



**“CLIMA LABORAL EN EL SECTOR FINANCIERO CASO
TANNER S.A”.**

PROFESOR: Jorge Caro.

ALUMNAS (o): Elias Parra Delgadillo.

Danitza Tapia.

Ingrid Reyes.

Diciembre de 2019

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar este recorrido a través de este trabajo de investigación no nos queda más que mirar atrás y ver el largo camino recorrido. Días, noches de insomnio. Tardes de lectura, de estudio, y nada hubiese sido posible sin el apoyo de mucha gente.

El sacrificio que implica cumplir diversos roles, como trabajadoras, como madres, como estudiantes de la carrera, (debemos confesar que fue todo un desafío retomar los estudios después de años...)

A nuestras familias por el acompañamiento en las buenas y en las malas.

A nuestra guía Lucia Levio, por su apoyo, comentarios y por las ideas y conocimientos con las cuales nos ayudó en todo momento a mejorar nuestro trabajo. Sin ellos y su acompañamiento, este esfuerzo, estamos seguros no hubiese dado resultado.

Finalmente, *Gracias* a la vida que siempre da segundas oportunidades... y claro, está en cada una de nosotras, haberlas tomado y llegar hasta acá para decir con fuerza...

¡¡Nos costó, pero al final...Hemos cumplido!!

RESUMEN

En la presente investigación se desarrolla un análisis Correlacional con enfoque cuantitativo, cuyo objetivo fue determinar si el Clima laboral influye en la Satisfacción Laboral, en el Área de Atención al Cliente (SAC) en la Empresa Tanner servicios Financieros S.A. de la Región Metropolitana, empresa de con más de 20 años dedicada al servicio de créditos automotriz, leasing, Factoring y corredores de bolsa.

Para definir las variables y las dimensiones incorporadas en la investigación se realizó una exhaustiva revisión de la literatura. De los autores consultados, se optó trabajar con las definiciones de Robbins & Judge (2009), Robbins (1999) y Rousseau (1988).

De esta forma se eligió la conceptualización de clima laboral desde el enfoque de los factores psicológicos y de percepción sobre los factores existentes en los autores estudiados.

Tras la fase de recopilación bibliográfica de apoyo, se definió utilizar una encuesta basada en un cuestionario de 27 preguntas cerradas con aplicación de escala basada en Likert, en un censo poblacional que consideró 30 personas, las cuales corresponden a la totalidad de trabajadores del área.

Los resultados tras la aplicación del instrumento permiten concluir que clima y satisfacción laboral son dos conceptos que se relacionan positiva y moderadamente al interior del Área de Atención al Cliente de la Empresa Tanner Servicios Financieros S.A.

Tabla de Contenido

AGRADECIMIENTOS	1
RESUMEN	2
CAPÍTULO I	4
Antecedentes	4
1.1. Contextualización	8
1.2. Planteamiento del Problema	13
1.3. Objetivos	15
1.4. Cuadro de Variables	16
CAPÍTULO II	17
Revisión de la Literatura	17
2.1. Clima Laboral	17
2.2. Satisfacción Laboral	28
2.3. Indicadores de Satisfacción Laboral	32
CAPÍTULO III	35
Metodología	35
3.1. Diseño de la Investigación	35
3.2. Tipo de Investigación	38
3.3. Selección de la Muestra	41
3.4. Técnica de Recolección y Análisis de Datos	41
3.5. Validez de los Datos	42
ANEXOS	44
1. Anexo N° 1: Ficha Técnica Del Estudio	44
2. Anexo N° 2: Encuesta Aplicada	46
CAPÍTULO IV	49
Análisis de Resultados	49
4.2. Indicadores Satisfacción Laboral	56
CONCLUSIONES	61
1. Conclusiones por Objetivos	61
2. Conclusiones de Acuerdo con las Hipótesis	67
BIBLIOGRAFIA	68

CAPÍTULO I

Antecedentes

Las organizaciones debieran comprenderse como constructos sociales que concurren a la utilización de los recursos disponibles para el logro de los objetivos trazados. Dentro de ellas se pueden distinguir recursos materiales, financieros y humanos. Este último se observa como el recurso principal y de mayor valor, es decir el mayor activo de una empresa y la base para alcanzar los objetivos diseñados.

La organización como un todo, debiese entregar a los individuos un conjunto de elementos tanto higienizadores como satisfactores. La comprensión de un “buen clima laboral” como un elemento necesario al interior de toda organización como uno que entrega una posterior satisfacción con el trabajo es una necesidad dentro de la administración de recursos humanos.

Luego, un buen clima laboral se entiende es el primer paso para una posterior satisfacción laboral por parte de los empleados. Más, esta relación que parece “virtuosa” no siempre existe. De este modo la investigación se propuso identificar, describir e intentar explicar con métodos científicos cuáles son las dimensiones y los indicadores del clima laboral que afectan al área de Atención al Cliente de la empresa Tanner Servicios Financieros S.A.

La literatura sobre el objeto de estudio se ha construido fuertemente a partir de la segunda mitad del siglo XX. Las ciencias sociales incorporan diferentes miradas, enfoques y modelos de abordaje sobre la materia. Desde las concepciones sistémicas que comprendían a las organizaciones como sistemas interconectados con el todo medioambiental.

