

correspondientes a las facetas de *Retribuciones y Beneficios y Ambiente Social del Trabajo*, respectivamente. Es decir, que estas facetas representan para los empleados poca satisfacción. (figura 2).

Satisfacción del cliente

A continuación, se presentan los resultados encontrados en la aplicación de la encuesta de Satisfacción de los Clientes con Cuenta Corriente en la Cooperativa de Transporte Velotax encomiendas Bogotá; Los datos estadísticos de esta se encuentran en el Anexo I.

Para una mejor comprensión se recomienda tener en cuenta la tabla 3, donde se observa los porcentajes que determinan el nivel en la cual se encuentran las facetas y la tabla 4, la cual contiene las definiciones de cada una de las facetas que conforman la Satisfacción del Cliente.

Tabla 4

Definición de las Facetas y Variables que conforman la Satisfacción del Cliente

Facetas	Definición	Variables
Calidad	Nivel de excelencia que la empresa a escogido alcanzar para satisfacer a su clientela.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puntualidad: Se refiere ha el tiempo estipulado (en días) por la empresa, para la entrega de la mercancía. ▪ Rapidez de respuesta: Hace referencia a la rapidez de la empresa para solucionar los inconvenientes que se presenten con la mercancía. ▪ Amabilidad y cortesía: Es el trato cordial, amable y servicial ofrecido por los empleados de la empresa a los clientes.
Atención	Entendida como el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horario: Tiempo estipulado por la empresa, para atender a los clientes. ▪ Cuidado de la mercancía: Es el manejo cuidadoso que se le da a la mercancía, desde el momento en que el cliente la deja en manos de la empresa, hasta cuando llega a su destino.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención: Entendida como la forma en que es atendido el cliente, cuando este se acerca a la empresa para solicitar información o servicio.
Precio	Entendido como las tarifas establecidas por la empresa, por el servicio prestado.	
Garantía	Entendida como el respaldo que ofrece la empresa al cliente, al hacer uso de los servicios que esta ofrece, en caso de pérdida o daño de la mercancía.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad: Compromiso que adquiere la empresa con el cliente, para garantizarle la seguridad de la mercancía. ▪ Eficacia: Solución que la empresa da al cliente, teniendo en cuenta el valor de la mercancía y el seguro o valor declarado por la mercancía.

En la figura 3 y teniendo en cuenta la tabla 3, se pudo evidenciar que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que les ofrece la empresa. Esto se determinó con un porcentaje promedio de la encuesta de 81.8%. (figura 3).



Figura 3. Porcentajes de las facetas de Satisfacción de los Clientes frente al Servicio.

El perfil de la Satisfacción de los Clientes frente al Servicio que ofrece la Cooperativa de Transportes Velotax Encomiendas - Bogotá, está entre los porcentajes promedio de 68.8% (Calidad) y 85.8% (Atención).

Teniendo en cuenta la figura 3 y la tabla 3, se puede observar que los clientes con cuenta corriente, que utilizan el servicio de la Cooperativa de Transporte Velotax Encomiendas - Bogotá, manifestaron sentir agrado con la atención, el precio y la garantía, que les ofrece la empresa. Por el contrario, los clientes, expresaron poco agrado respecto a la calidad del servicio.

DISCUSIONES

En este apartado se analizará y contrastará con la teoría los resultados obtenidos.

Teniendo en cuenta que el Clima Organizacional, es el conjunto de percepciones compartidas por los empleados en la empresa acerca de su realidad laboral (Toro, 2.001); podemos decir que los trabajadores de la Cooperativa de Transportes Velotax Encomiendas Bogotá, percibieron el ambiente interno de la organización como débil en la mayoría de las facetas.

Por otra parte, la Satisfacción Laboral es aquel estado emocional positivo o placentero, resultante de la comparación entre lo que la persona desea o aspira y lo que obtiene en la realidad, Locke (1.976). Se puede decir que en la empresa los empleados manifestaron poca satisfacción frente a la labor que desempeñan, la cual se deriva de las reducidas condiciones de trabajo.

Relacionando los resultados de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de la Cooperativa de Transporte Velotax Encomiendas Bogotá, se halló una correlación de Pearson de 0.801, lo cual indica que la relación entre estas dos variables es positiva moderada, es decir que al aumentar la percepción que tienen los empleados de su ambiente de trabajo, aumenta la satisfacción laboral. Este resultado nos permitió corroborar lo planteado por la teoría acerca de que la satisfacción del empleado, se origina en las percepciones que tiene este de su realidad laboral y por lo tanto dicha satisfacción es determinada en gran proporción por el clima organizacional.

Además Vásquez (1.990), Daft & Steers (1.992), y Navarro (1.999), afirman que el Clima Organizacional influye en la satisfacción en el empleado, al igual que en otros aspectos como la motivación, el desempeño y la productividad. Tomando como base lo expuesto anteriormente, se corrobora la primera hipótesis del estudio, la cual plantea que existe relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

La Satisfacción de los Clientes, es entendida como la respuesta afectiva o emocional del cliente externo frente al servicio. La respuesta afectiva de los clientes con cuenta corriente, fue de satisfacción respecto al servicio que les ofrece la Cooperativa de Transportes Velotax Encomiendas Bogotá.

La correlación entre las variables de Clima Organizacional y Satisfacción del Cliente fue de -0.241, es decir que la correlación es negativa, indicando que al disminuir la percepción del ambiente de trabajo, la satisfacción del cliente aumenta. Por tal razón, se considera que en esta investigación el Clima Organizacional no afecta la Satisfacción de los Clientes. De igual manera sucede entre las variables Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente, cuya correlación es de -0.145, es decir que la correlación es negativa débil, lo que indica que al disminuir la satisfacción laboral, aumenta la satisfacción del cliente. Entonces, la Satisfacción Laboral no incide en la Satisfacción del Cliente.

Estos resultados ratifican las hipótesis nulas que se plantearon para comprobar que no existe relación entre Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente y entre la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente.

A pesar de que la teoría, determina que el clima interno y la satisfacción laboral están estrechamente relacionados, y condicionan de modo especial tanto aisladamente como en conjunto, la percepción y la satisfacción que los clientes tienen de la calidad del servicio que reciben (Toro, 2000, p. 22), en esta investigación específicamente no se produce tal efecto, ya que la correlación hallada fue de -0.254, lo que indica que es una correlación negativa débil. Por otra parte, el coeficiente de determinación encontrado en el análisis de regresión entre estas tres variables fue de 6.5%, y un $F_{calculado}$ de 2.311, es decir que el modelo de regresión es no significativo y por lo tanto, este método que se empleó en la investigación no fue el más indicado.

Revisando dichos resultados, podemos concluir que si bien es cierto que el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, están íntimamente relacionados por ser el Clima Interno un antecedente y regulador de la Satisfacción Laboral, no necesariamente tienen que influir en la Satisfacción del Cliente, ya que dicha satisfacción es un fenómeno multicausado y en este estudio solo se controló el influjo de dos variables: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

Por lo tanto, al decir que la Satisfacción del Cliente es un fenómeno multicausado, consideramos que una de tantas circunstancias que pudo generar estos resultados, es el hecho de las "propinas" que reciben los empleados por parte de los Clientes, haciendo que se dé una buena Calidad en el Servicio, proporcionando a los Clientes Satisfacción.

Los resultados de la presente investigación, dejan establecido, que los objetivos se cumplieron en la medida que se buscó una respuesta a las preguntas

que pretendieron establecer la relación entre las variables Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Satisfacción del Cliente.

Se recomienda para próximas Investigaciones tener en cuenta otros determinantes como la Motivación intrínseca y extrínseca, Actitudes, Experiencias de Trabajo en el Campo del Servicio, además de otros modelos de análisis.

REFERENCIAS

Acosta, S. (1.996). El Clima Organizacional y La Satisfacción Laboral. Colombia: Universidad Santo Tomas – Facultad de Psicología.

Aguado, R.J. (1.999). Clima Organizacional. Escala de clima por Walters, Halpin y Crofts y Stinger & otros investigadores. 22 párrafos. Accequible WWW: spin.com.mx/-rjaguado/identi.html.

Aguado, R.J. (1.999). El clima óptimo para el cambio. Accequible WWW: spin.com.mx/-rjaguado/clima.html.

Albrecht, K. y Bradford, L.J. (1.998). La Excelencia en el Servicio. Conozca y Comprenda a sus Clientes. I Ed. Colombia: 3R Editores.

Albrecht, K. y Romm, Z. (1.988). Gerencia del Servicio. I Ed. Colombia: Legis Fondo Editorial.

Ardovin, J., Bustos, C., Gayo, R. Y Jarpa, M. (2.000). Motivación y Satisfacción. Yahoo. www.undec.cl/clbustos/apsique/labo/motysatis.htm.

Brunet, L. (1.987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. I Ed. México: Trillas S.A.

Cadavid, G. (1.994). Guía para la elaboración de documentos y trabajos de grado de la facultad de psicología. 4^a Ed. Bogotá.

Cardona, M., Saa, C. y Jiménez, A. (1.989). Clima Organizacional Percibido y Efectividad del Trabajo en Grupos de Círculos de Calidad. Colombia: Facultad de Psicología. Pontificia Universidad Javeriana.

Cardozo, D. (1.998 – 1.999). Visión 360°: Escala de Medición del Clima Organizacional – Manual técnico y del usuario. Colombia: PSIGMA.

- Cerda, H. (1.995). Los Elementos de la Investigación. II Ed. Colombia: El Búho.
- Cheang, R. & Kelly, K. (1.996). Satisfecer primero a los clientes internos. Guía práctica para una mayor satisfacción de los clientes externos e internos. España: Ediciones Granica - Tec Consultores.
- Chiavenato, I. (1.994). Administración de Recursos Humanos. II Ed. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1.999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: Mc Graw Hill, Interamericana, S.A.
- Daft, R., & Steers, R. (1.992). Organizaciones. México: Limusa.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1.999). Comportamiento Humano en el Trabajo. Decima edición. México: Mc Graw Hill.
- Echeverry, A. y Escarraga, Y. (1.984). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en una empresa de Servicios y una empresa de Producción. Santa fe de Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario – Facultad de Administración de Empresas.
- Galvez, L. y García, M. (1.989). Análisis del Clima en una organización hotelera y su relación con la prestación del servicio evaluado a través de la percepción del huésped. Santa fe de Bogotá: Universidad Santo Tomas – Facultad de Psicología.
- García, O. (1.987, Mayo – Agosto). Un Modelo de Autodiagnóstico del Clima Organizacional, V – No.12, 68 – 83.
- Gerson, R. (1.994). Cómo medir la satisfacción del cliente. Mantenga la lealtad para siempre. México: Grupo Editorial Iberoamericano, S.A. de C.V.

Goncalves, A. (1.997). Dimensiones del Clima Organizacional. Altavista.
<http://www.qualidade.org/articles/dec97/2dec97.htm>.

González, A. y Cols. (1.999). Estado del Arte de Investigaciones realizadas del Clima Organizacional en las Universidades de Santa fe de Bogotá D.C.
Colombia: Universidad de La Sabana – Facultad de Psicología.