Las miradas funcionalistas centradas en el cómo intervienen los elementos para el normal “funcionamiento” del todo organizacional. La llegada de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) suponen el auge de las miradas “centradas en los factores” interorganizacionales y de cómo estos afectan a cuestiones como el medio ambiente laboral. De igual modo la corriente culturalista se centraba en la forma de comprender la construcción de una cultura organizacional y de cuáles eran los factores que la explicaban. Con todo la corriente psicologista y la comprensión del clima laboral como

una construcción entrelazada por factores individuales (las percepciones de las personas) y la construcción del ambiente laboral (la sumatoria de las percepciones o la percepción grupal) intentarán fundamentar empíricamente el clima laboral como un constructo multifactorial.

Para la investigación, se ha escogido esta conceptualización dado que, esta se ajusta a los requerimientos como aparato comprensivo y explicativo. Se trata de empresas expuestas a las vulnerabilidades del mercado y a los rápidos cambios tecnológicos.

La problemática que supone la interacción humana en una organización fue analizada por el autor Mayo en la década veinte del siglo pasado. A partir del visionario estudio que reveló la importancia de los factores psicológicos y sociales. Pinto de Almeida et al, (2016) ubican en los estudios de Lewin, Lippit y White en 1939 el origen de la investigación sobre clima organizacional. Los mismos autores brasileños refieren a dicho estudio como el puntal de la mirada sobre el clima como “ambiente psicológico” (Pinto et al, 2016).

La investigación referente a las organizaciones creció conforme en el siglo XX, la implantación de procesos de industrialización capitalista se yergue como el paradigma triunfante en occidente como modelo de desarrollo. La organización productiva, como concepto, requiere de un estudio acabado. Los autores ya citados, (Pinto et al, 2016) desarrollan estructuradamente y analíticamente las diferentes miradas o “abordajes” posibles de encontrar en la literatura. Distinguen el abordaje estructural, el perceptual, e interactivo, y el cultural. Del mismo modo refieren a la importancia de los modelos de clima organizacional existentes.

Distinguiendo once modelos teóricos a partir del de Lewin en la década treinta centrado en los aspectos de confort físico, hasta las concepciones modélicas más actualizadas de Martins et al. de 2004, y de Bispo en 2006; centrada la primera en la cohesión (como vínculos de cooperación) entre compañeros de trabajo, y en la cultura organizacional la segunda.

La relación entre clima y cultura es relevada en los textos de análisis o de comportamiento organizacional (Rodríguez, 1992, Chiavenato, 2000, Robbins & Judge, 2009). El primero en la década noventa y ya casi al llegar el cambio de siglo sitúa el estudio organizacional en una mirada sistémica (organización como sistema social). A juicio de él una organización es una construcción sistémica surgida a partir de la coordinación entre dos contingencias (Rodríguez, 1992; 21) la de los reglamentos y normas establecidas y la de los comportamientos de los miembros. De esta forma Rodríguez se enfoca en los diagnósticos necesarios a todo organizacional dentro de los cuales, el de clima y de cultura son dos de los principales (los otros son el organizacional propiamente tal y del de procesos).

Chiavenato en el año de cambio de siglo planteaba que el recurso más importante a toda organización ya no lo era como antaño el financiero, sino el conocimiento (Chiavenato, 2000; 13) En concordancia con la ocurrencia a nivel global de la llegada de las tecnologías y las comunicaciones el autor brasileño observaba agudamente el impacto que la creación de conocimiento supondría a la organización del nuevo siglo. El impacto de dicho cambio Chiavenato lo sitúa en las organizaciones de servicios - como lo es, la organización objeto de estudio de esta investigación -.

En esta mirada su agudeza como observador del fenómeno de las organizaciones lo lleva a situar al recurso humano como aquel donde se sitúa la creación de conocimiento (la denominada gestión del conocimiento) y una cuestión que releva como de importancia para el análisis del nuevo contexto es el de la velocidad de los cambios en la nueva era, “los cambios rápidos que se producen sin continuidad con el pasado crean un nuevo ambiente de turbulencia e imprevisibilidad” (Chiavenato,2000), afirmaba frente a la realidad observada. Podemos afirmar con Chiavenato, que luego, esta situación de turbulencia e imprevisibilidad afecta a la realidad organizacional en cuanto a la vulnerabilidad de los climas internos posibles de observar.

Ya hacia fines de la primera década del nuevo siglo Robbins & Judge (2009) resitúan en su texto clásico de Comportamiento Organizacional (2009) el foco del análisis en la interacción entre la organización y el individuo. Cuestiones como la formulación de directrices y políticas, la emergencia del conflicto, o las situaciones de acoso laboral (mobbing) o sexual serán reveladas como cuestiones a analizar y a abordar en las empresas

del nuevo siglo. No en vano, la denominada era de la post-industrialización supone el cambio de paradigmas tradicionales, el ingreso de la mujer al mercado laboral, la llegada de las perspectivas de género, la compatibilización entre los aspectos laborales de la “vida” de las personas y la “vida familiar” pueden y deben ser observados por la organización, la cual debe dar respuestas eficaces a las nuevas problemáticas.

La organización en este entendido viene a ser observada como un conjunto de interacciones en la cual el cambio es algo naturalizado. En palabras de Robbins & Judge, (2009,619) “ninguna organización está en un ambiente estable”. Esta realidad lógicamente se observará en la presencia de climas organizacionales muchas veces afectos a deteriorarse o que resultan en ambientes negativos para el desarrollo de la acción de los sujetos al interior de ellas.