González–Romá, V., & Peiró, J.M. (1.999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. Manuscrito no publicado, Unidad de investigación de Psicología de las organizaciones y del trabajo (UIPOT), Universidad de Valencia.

Gordon, J. (1.997). Comportamiento Organizacional. V Ed. México: Prentice – Hall. Hispanoamérica.

Hall, R. (1.996). Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados. VI Ed. México: Prentice Hall.

Jacques, H. (1.991). La Calidad del Servicio a la Conquista del Cliente. Mc Graw Hill.

Kerlinger, F. (1.994). Investigación del Comportamiento. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill.

Kreitngner, R y Kincki, A. (1.997). Comportamiento de las Organizaciones. III Ed. España: Editorial IRWIN.

Larrea, P. (1.991). Calidad de Servicio del Marketing a la estrategia. España: APD. Ediciones Díaz de santos S.A.

Leland, K. Ibailey, K. (1.997). Servicio al cliente para Dummis. Colombia: Norma.

Likert, R. (1.998). El Clima Laboral y la Calidad de Vida.
<http://www.infoserve.co.vida.htm>.

Martínez, W. y Gutiérrez, M. (1.989). Clima Organizacional. Santa fe de Bogotá:
Fundación Universitaria Konrad Lorenz – Facultad de psicología.

Molano, C. Zuluaga, L. y Camargo, O. (1.987). Incidencia de la Participación en los Círculos de Calidad en dos empresas (servicios y manufacturera) sobre la percepción del Clima Organizacional. Santa fe de Bogotá: Fundación Universitaria Konrad Lorenz – Facultad de Psicología.

Monrroy, M. y Pedraza, F. (1.990). Diseño y Aplicación de un Instrumento para Medir Clima Organizacional. Santa fe de Bogotá: Universidad Nacional – Facultad de Psicología.

Morris, C. (1.992). Psicología. Un Nuevo Enfoque. 7ª Ed. México: Prentice Hall.

Muchinsky, P. (1.994). Psicología Aplicada al Trabajo: Una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. New York: DESCLEE DE BROUWER, S.A.

Navarro, E. (1.999). Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral. Altavista.
<http://w3.el-mundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>.

Ortueta, R. (1.977). Técnicas de Dirección de Personal. Tomo 5. España: Hispanoeuropea.

Ovejero, A., García, A. y Fernández, J. (1.999). Evaluación del Grado de Asertividad en una muestra de funcionarios de la Administración Pública de Asturias. www.uniovi.es/-Psi/REIPS/v1n0/art8.html.

Picazo, L y Martínez, F. (1.991). Ingeniería de Servicios. México: Mc Graw Hill.

Ramírez, E., & Ramírez, H. (1.995). Clima Organizacional Gratificante. I Ed. Neiva: Universidad Surcolombiana.

Sanders, B. (1.997). Servicio Fabuloso. España: Panorama editorial.

Santesmases, M. (1.996). Términos de Marketing: Diccionario – Base de Datos. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.

Sampieri y cols. (1.998). Metodología de la Investigación. II Ed. Colombia: Mc Graw Hill.

Schultz, D. (1.991). Psicología Industrial. 3ra Ed. México: Mc Graw – Hill: Interamecana, S.A.

Serna, H y Cols, (1.996). Auditoria del Servicio. Cómo medir y Satisfacer las necesidades del Cliente. I Ed. Colombia: RAM Editores.

Serna, H y Gómez, J. (1.999). Servicio al Cliente. Métodos de Auditoria y Medición. II Ed. Colombia: 3R Editores.

Sewell, C y Brown, P. (1.994). Cientes para Siempre. México: Mc Graw Hill.

Siegel, L. (1.974). Psicología de las Organizaciones Industriales. México: Editorial Continental S.A.

Sudarski, L. (1.974). Motivación, Individuo y Sociedad. Bogotá: Universidad de Los Andes, Publicaciones Facultad de Ingeniería.

Schnitzler, G. (1.980). La Medición del Clima Organizacional con el Tecla. Santa fe de Bogotá: Universidad de Los Andes – Facultad de Ingeniería.

Toro, F. (1.996). Medellín, abril – enero. Centro de investigación e interventoría en comportamiento organizacional. Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo, 49.

Toro, F. (1.997). Distinciones Y Relaciones Entre Clima, Motivación Satisfacción Y Cultura Organizacional. Memorias 1er Simposio Colombiano Sobre Clima Organizacional. Santa fe de Bogotá: CINCEL Ltda.

Toro, F. (1.998, Abril). 2do. Simposio Internacional sobre Calidad de Vida en el Trabajo. Salud Ocupacional y Control de Factores de Riesgo Psicosocial. Santa fe de Bogotá: CINCEL Ltda.

Toro, F (2.000). Clima Oragnizacional, Satisfacción del Personal y Percepción de la Calidad del Servicio por los Clientes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 19, 16 - 23. Medellín: CINCEL Ltda.

Toro, F. (2.001). El Clima Organizacional: Perfil de Empresas Colombianas. Colombia: CINCEL Ltda.

Vásquez, I, (1.990). Empresa y Grupo. Fundamentos de la Conducta Humana en la Organización Aspectos Grupales. I Ed. España: EADA GESTION.

Vásquez, M. (1.996). El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención. I Ed. España: EUB.

ANEXOS

ANEXO A

Encuesta de Satisfacción Laboral para Validación

Nombre: _____

Profesión: _____ Cargo: _____

Por medio de la presente le pido el favor de hacer una evaluación a esta encuesta, con el fin de validarla.

Objetivo General: Medir el grado de satisfacción que tienen los empleados con el trabajo.

Para lograr el objetivo propuesto esta encuesta se dividió en 6 factores:

1. Apoyo en la Supervisión y Dirección: Se identifica en el actuar de los jefes, representado en el apoyo, autonomía, orientación retroalimentación, estímulo y desarrollo de sus colaboradores. **Items: 2,12,19,24,25,26,32.**

- Estímulo y soporte a colaboradores: Cuanto de la organización está orientada al apoyo efectivo que brinda el jefe a sus colaboradores y que los estimula a dar el máximo de sus capacidades.
- Reconocimiento: Cuanto de la organización está orientada a la retroalimentación oportuna y positiva a los empleados cuando cumplen las labores asignadas.
- Interacción jefe – subalterno: Cuanto de la organización está orientada a la interacción flexible y eficaz entre jefe – subalterno que permita una comunicación ágil y facilite conocer la opinión de los subalternos.
- Autonomía: Cuanto de la organización está orientada a que los colaboradores tomen decisiones sin tener que consultar constantemente a sus superiores.

2. Administración del Trabajo: Identifica si en la organización hay implementación de procedimientos que permiten conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes de los empleados de la organización.

Items: 5,10,13,14,23,31.

- Metas y objetivos: Cuanto de la organización está orientada a fijarse objetivos razonables de acuerdo con su capacidad para tomar decisiones que busquen cumplir metas a largo plazo.
- Evaluación y control: Cuanto de la organización está orientada a conocer los criterios para evaluar y verificar el desarrollo correcto del trabajo.
- Planeación: Cuanto de la organización está orientada a planear con precisión el trabajo de los empleados.
- Capacitación – inducción: Cuanto de la organización está orientada a brindarle formación a los empleados con el propósito de realizar y mejorar su trabajo.
- Políticas y misión: Cuanto de la organización está orientada a divulgar el conocimiento de la filosofía, las políticas y los objetivos de la organización.

3. Condiciones del Trabajo: Identifica cuanto de la organización está orientada en poseer las condiciones y los recursos para que los empleados puedan realizar competentemente su trabajo. **Items: 7,11,16,28.**

- Recursos físicos: Cuanto de la organización está orientada a proporcionar los recursos necesarios para hacer bien el trabajo.

- Recursos ambientales: Cuanto de la organización está orientada a poseer recursos favorables representados en comodidad, seguridad y ergonomía en el trabajo.
- Carga laboral: Cuanto de la organización está orientada a realizar su trabajo en el tiempo estipulado sin percibir sobrecarga del mismo.

4. Retribuciones y Beneficios: Establece si la organización brinda las condiciones al trabajador, manifestadas en remuneraciones, incentivos y beneficios especiales comparadas con su rol y con el mercado laboral. **Items: 15,17,20,21.**

- Competitividad: Cuanto de la organización está orientada a retribuir de una manera competitiva de acuerdo con el mercado laboral.
- Equidad individual: Cuanto de la organización está orientada a retribuir justamente al personal de acuerdo con su experiencia y formación.
- Equidad interna: Cuanto de la organización está orientada a retribuir justamente de acuerdo con el trabajo realizado y con el rol ocupado.
- Beneficios extras: Cuanto de la organización está orientada a establecer beneficios adicionales al salario que sean competitivos con organizaciones similares al sector económico al cual pertenecen.

5. Desarrollo Integral del Recurso Humano: Identifica si la organización está orientada en establecer las políticas que posibilitan el desarrollo personal y profesional a partir de lo que los empleados obtienen en su permanencia en la organización. **Items: 3,6,8,18,30.**

- Aprovechamiento de las capacidades: Cuanto de la organización está orientada a facilitar que los empleados potencialicen las capacidades que poseen.
- Promoción: Cuanto de la organización está orientada a brindar posibilidades de ascenso en la organización.
- Estabilidad laboral: Cuanto de la organización está orientada en brindar estabilidad a sus empleados en la compañía.
- Desarrollo personal: Cuanto de la organización está orientada a capacitar a los empleados para brindarles un mayor crecimiento personal.

6. Ambiente Social del Trabajo: Establece si la organización está orientada en fomentar la armonía en las interacciones sociales del personal, observadas en la cordialidad, respeto y colaboración entre los empleados de la organización.

Items: 1,4,9,22,27,29.

- Cordialidad y buen trato: Cuanto de la organización está orientada hacia un ambiente de cordialidad y compañerismo entre sus empleados.
- Trabajo en equipo: Cuanto de la organización está orientada a implementar un verdadero trabajo en equipo.
- Armonía: Cuanto de la organización está orientada a propiciar la interacción amable y armoniosa entre los empleados.
- Colaboración: Cuanto de la organización está orientada a que las personas se colaboren unas a otras para cumplir con los objetivos propuestos.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA

Dirigido a los empleados de la empresa.

Esta encuesta tiene como fin evaluar el grado de satisfacción laboral que tienen los empleados de la empresa. La escala que se utilizará, está comprendida entre 5 y 1. Entendiéndose: **5 (Muy satisfecho), 4 (Satisfecho), 3 (Poco satisfecho), 2 (Insatisfecho), y 1 (Muy insatisfecho).**

Determine su grado de satisfacción teniendo en cuenta:

1. La manera como usted se relaciona con sus compañeros de trabajo.

5 4 3 2 1

2. Los estímulos que recibe por parte de su jefe para dar lo máximo de sus capacidades.

5 4 3 2 1

3. La oportunidad que tiene usted para demostrar sus capacidades en su trabajo.

5 4 3 2 1

4. El trabajo en equipo.

5 4 3 2 1

5. Metas definidas en su trabajo.

5 4 3 2 1

6. La posibilidad de ascenso en su trabajo.

5 4 3 2 1

7. Comodidad que tiene en el lugar de trabajo.

5 4 3 2 1

8. La estabilidad laboral que tiene usted en la empresa.

5 4 3 2 1

9. Trabajo entre los departamentos.

5 4 3 2 1

10. La manera como el jefe evalúa su trabajo.

5 4 3 2 1

11. Recursos para realizar efectivamente el trabajo.

5 4 3 2 1

12. El apoyo que le brinda su superior para realizar el trabajo.

5 4 3 2 1

13. La planeación del trabajo a realizar.

5 4 3 2 1

14. La capacitación que ha recibido para realizar mejor su trabajo.

5 4 3 2 1

15. Teniendo en cuenta el mercado laboral, cómo se siente respecto a su salario.

5 4 3 2 1

16. Las condiciones ambientales (ventilación, iluminación) para realizar el trabajo.

5 4 3 2 1

17. El salario recibido por su trabajo.

5 4 3 2 1

18. Con lo que usted da de sí mismo para realizar su trabajo.

5 4 3 2 1

19. El reconocimiento que le brinda su jefe por su trabajo.

5 4 3 2 1

20. Con los beneficios extras diferentes al salario.

5 4 3 2 1

21. La retribución que recibe de acuerdo a su formación y experiencia.

5 4 3 2 1

22. La armonía entre usted y sus compañeros de trabajo.

5 4 3 2 1

23. La información sobre las políticas y los objetivos de la empresa.

5 4 3 2 1

24. La relación que usted tiene con su jefe inmediato.

5 4 3 2 1

25. La libertad que usted tiene para tomar decisiones respecto a su trabajo.

5 4 3 2 1

26. La comunicación que usted tiene con su jefe.

5 4 3 2 1

27. La comunicación que usted tiene con sus compañeros de trabajo.

5 4 3 2 1

28. Con el tiempo estipulado para que usted finalice su trabajo.

5 4 3 2 1

29. Con la colaboración que recibe de sus compañeros para sacar adelante el trabajo.

5 4 3 2 1

30. Con el crecimiento personal que le proporciona las capacitaciones.

5 4 3 2 1

31. La formación que recibe para mejorar sus habilidades en el puesto de trabajo.

5 4 3 2 1

32. La retroalimentación que hace el jefe de su labor desempeñada.

5 4 3 2 1

Hoja de respuesta sobre validación de la Encuesta de evaluación de la Satisfacción Laboral en una empresa.

Objetivo General: La encuesta está enfocada al objetivo planteado. SI ___ NO ___

Comentarios _____

AREAS	OBJETIVO		PERTINENCIA		REDACCIÓN		OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Apoyo en la supervisión y dirección	2						
	12						
	19						
	24						
	25						
	26						
	32						
Administración del trabajo	5						
	10						
	13						
	14						
	23						
	31						
Condiciones de trabajo	7						
	11						
	16						
	28						
Retribuciones y beneficios	15						
	17						
	20						
	21						
Desarrollo Integral del Recursos Humano	3						
	6						

	8
	18
	30
Ambiente social del trabajo	1
	4
	9
	22
	27
	29

ANEXO B

Validación de la Encuesta para medir el grado de Satisfacción que tiene los Empleados con su trabajo una Empresa de Transporte de Encomiendas

AREAS	OBJETIVO		PORCENTAJE PERTINENCIA		PORCENTAJE REDACCION		PORCENTAJE		PROMEDIO					
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
-														
Apoyo Supervisión y Dirección	2	5	0	100%	5	0	100%		3	2	60%	40%	87%	
	12	5	0	100%	5	0	100%		5	0	100%		100%	
	19	5	0	100%	4	1	80%	20%	5	0	100%		93%	
	24	3	2	60%	40%	2	3	40%	60%	5	0	100%	67%	
	25	5	0	100%	5	0	100%		5	0	100%		100%	
	26	3	2	60%	40%	3	2	60%	40%	5	0	100%	73%	
	32	5	0	100%	5	0	100%		4	1	80%	20%	93%	
Administración del trabajo	5	5	0	100%	5	0	100%		3	2	60%	40%	87%	
	10	5	0	100%	4	1	80%	20%	4	1	80%	20%	87%	
	13	4	1	80%	20%	4	1	80%	20%	4	1	80%	20%	80%
	14	5	0	100%	5	0	100%		5	0	100%		100%	
	23	5	0	100%	5	0	100%		3	2	60%	40%	87%	
	31	4	1	80%	20%	3	2	60%	40%	5	0	100%	80%	
Condiciones de trabajo	7	5	0	100%	5	0	100%		5	0	100%		100%	
	11	5	0	100%	4	1	80%	20%	4	1	80%	20%	87%	
	16	5	0	100%	5	0	100%		5	0	100%		100%	
	28	5	0	100%	4	1	80%	20%	3	2	60%	40%	80%	
Retribuciones y beneficios	15	5	0	100%	5	0	100%		3	2	60%	40%	87%	
	17	5	0	100%	5	0	100%		4	1	80%	20%	93%	
	20	5	0	100%	5	0	100%		4	1	80%	20%	93%	
	21	5	0	100%	5	0	100%		5	0	100%		100%	