Ahora bien, en la segunda década del siglo XXI la mirada hacia las organizaciones se enfoca en volver la mirada hacia la búsqueda de las mejores prácticas en gestión de recursos humanos o de “las personas” en las nuevas concepciones teóricas. En la atención a las problemáticas que suponen el reconocimiento de la diversidad (la mirada de género), la retención del talento (producto de la vertiginosidad de los cambios medioambientales externos a la organización) o la llegada del coaching como herramienta de apoyo al mejoramiento de talento del recurso humano, en una lógica que entiende que el aprendizaje es una práctica continúa más allá de los estudios formales y que acompaña el recorrido laboral de las personas en el mercado.

En este contexto la pregunta a formular es cómo se relaciona el clima y la satisfacción laboral en el desarrollo del recurso humano calificado, que reconozcan el aporte de estos a organizaciones cada vez más vulnerables al entorno y de cómo ese espacio entendido como clima laboral se vuelve uno acogedor y motivante hacia las personas en una situación que comprenda el respeto a su integridad como tal y el resguardo de los derechos laborales y de la dignidad como tal.

1.1. Contextualización

En una revisión sumaria del estado actual de la investigación sobre la situación de las organizaciones, la temática del clima organizacional y laboral, y la satisfacción con el empleo de los trabajadores, se puede observar la relevancia del impacto del cambio de siglo, los cambios económicos, políticos y sobre todo de las tecnologías y de cómo afectan a la organización.

Analizando un sector de empresas de Brasil Volpp et al. en 2017, a través de un estudio empírico y descriptivo identifican los factores del clima organizacional relevantes para el surgimiento de la “creatividad” en las organizaciones. Utilizando el modelo teórico de Ekvall, G. (1996) que comprende al clima como un atributo y la concepción de creatividad presente en Teresa M. Amabile (1997), los autores intentan demostrar que existirían factores que facilitan la presencia de esta última (la creatividad). El hallazgo tras la investigación permite demostrar la existencia de dicha relación. De este modo logran validar cinco de los seis constructos incorporados en la investigación.

El aporte del trabajo de Volpp et al. (2017), se encuentra en la demostración de esta “relación virtuosa” en la cual la existencia de un clima favorable decanta en la existencia de un ambiente favorable a la creatividad, cuestión que en última hora supone un valor agregado organizacional.

En un estudio efectuado a una industria del sector de productos de higiene personal, perfumería y cosméticos (mercado creciente en el Brasil) y con metodología cuantitativa Pinto de Almeida (2016) analiza el clima organizacional a partir de seis dimensiones (papel del líder, cohesión entre compañeros, soporte físico y material, bienestar en el trabajo, poder y jerarquía y respeto y diversidad). Tras su estudio, logran concluir que las personas percibían o esperaban un posicionamiento del líder (asunción del papel como directivo) esto es la entrega de directrices claras y efectivas. Que el sentimiento de “acogida” redundaba en un bienestar el individuo. Un aspecto que reveló el estudio es el de la importancia del respeto a la diversidad en cuanto a que la gestión del clima debe ir acompañado de los aspectos relacionados a la gestión del trabajo en sí (Pinto de Almeida, 2016).

Asimismo, Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015) analizan la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en el sector de la salud en Ecuador. Por medio de metodología cuantitativa rigurosa, proponen un modelo “generalizable” a otro tipo de organizaciones. El foco de los autores está en el brindar un instrumento que apoye a las organizaciones a mejorar la gestión el talento humano (Manosalvas, Manosalvas y Nieves, 2015). Los autores utilizan el modelo de clima organizacional de siete dimensiones de Chiang, Salazar y Nuñez de 2007. El modelo propone las dimensiones de; comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, compromiso y adaptación a cambio.

Por otra parte, para la medición de la satisfacción laboral los autores utilizan cinco dimensiones medidas en una escala de Likert, estas eran; la satisfacción en la relación con los superiores, con las condiciones físicas en el trabajo, con la participación en las decisiones, con el trabajo mismo, y con el reconocimiento. La importancia del estudio de Manosalva, Manosalva y Nieves es que entrega un aparato metodológico útil de replicar en forma eficiente en organizaciones diversas. Interesante de considerar es que entre las dimensiones analizadas se incorpora la de adaptación al cambio” entendiéndose que esta es una realidad en las organizaciones de la era post-industrial.

A inicios de la primera década del nuevo siglo, es importante mencionar, debido a la cercanía entre mercados, el trabajo de Rodríguez (2002) en una empresa de telecomunicaciones del Brasil. Utilizando el modelo teórico de Kolb de 1978 de siete dimensiones (conformidad con las normas, responsabilidad, patrones de desempeño, recompensas, claridad de los objetivos organizacionales, calor humano y apoyo y por último liderazgo) el autor logra identificar la percepción de los funcionarios de la empresa sobre el clima organizacional. Entre los hallazgos relevantes se encontró que la empresa (de telecomunicaciones) se ve afectada a factores externos (como los políticos o culturales) más el nivel de los hallazgos no permite inferir a ciencia cierta e real impacto de estas variables en el aspecto individual (la persona misma) sino más bien en el nivel agregado.

De igual modo, y en el contexto latinoamericano, la literatura sobre estudios de clima laboral reconoce las encuestas del tipo “Great place to work©” (GPTW)¹ análisis

¹Great place to work©, www.greatplacetowork.cl

que evalúa a las organizaciones y los mejores lugares de trabajo, como las de más amplia difusión, como instrumento conocido el Work Environment Scale (WES)². Más, la mirada del instrumento y las variables del mismo se centran en la cultura y en el cómo esta se interpreta intramuros de la organización.