AREAS	OBJETIVO		PORCENTAJE		PERTINENCIA		PORCENTAJE		REDACCION		PORCENTAJE		PROMEDIO	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
- Desarrollo Integral del R.H.	3	5	0	100%		5	0	100%		4	1	80%	20%	93%
	6	5	0	100%		5	0	100%		5	0	100%		100%
	8	5	0	100%		4	1	80%	20%	5	0	100%		93%
	18	3	2	60%	40%	3	2	60%	40%	0	5	0%	100%	40%
	30	5	0	100%		4	1	80%	20%	2	3	40%	60%	73%
Ambiente social del trabajo	1	5	0	100%		4	1	80%	20%	3	2	60%	40%	80%
	4	5	0	100%		5	0	100%		4	1	80%	20%	93%
	9	5	0	100%		5	0	100%		3	2	60%	40%	87%
	22	5	0	100%		3	2	60%	40%	5	0	100%		87%
	27	5	0	100%		2	3	40%	60%	3	2	60%	40%	67%
29	5	0	100%		5	0	100%		4	1	80%	20%	93%	

ANEXO C

Encuesta de Satisfacción Laboral

A continuación encontrará una serie de preguntas que permitirán conocer su grado de Satisfacción Laboral. En general, no existe contestaciones correctas e incorrectas, porque las personas tienen distintos sentimientos y perciben las cosas desde diferentes puntos de vista. Conteste con sinceridad, de esta forma se podrá conocer su grado de satisfacción.

Al contestar tenga en cuenta lo siguiente:

- No piense demasiado, ni emplee mucho tiempo para marcar su respuesta.
- No deje ninguna pregunta sin contestar.
- Recuerde que esta encuesta es anónima y por lo tanto usted podrá contestar con total tranquilidad y sinceridad.

Determine su grado de satisfacción teniendo en cuenta que: **5 (Muy satisfecho)**, **4 (Satisfecho)**, **3 (Poco satisfecho)**, **2 (Insatisfecho)**, y **1 (Muy insatisfecho)**.

Determine su grado de satisfacción teniendo en cuenta:

1. La manera como usted se relaciona con sus compañeros de trabajo.

5 4 3 2 1

2. Los estímulos que recibe por parte de su jefe para dar lo máximo de sus capacidades.

5 4 3 2 1

5 (Muy satisfecho), 4 (Satisfecho), 3 (Poco satisfecho), 2 (Insatisfecho), y 1 (Muy insatisfecho).

3. La oportunidad que tiene usted para demostrar sus capacidades en su trabajo.

5 4 3 2 1

4. La posibilidad que tiene usted para trabajar en equipo.

5 4 3 2 1

5. Metas definidas en su trabajo.

5 4 3 2 1

6. La posibilidad de ascenso en su trabajo.

5 4 3 2 1

7. Comodidad que tiene en el lugar de trabajo.

5 4 3 2 1

8. La estabilidad laboral que tiene usted en la empresa.

5 4 3 2 1

9. Las relaciones de trabajo entre los diferentes cargos.

5 4 3 2 1

10. La manera como es evaluado su trabajo.

5 4 3 2 1

11. Recursos para realizar efectivamente el trabajo.

5 4 3 2 1

12. El apoyo que le brinda su superior para realizar el trabajo.

5 4 3 2 1

5 (Muy satisfecho), 4 (Satisfecho), 3 (Poco satisfecho), 2 (Insatisfecho), y 1 (Muy insatisfecho).

13. La forma como se planea el trabajo.

5 4 3 2 1

14. La capacitación que ha recibido para realizar mejor su trabajo.

5 4 3 2 1

15. Su salario respecto al mercado laboral.

5 4 3 2 1

16. Las condiciones ambientales (ventilación, iluminación) para realizar el trabajo.

5 4 3 2 1

17. El salario respecto al trabajo que usted desempeña.

5 4 3 2 1

18. El reconocimiento que le brinda su jefe por su trabajo.

5 4 3 2 1

19. Los beneficios que recibe adicionales al salario.

5 4 3 2 1

20. La retribución que recibe de acuerdo a su formación y experiencia.

5 4 3 2 1

21. La armonía entre usted y sus compañeros de trabajo.

5 4 3 2 1

22. La comunicación acerca de las políticas y los objetivos de la empresa.

5 4 3 2 1

5 (Muy satisfecho), 4 (Satisfecho), 3 (Poco satisfecho), 2 (Insatisfecho), y 1 (Muy insatisfecho).

23. La autonomía que usted tiene para tomar decisiones respecto a su trabajo.

5 4 3 2 1

24. El tiempo con el que usted cuenta para realizar su trabajo.

5 4 3 2 1

25. La colaboración que recibe de sus compañeros para sacar adelante el trabajo.

5 4 3 2 1

26. El crecimiento personal y profesional que le proporciona las capacitaciones.

5 4 3 2 1

27. La formación que recibe para mejorar sus habilidades en el puesto de trabajo.

5 4 3 2 1

28. La retroalimentación que hace el jefe de su labor.

5 4 3 2 1

ANEXO D

Encuesta de Satisfacción del Cliente para Validación

Nombre: _____

Profesión: _____ Cargo: _____

Por medio de la presente le pido el favor de hacer una evaluación a esta encuesta, con el fin de validarla.

Objetivo General: Medir el grado de satisfacción que tienen los clientes externos frente al servicio que presta una empresa de transportes de encomiendas.

Los aspectos que se quieren medir son:

1. Calidad, entendida como el nivel de excelencia que la empresa a escogido alcanzar para satisfacer a su clientela. **Item: 1, 2, 10, 12, 13.**

- Puntualidad: Se refiere ha el tiempo estipulado (en días) por la empresa para la entrega de la mercancía.
- Rapidez de respuesta: Hace referencia a la rapidez de la empresa para solucionar los inconvenientes que se presente con la mercancía.
- Amabilidad y cortesía: Es trato cordial, amable y servicial ofrecido por los empleados de la empresa a los clientes.

2. Atención, entendida como el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico. **Item: 3, 4, 5, 9, 11.**

- Horario: El tiempo estipulado por la empresa para atender a los clientes.
- Cuidado de la mercancía: El manejo cuidadoso que se le da a la mercancía desde el momento en que el cliente la deja en manos de la empresa hasta cuando llega a su destino.

- **Atención:** Entendida como la forma en que es atendido el cliente, cuando este se acerca a la empresa para solicitar información o servicio.

3. **Precio,** entendido como las tarifas establecidas por la empresa por el servicio prestado. **Item: 7.**

4. **Garantía,** entendida como el respaldo que ofrece la empresa al cliente al hacer uso de los servicios que esta ofrece, en caso de pérdida o daño de la mercancía

Item: 6, 8.

- **Responsabilidad:** compromiso que adquiere la empresa con el cliente para garantizarle la seguridad de la mercancía.

- **Eficacia:** solución que la empresa da al cliente teniendo en cuenta el valor de la mercancía y el seguro o valor declarado por la mercancía.

Por su colaboración, muchas gracias.

**FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES
EXTERNOS FRENTE AL SERVICIO QUE PRESTA UNA EMPRESA DE
TRANSPORTE DE ENCOMIENDAS**

Dirigido a los clientes externos de una Empresa de Transporte de Encomiendas.

Esta encuesta tiene como fin evaluar vía telefónica el grado de satisfacción que tiene el cliente respecto al servicio que presta la empresa. La escala que se utilizará, está comprendida entre 5 y 1. Entendiéndose: **5 (Muy satisfecho), 4 (Satisfecho), 3 (Poco satisfecho), 2 (Insatisfecho), y 1 (Muy insatisfecho).**

Determine su grado de satisfacción con relación a:

1. El tiempo que demora en llegar la encomienda a su destino final.

5 4 3 2 1

2. La calidad en la atención, es decir la forma cordial, amable y servicial en que el personal de la empresa lo atendió.

5 4 3 2 1

3. Respeto en el momento de atenderlo.

5 4 3 2 1

4. El tiempo estipulado por la empresa para atender a los clientes.

5 4 3 2 1

5. El manejo que se le da a la mercancía.

5 4 3 2 1

6. Responsabilidad que asume la empresa por la perdida o daño de la mercancía.

5 4 3 2 1

7. Dinero que usted cancela por el transporte de su mercancía.

5 4 3 2 1

8. Solución que la empresa le brinda por daño o pérdida de la mercancía.

5 4 3 2 1

9. Atención telefónica.

5 4 3 2 1

10. Atención de sus reclamos.

5 4 3 2 1

11. El servicio de domicilio.

5 4 3 2 1

12. E servicio que le presta la empresa.

5 4 3 2 1

13. Recomendaría el servicio de transporte de encomiendas.

SI NO

Hoja de respuesta sobre validación de la Encuesta de evaluación de la satisfacción que tienen los clientes externos frente al servicio que presta una empresa de transporte de encomiendas.

Objetivo General: La encuesta está enfocada al objetivo planteado. SI _____

NO ____ Comentarios: _____

AREAS		OBJETIVO		PERTINENCIA		REDACCIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Calidad	1							
	2							
	10							
	12							
	13							
Atención	3							
	4							
	5							
	9							
	11							
Precio	7							
Garantía	6							
	8							

ANEXO E

Validación de la Encuesta para medir la Satisfacción de los Clientes Externos frente al Servicio que presta una Empresa de Transporte de Encomiendas

AREAS	OBJETIVO		PORCENTAJE		PERTINENCIA		PORCENTAJE		REDACCION		PORCENTAJE		PROMEDIO	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Calidad	1	4	1	80%	20%	5	0	100%		3	2	60%	40%	80%
	2	5	0	100%		5	0	100%		4	1	80%	20%	93%
	10	3	2	60%	40%	4	1	80%	20%	2	3	40%	60%	60%
	12	4	1	80%	20%	5	0	100%		3	2	60%	40%	80%
	13	5	0	100%		5	0	100%		5	0	100%		100%
Atención	3	5	0	100%		5	0	100%		5	0	100%		100%
	4	4	1	80%	20%	5	0	100%		4	1	80%	20%	87%
	5	5	0	100%		5	0	100%		5	0	100%		100%
	9	5	0	100%		5	0	100%		4	1	80%	20%	93%
	11	5	0	100%		5	0	100%		5	0	100%		100%
Precio	7	5	0	100%		4	1	80%	20%	3	2	60%	40%	80%
Garantía	6	5	0	100%		5	0	100%		5	0	100%		100%
	8	5	0	100%		5	0	100%		4	1	80%	20%	93%

ANEXO F

Encuesta de Satisfacción del Cliente

Empresa: _____ Nombre: _____

Sitio de Aforo: _____

Buenos días / tardes, Mi nombre es _____

Estamos haciendo una encuesta para determinar el grado de satisfacción frente al servicio de transporte de encomiendas que le presta Velotax. Usted podría atendernos unos minutos para realizarle unas preguntas?. SI __ NO __. Gracias.

Para contestar las preguntas, tenga en cuenta dar una calificación entre 1 y 5.