De este modo, la mirada culturalista detrás de estudios como GPTW identifica la variable “Confianza” como la más relevante a la hora de construir una organización fiable para las personas³. Otras miradas se centran en el liderazgo de las jefaturas (*leadership*) como variable relevante, entendiendo que se puede transitar de liderazgos basados en la autoridad coercitiva o patriarcal (no delega) a liderazgos democráticos (delegativos) o transformacionales esto es, que afectan al todo organizacional en las formas y los hábitos más allá de lo meramente laboral.

Asimismo, Arias Gallegos y Cáceres (2014) relacionan clima organizacional y satisfacción laboral, pero en una empresa privada de pequeño formato del Perú. A través de análisis Correlacional demuestran que ambos conceptos en la práctica se relacionan “moderadamente”.

Ya en el contexto nacional la literatura, aplicando el concepto de “Clima organizacional” ha analizado los factores en organizaciones públicas como lo hacen (Montoya, Beiiio-Escamilla, Jara, Burgos, Fuentealba, & Padilla, 2017) al estudiar una universidad estatal chilena. Los autores utilizando análisis Correlacional logran demostrar que la variabilidad de la satisfacción de los empleados (funcionarios públicos) se explica en un menor grado por el clima laboral (22,1%) y en un mayor grado (77,9%) por otras variables. Citan entre ellas a la cultura organizacional y el liderazgo.

Por otro lado, González – Burboa, Manríquez y Venegas (2014) estudian el clima organizacional en una dependencia de salud. La particularidad de la organización analizada es relevada por los autores dado el alto compromiso y el estrés (efecto *Burnout*) al cual se encuentra afecto constantemente el personal objeto de estudio. Con todo tras su estudio, de tipo cuantitativo con aplicación de encuesta a la totalidad del recurso humano, logran

² A nivel mundial un instrumento validado y reconocible de medición de clima

³Al respecto, ver sitio web corporativo; www.greatplacetowork.cl

concluir que la variable “recompensa” cobra relevancia a la hora de explicar la insatisfacción de las personas al interior de la organización de salud primaria.

Es así como Pallares y Riquelme (2017) en un estudio seminal sobre clima organizacional en bibliotecas de la región Metropolitana de Santiago de Chile, proponen un Modelo (COBPU) a partir de tres dimensiones (una personal, una laboral y una tercera organizacional). Tras la aplicación de una encuesta logran identificar los principales factores del clima en las bibliotecas unidades de análisis diagnosticadas.

Una mirada más amplia que el clima laboral es la que entrega la de “riesgos psicosociales”. A través del Cuestionario ISTAS 21© se recoge un conjunto de percepciones individuales y desagregadas por unidades de análisis (unidades o departamentos internos) sobre los factores o riesgos psicosociales laborales (RPSL) que afectan el normal desempeño de los trabajadores, más allá de las tradicionales percepciones de clima.

A partir de directrices de la Organización Mundial de la Salud (OMS), en conjunto con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se construye el concepto de riesgos psicosociales entendido como “las interacciones entre el medioambiente del trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de la organización, cultura del trabajador y consideraciones personales externas al trabajo que pueden, en función de las percepciones y la experiencia, tener influencia en la salud, rendimiento del trabajo y satisfacción laboral” Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO, 2018).

En el contexto nacional luego, la aplicación de dicho instrumento, con los resultados obtenidos, constituye una obligación para cada una de las organizaciones y empresas, más el concepto mismo de riesgo psicosocial supera al de clima laboral, toda vez que supone la interacción de dimensiones fuera del ámbito organizacional.

En cuanto a la realidad del estudio de la satisfacción laboral de manera empírica destacan en el contexto nacional realizados por Sodexo al 2015 que utilizando un índice para evaluar el grado de satisfacción de los empleados (en una escala de 1 a 10) a 30 atributos y aplicado telefónicamente a 630 casos de hombres y mujeres entre 25 y 60 años

(una muestra significativa), logró determinar que los trabajadores chilenos se encontraban altamente satisfechos con su calidad de vida laboral (8,4 sobre 10). Entre los aspectos revelados por el estudio destacan las relaciones interpersonales, el compañerismo (que genera confianza) y el respeto que afianza lazos de acuerdo al director gerente de la compañía que desarrolló el estudio.⁴

Ya en 2017 mediante el instrumento “workmonitor” la compañía Randstad⁵ demuestra que el 73% de los trabajadores chilenos se encuentra satisfecho con su situación laboral. La misma compañía sitúa a la realidad nacional en la posición número 15 (sobre 33 países analizados) mejorando las percepciones de 2013 (58%) y de 2010 (57%)

El estudio de igual modo demostró que la satisfacción es más alta entre los trabajadores más jóvenes (18 a 24 años), con un 80% de satisfacción y esta disminuye en la medida que se alcanza una mayor edad. Cuestión que es particular pues la teoría indica que la satisfacción laboral tendería a aumentar conforme aumenta la permanencia en el mercado laboral (aún más si esta no cambia) producto que los factores higienizadores ya dejan de cobrar relevancia (como la remuneración) y no se requiere de otros como los motivacionales.

El trabajo se ha desarrollado en la empresa de servicio de envíos Chilexpress en el área de “Servicios de Atención a Clientes”, entendiéndose que esta, es una parte del todo organizacional en la que impactan las variables que incorpora el clima laboral, tales como liderazgo de las jefaturas, comunicaciones, infraestructura, etc. y la relación con la satisfacción laboral.

Al tratarse de una empresa de servicios se entiende que por una parte se está hablando de una empresa del sector de servicios, esto es como ya se ha dicho anteriormente, que se relaciona directamente con el público y sus clientes y que entrega un servicio, y que por otra, y dada las características del mismo (envío de correspondencia y encomiendas) requiere de responsabilidad por parte del recurso humano, de habilidades personales (en

⁴ Thierry Guihard en La Tercera, edición en papel de domingo 13 diciembre de 2015.

⁵ Disponible: <https://www.randstad.cl/sobre-nosotros/noticias/randstad-news/chile-satisfacción-laboral-sube-6-puntos-en-un-año-y-alcanza-73-de-trabajadores-a-gusto-con-su-actual-empleador/>

caso de retrasos de los envíos) por lo que el recurso humano que se desempeña en él, se encuentra cotidianamente afecto a un estrés por concepto de la premura del propio giro . De igual modo se trata de una empresa que participa de un mercado altamente competitivo y con características de oligopolio, esto es con un número acotado de participantes.

1.2. Planteamiento del Problema

La mayoría de las empresas tienen un propósito fundamental, alcanzar el éxito y ser altamente competitivas para tener un posicionamiento en el mercado, pero se reconoce en los últimos años que dicho éxito debe ir acompañado, entre otras variables, por un buen clima laboral (sí es positivo) y por una satisfacción laboral la que ayuda a conseguir los objetivos organizacionales.

Luego, existe consenso en la literatura que para que una organización sea exitosa, ésta debe ser un lugar atractivo para trabajar y grato para las personas. De este modo, el nivel que tenga una organización tanto en su clima laboral como en la satisfacción laboral que conciben los trabajadores, la ayudará a atraer talentos y retenerlos y por defecto, todo esto creará un ambiente adecuado, para motivar a los trabajadores y así, se comprometan con la empresa.

Por lo tanto, se debe tener en cuenta que un buen clima laboral y la satisfacción laboral no son una norma, sino que se trata de demostraciones de las conductas de las personas, al realizar sus labores en la organización. De igual modo, a juicio de la investigadora, las conductas están relacionadas con el comportamiento y con la sensación, el aprendizaje, la motivación y la personalidad; influyendo en las decisiones de las personas y éstas en la producción de cada trabajador lo que ocasiona que se cumplan los objetivos deseados por la organización.

Se trata de una relación simbiótica, en tanto que una refuerza a la otra. Como demostraciones de la conducta, o del comportamiento de los individuos, clima y satisfacción son constructos demostrables. Luego se puede inferir que, si uno de los dos se mueve en equis dirección, impactará en el otro (cualquiera sea el que se mueve y en la dirección que esta sea).

Como relación de inferencia se debe analizar con metodología científica y aplicación de estadísticas avanzadas. Se trata en palabras de Salkind (1999, 184) de [inferir] algo acerca de la población [...] con base en las características de ésta última. Luego, dicha relación, se modelará a partir de la revisión de la literatura específica, buscando extraer los conceptos y los argumentos teóricos que permitan justificar, enmarcar y operacionalizar la investigación. En palabras de Belmar y Muñoz (2006, 136), se quiere probar una suposición. Lo anterior se logrará a partir de la definición de la hipótesis de investigación, entendida como relación entre dos variables (Salkind, 1999)

De acuerdo con lo observado en el área de estudio, se puede identificar que los posibles síntomas de esta interacción sería el incremento en la carga laboral, desmotivación en el personal, presión laboral, falta de recurso humano, personal estresado, la percepción de falta de comunicación vertical y por último falta de responsabilidad de jefaturas.

Tamayo (1989) "La hipótesis es una proposición que nos permite establecer relaciones entre los hechos. Su valor reside en la capacidad para establecer más relaciones entre los hechos y explicar el por qué se producen"

Por lo anteriormente planteado, se hace necesario llevar a cabo la presente investigación, de tal manera que se determine y se pueda identificar si efectivamente las variables estudiadas se contrastan. Por ser un proceso sistemático destinado a responder preguntas, que constituye el punto de partida de toda investigación, se ha formulado de manera concreta un problema observado en el análisis de la realidad. Para obtener la respuesta se formula la siguiente hipótesis:

“El Clima Laboral influye en la Satisfacción Laboral en el Área de Atención al Cliente de la empresa Tanner Servicios Financieros S.A”.

A esta hipótesis se ha agregado hipótesis secundaria en orden a delinear subproductos de la investigación:

Hipótesis secundaria:

“El recurso humano del Área de Atención al Cliente de la empresa Tanner Servicios Financieros, percibe positivamente el Clima Agregado”

1.3. Objetivos

Los objetivos de la investigación se han definido en consideración a la relación existente entre el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores. Luego el objetivo general se ha definido como:

Objetivo General de la Investigación:

Determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Área de Operaciones en la Empresa Tanner Servicios Financieros de la Región Metropolitana

Los objetivos específicos definidos para la investigación son:

- a) Describir el Clima Agregado al interior del Área de Atención al Cliente en la Empresa Tanner Servicios Financieros S.A.
- b) Describir la Satisfacción Laboral al interior del Área de Atención al Cliente en la empresa Tanner Servicios Financieros S.A.
- c) Establecer la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Área Atención al cliente en la empresa Tanner Servicios Financieros S.A.