Recuerde que: **5 es (Muy satisfecho), 4 (Satisfecho), 3 (Poco satisfecho), 2 (Insatisfecho), y 1 (Muy insatisfecho).**

Que tan satisfecho esta usted con:

1. El tiempo que toma la entrega de la encomienda a su destino.

5 4 3 2 1

2. La calidad en la atención, es decir la forma cordial, amable y servicial en que el personal de la empresa lo atendió.

5 4 3 2 1

3. Respeto en el momento de atenderlo en los puntos de atención.

5 4 3 2 1

4. El horario ofrecido por la empresa para atenderlo.

5 4 3 2 1

5. El manejo que se le da a la mercancía.

5 4 3 2 1

6. Responsabilidad que asume la empresa por la perdida o daño de la mercancía.

5 4 3 2 1

7. Tarifa establecida por el servicio que le presta la empresa.

5 4 3 2 1

8. Solución que la empresa le brinda por daño o perdida de la mercancía.

5 4 3 2 1

9. Atención telefónica.

5 4 3 2 1

10. El servicio de domicilio.

5 4 3 2 1

11. En cuanto a la calidad del servicio que le presta la empresa.

5 4 3 2 1

12. Recomendaría el servicio de transporte de encomiendas.

SI ____ NO ____ ¿Por qué?: _____

ANEXO G

Datos Estadísticos**Correlaciones**

		SC	SL	CO
Correlación de Pearson	SC	1	-0.145	-0.241
	SL	-0.145	1	0.801
	CO	-0.241	0.801	1

Datos de Regresión entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral**Coeficientes (a)**

Modelo	B	Error típ.	Beta	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%	Correlaciones			Estadísticos de colinealidad			
							Orden cero	Parcial	Semi parcial	Tolerance	VIF		
1	(Constante)	0,207	0,303	0,681	0,498	- 0,812							
	CO	0,964	0,087	0,801	11,02	0,789 1,138	0,801	0,801	0,801	1	1		

Variable dependiente: SL

Anova

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	29,142	1	29,142	121,5	.000
	Residual	16,316	68	0,24		
	Total	45,458	69			

Variables predictoras: (Constante), CO

Variable dependiente: SL

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio	Sig. del cambio en F			
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Durbin-Watson
1	.801	0,641	0,636	0,489831	0,641	121,459	1	68	0,592

Variables predictoras: (Constante), CO

Variable dependiente: SL

Datos de Regresión entre Clima Organizacional y Satisfacción del Cliente**Coeficientes**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%		Correlaciones			Estadísticos de colinealidad		
	B	Error típ.				Beta	Límite inferior	Límite superior	Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV
1 (Constante)	4,567	0,277		16,481	0	4,014	5,12						
COOA106	-0,16	0,08	-0,241	-2,05	0,04	-0,323	-0,004	-0,241	-0,24	-0,241	1	1	

Variable dependiente: SC

Anova

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	0,84	1	0,84	4,201	.044
Residual	13,6	68	0,2		
Total	14,44	69			

Variables predictoras: (Constante), CO

Variable dependiente: SC

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				Durbin-Watson	Sig. del cambio en F
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		
1	.241	0,058	0,044	0,4472	0,058	4,201	1	68	0	2,3

Variables predictoras: (Constante), CO

Variable dependiente: SC

Datos de Regresión entre Satisfacción Laboral y Satisfacción del Cliente**Coeficientes**

Modelo	Coeficiente no estandarizado		Coeficiente estandarizado	T	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%		Correlaciones			Tolerancia	FIV
	B	Error típ.				Beta	Límite inferior	Límite superior	Orden cero	Parcial		
1 (Constante)	4,295	0,24		17,741	0	3,812	4,779					
SL	-8.195E-02	0,07	-0,145	-1,212	0,23	-0,053	0,217	-0,145	-0,15	-0,145	1	

a Variable dependiente: SC

Anova

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	0,305	1	0,305	1,469	.230
Residual	14,134	68	0,208		
Total	14,44	69			

Variables predictoras: (Constante), SL

Variable dependiente: SC

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Durbin-Watson	Sig. del cambio en F
1	.145(a)	0,021	0,007	0,4559	0,021	1,469	1	68	0,2	2,291

Variables predictoras: (Constante), SL

Variable dependiente: SC

Datos de Regresión entre Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Satisfacción del Cliente

Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%		Correlaciones			Tolerancia	FIV	
	B	Error típ.				Beta	Límite inferior	Límite superior	Orden cero	Parcial			
1 (Const ante)	4.551	0.279		16.304	0	3.994	5.109						
SL	7.494E-02	0.111	0.133	0.674	0.503	-0.147	0.297	-0.145	0.082	0.08	2.786		
CO	-0.236	0.134	-0.348	-1.763	0.083	-0.503	0.031	-0.241	-0.211	-0.21	2.786		

Variable dependiente: SC

Anova

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	0.932	2	0.466	2.311	.107
Residual	13.508	67	0.202		
Total	14.44	69			

Variables predictoras: (Constante), CO, SL.

Variable dependiente: SC

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregido	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				Durbin-Watson	Sig. del cambio en F
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		
1	0.254	0.065	0.037	0.449	0.043	3.107	1	67	0.08	2.29

Variables predictoras: (Constante), CO, SL.

Variable dependiente: SC

ANEXO HDatos estadísticos de la Encuesta Satisfacción Laboral

Población: 122

Muestra: 70

Medidas	Valores
Media	3.356
Error típico de la media	0.093
Mediana	3.587
Moda	3.464
Desviación típica	0.780
Varianza	0.609
Asimetría	-0.456
Error típico de asimetría	0.286
Curtosis	-0.568
Error típico de curtosis	0.566
Rango	3.142
Mínimos	1.464
Máximos	4.607
Suma	234.9

ANEXO IDatos estadísticos de la Encuesta Satisfacción del Cliente

Población: 92

Muestra: 92

Medidas	Valores
Media	4.032
Error típico de la media	0.047
Mediana	4.166
Moda	4.416
Desviación típica	0.454
Varianza	0.206
Asimetría	-1.053
Error típico de asimetría	0.251
Curtosis	0.848
Error típico de curtosis	0.497
Rango	2.083
Mínimos	2.583
Máximos	4.666
Suma	371