Objetivos posteriores a la investigación (Productos esperados)

- d) Formular recomendación sobre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, en Tanner Servicios Financieros S.A, a partir de los hallazgos de la investigación.

1.4. Cuadro de Variables

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE (s)	DIMENSIÓN (es)	INDICADOR (es)	AUTOR (es)
a). Describir el Clima Agregado al interior del Área de Atención al Cliente Tanner Servicios Financieros S.A.	Clima Laboral	Dimensión Clima laboral agregado	Estructura, Remuneraciones, Responsabilidad, Riesgo y toma de decisiones, Apoyo, Conflicto, Relaciones Sociales Internas, Comunicaciones, Capacitación y Recompensa, Liderazgo	Rousseau (1998) Robbins (1999) Robbins & Judge (2009) Likert Litwin& Stringer
b). Describir la Satisfacción Laboral al interior del Área de Atención al Cliente en la empresa Tanner Servicios Financieros S.A.	Satisfacción Laboral	Dimensión Satisfacción laboral.	-Reto en el trabajo -Sistema de recompensas justas -Condiciones favorables para el trabajo -Colegas que brinden apoyo -Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo	Robbins, (1999) Robbins & Judge (2009)
c) Establecer la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el área de Atención al Cliente de la empresa Tanner Servicios Financieros S.A.	Clima Laboral y Satisfacción Laboral	Clima laboral agregado -Reto en el trabajo -Sistema de recompensas justas -Condiciones favorables para el trabajo -Colegas que brinden apoyo -Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo	-----	Rousseau (1998) Robbins (1999) Robbins & Judge (2009)
d) Formular recomendación sobre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, en el área de Atención al Cliente, de la empresa Tanner Servicios Financieros S.A.	Clima y Satisfacción Laboral	-Reto en el trabajo -Sistema de recompensas justas -Condiciones favorables para el trabajo -Colegas que brinden apoyo -Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo	-----	Rousseau (1998) Robbins (1999) Robbins & Judge (2009)

CAPÍTULO II

Revisión de la Literatura

En el siguiente capítulo se desarrolla el fundamento teórico para el sustento de esta investigación, basándose en la teoría de distintos autores en concordancia con las variables de estudio, lo cual ayuda a describir posiciones concurrentes de instrumentos de recopilación de datos que facilitan el alcance de los objetivos propuestos en el estudio. La discusión de la literatura permitirá posteriormente operacionalizar las variables clima laboral y satisfacción laboral (con el empleo) a través de sus respectivas dimensiones.

2.1. Clima Laboral

Al iniciar la discusión sobre el concepto de clima laboral es necesario detenerse antes en una idea general sobre qué entendemos por organización. Esto, toda vez que cuando hablamos de clima laboral y satisfacción laboral estamos haciendo referencia implícita a lo que ocurre al interior de organizaciones sociales denominadas empresas.

Para hablar de empresas como organizaciones es primordial recordar que las primeras son sistemas complejos desde la óptica de Bertalanffy, basados en el principio de “división del trabajo”, tomado de la administración científica y la búsqueda de utilidades, y que, como organizaciones, se trata de partes que intercambian o participan de procesos también complejos.

La disciplina que estudia las organizaciones como sistemas complejos es el DO, el cual, en palabras de Chiavenato, (2000) estudia la organización como sistema total y (se) compromete a mejorar la eficacia en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Es decir, el DO se centra, por una parte, en los procesos, la composición estructurante de la organización y las interacciones entre individuos⁶.

Pero ¿qué es una empresa? Una empresa en palabras de (Illanes, 1999) es un organismo o entidad cuyo objeto esencial es producir bienes y/o prestar servicios que satisfagan necesidades de una comunidad. Ahora bien, ante todo una empresa es una

⁶En este punto el DO se preocupa de los factores configurantes o integrantes de las interacciones entre individuos, tales como la cultura organizacional y el clima.

organización. Lawrence y Lorsch citados en (Chiavenato, 2000) comprenden la organización como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente.

En la definición anterior ubicada temporalmente en la década setenta se destacan los conceptos de actividades, (faenas o procesos), individuos (como actores) y por sobre todo de intercambios (con el medio externo). Esto, se comprende a la organización como un sistema.

Como sistema complejo, una organización se compone de elementos tales como personas (entorno social) que desarrollan funciones (en base al principio de la división del trabajo) en la búsqueda de fines u objetivos de la organización, que se han ido ampliando a través de los años, llevándola a adquirir un fuerte compromiso social, donde se consideran las utilidades, compromisos organizacionales y altruismo⁷

Ahora bien, las organizaciones empresariales entendidas como aquellas que buscan como fin generar utilidades se componen de procesos, recursos y de niveles de dirección. Un nivel de gerencia, que dirige y planifica las acciones. Un nivel intermedio que procedimentaliza las actividades y un nivel operativo que ejecuta.

Las primeras en el todo organizacional son fundamentales, esto es sin personas no hay organización empresarial. Ahora bien, pero ¿que desarrollan los denominados gerentes?

Robbins y Judge (2009) señalan que:

“Henri Fayol escribió que todos los gerentes realizan cinco funciones básicas: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar”,

Nuevamente entroncados con la teoría clásica y científica de la administración y aplicada a las disciplinas de la administración de recursos humanos y de las organizaciones, nos encontramos con que los gerentes o directivos superiores son los responsables del funcionamiento del todo social empresa u organización.

Las funciones de la gerencia la hacen responsable directa del “comportamiento organizacional” (CO), entendido con Robbins y Judge, (2009) como;

⁷ Un componente de las empresas es la visión de sistemas que interactúan con el medioambiente social exterior, las entiende como actores sociales, cuestión que desarrollan las contemporáneas teorías o enfoques de la Responsabilidad Social Empresarial.

“Un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”.

Luego, estas 3 determinantes (individuos, grupos y estructuras) son claves en el comportamiento de la organización para que estas trabajen con más eficacia. De este modo, el CO se ocupa de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta.

El CO en específico aborda situaciones relacionadas con el empleo, y su énfasis se relaciona con los puestos de trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración.

Luego, el comportamiento organizacional ofrece o supone:

- Enfrentar retos, oportunidades y puntos de vista específicos para mejorar las aptitudes de un gerente para relacionarse con las personas.
- Reconocer las diferencias y ayuda a los gerentes a percibir el valor de la fuerza de trabajo diversa y las prácticas que es necesario cambiar.
- Mejorar la calidad y la productividad de los empleados al enseñar a los gerentes el modo de dar poder a su personal, diseñar e implementar programas de cambio, mejorar el servicio al cliente, y ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos entre el trabajo y su vida personal y estimular la innovación.
- Por último, el comportamiento organizacional ofrece a los gerentes una guía para crear un clima de trabajo saludable.

El concepto de CO se puede modelar⁸, esto es representar como una figuración de lo que – en realidad – ocurre.

⁸ Entenderemos al CO como “Modelo teórico” esto es representación de los conceptos interactuantes y no como modelo empírico, lo cual supondría aceptar la realidad como determinante.

De este modo, el modelo de comportamiento organizacional presenta tres niveles de análisis: a saber; uno individual, un segundo de grupo y un tercer nivel de sistemas de la organización. Luego, los tres de evolución ascendente, relacionados entre sí; cada nivel se construye sobre el anterior. Siguiendo a Robbins & Jugde (2009), “los conceptos de grupo crecen a partir del fundamento colocado en la sección del individuo; sobreponemos restricciones estructurales al individuo y al grupo a fin de llegar al comportamiento organizacional”.

2.1.1. Evolución histórica del estudio del Clima Laboral

Los estudios de clima laboral se entroncan con el estudio de las organizaciones en paralelo al surgimiento e implantación de los sistemas de producción capitalistas en occidente y en cuanto a la construcción teórica, al interior de las escuelas de sociología organizacional anglosajonas⁹ y de psicología laboral posterior a la segunda guerra mundial.

Tal como da cuenta Chiavenato (2000,11) se pueden distinguir en el siglo XX tres fases en las organizaciones, a saber:

- Una primera fase que el autor brasileño denomina de “industrialización clásica” entre los años 1900 y hasta 1950.
- Una segunda fase de industrialización “neoclásica” entre los años 1950 y el inicio de la década de 1990.
- Una tercera fase de la información o del conocimiento iniciada en 1990¹⁰.

Características de las tres fases serán, en una primera etapa el modelo de organizaciones se enmarca en la racionalidad burocrática propuesta por Weber. El proceso industrial es comprendido dentro de la lógica propia del proceso de industria o fábrica. El recurso humano es “uno más” junto a la maquinaria y las materias primas. No hay mucho espacio para la discusión sobre el clima laboral.

⁹ Referentes de estas escuelas serán Etzioni, A. y Parsons, T.

¹⁰ Podríamos agregar a la evolución histórica propuesta por Chiavenato, que a 2018 las organizaciones y empresas sufren el impacto de las aplicaciones tecnológicas o APPs que vienen a revolucionar los modos de producción y de entrega de servicios en la denominada “Nueva Revolución posindustrial”.

En la segunda etapa y con el fin del conflicto bélico, la racionalidad instrumental dará paso a la comprensión de las organizaciones como sistemas complejos. El “*homo economicus*” propio de las concepciones de la administración industrial clásica, como sujeto será perfeccionado por el de unos individuos que necesitan del trabajo, pero también de espacios de interacción. El enfoque conductista (*behaviorismo*) revolucionará la forma de comprender a las organizaciones como “Ciencia de la conducta”.

El mejoramiento en los sistemas de manejo de datos (la cibernética) y la naciente informática permitirán el estudio de las organizaciones a partir de sus variables intervinientes. La psicología laboral se alzará como una disciplina con un cuerpo teórico propio junto a la sociología de las organizaciones. Junto a cuestiones como el estudio del clima laboral, surgirá el concepto de cultura organizacional como constructo elaborado a partir de las interacciones entre individuos y el medioambiente (reglas, políticas, procedimientos).

En la tercera etapa de las descritas por Chiavenato, la llegada de los sistemas de información a nivel global (la *worldwide web*) y la masificación de los recursos tecnológicos supondrán un cambio paradigmático¹¹ en las organizaciones y en el modo de comprender los procesos productivos, y al interior de estos las interacciones entre individuos. Como lo verá Chiavenato, (2000, 13) los procesos organizacionales se vuelven más importantes que los órganos que conforman las organizaciones.

Aplicado a las organizaciones el clima refiere a las variables o factores que intervienen en el estado de situación medioambiental entendido como percepciones. De esta forma debemos comprender que el clima será “percibido” por los individuos, mediante un proceso de interpretación (sensorial) del medio ambiente. Siguiendo la definición de percepción de Robbins & Judge, luego el clima será posible de “evaluar” como constructo (asignación de significado).

¹¹ En términos de Kunh (2013)

Ahora bien, el clima se refiere a las características del ambiente de trabajo, las que marcan la diferencia entre una organización y otra, y de igual modo, de una sección dentro de una misma empresa¹².

Y como define (Rojas, 2004):

“El clima organizacional es el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los empleados de una organización. Ellos son los que crean el clima, el dónde se desenvuelven, manifestado por las reacciones culturales, interpretación de realidades y métodos de acción que describen un momento de la organización”

Aparece acá una concepción del clima laboral como constructo psicosocial. Así, el clima laboral se concibe como una construcción entre sujetos (interacción) y las manifestaciones (la cultura) más las reacciones (interpretación o decodificación “de”) en un momento determinado al interior de la organización, a la manera de una “*snapshot*” o instantánea.

En este punto la concepción de Rojas se emparenta con las denominaciones “culturalistas” del clima presentes en Ouchi 1992, citado en García, (2009). Para Ouchi el clima es una componente de la cultura, cuestión debatible por más. Ahora bien, el clima puede ser comprendido como una construcción psicológica (individual) o cultural (integrativa) como lo plantean autores como el mismo Robbins (1999) citado en García, (2009) o Ivancevich & Donnelly citado también en García (2009).

Para efectos de este estudio, se comprende clima y cultura como cuestiones diferenciadas. Clima remitirá a la percepción “de” en cuanto la cultura referirá a modos de hacer o de actuar compartidos y aceptados. Más esta concepción de clima referirá posteriormente para efectos operacionales a Rousseau como constructo psicológico y cultural o integrativo. En la suma el clima laboral será una cuestión “a comprender” no existiendo en la literatura una definición posible de calificar de superior sobre otra. Al

¹² En el contexto de nuestra investigación analizaremos el clima laboral en las unidades de Servicios de Atención a Clientes. De este modo, se debe entender que el clima en otra dependencia de la empresa investigada puede ser “percibido” de diferente forma, (Chiang et. al, 2008)

tratarse de un constructo (idea teorizada con una base epistemológica) el clima se deberá entender como pluri comprensivo.

2.1.2. Dimensiones del Clima

Las dimensiones son las explicaciones de situaciones que resultan relevantes. Las percepciones que forman el clima son grupos de sucesos con resultados que están relacionados con la psicología.

El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, Likert y Gibson (1986)

Salgado (1996) indica que el clima está constituido por dimensiones que caracterizan aspectos específicos dentro de la organización y el número de estas, varía según los autores, el clima tiene una percepción multidimensional.

Para Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional es un todo, es decir, que abarca toda la organización, y tendría una particularidad con respecto al enfoque global.

Por otra parte Silva Vásquez (1996) explica este enfoque, diciendo “que puede ser aplicado a las organizaciones independiente de su estructura, procesos y prácticas, de tal forma que una vez especificadas, servirán para todo tipo de organizaciones”

En contraposición al enfoque global, Schneider y Reichers (1983) afirman que puede haber diferentes climas que corresponderían a un determinado tipo de prácticas organizacionales, y las prácticas de una organización son diferentes a la otra, por consiguiente, el clima sería específico de ese ámbito o de ese contexto donde se puede medir.

Después de una acuciosa investigación que realizaron a la literatura científica hasta ese momento Campbell, Dunnette y otros (1970), establecieron la existencia de cuatro dimensiones: - autonomía individual - Grado de estructuración impuesta sobre la situación - Orientación hacia la recompensa - Consideración, cordialidad y apoyo.

En una revisión a los estudios publicados, Kokys y Decotilis (1991), encontraron cerca de 80 dimensiones del clima organizacional. Para reducir el número de dimensiones establecieron tres criterios que tenían que cumplir las dimensiones: una medida de la percepción, una medida de descripción y no evaluar actividades, y finalmente no pueden ser un aspecto de organización o estructura. Reduciéndose a un total de 61 dimensiones.

Para Rizzatti (2002), el investigador dispone de dos alternativas básicas para la realización de investigaciones sobre el clima organizacional: a) adoptar un conjunto específico de factores y categorías ya conocidos, b) elaborar su propio modelo.

En relación a la investigación que han desarrollado los diferentes autores, de acuerdo a las dimensiones del clima, aún no se ha logrado llegar a un consenso en cuanto al tipo de dimensiones, a fin de tener una estimación exacta; plantean diferente número de dimensiones; existen desde dos hasta once, tales como: la competencia, eficacia, responsabilidad, nivel práctico concreto, riesgo e impulsividad, la conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional y espíritu de trabajo, el apoyo proveniente de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto independencia de los agentes.

La conceptualización del clima organizacional se evidencia que no existe una unificación en la definición, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales; y el tercero es el comportamiento , interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

2.1.3. Tipos de clima

Robbins (1999), señala que Clima Organizacional es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

Según Rousseau (1988) indica hasta cuatro tipos de clima, a saber: clima psicológico, clima agregado, clima colectivo, y el clima organizacional.

2.1.3.1. Clima psicológico.

Está compuesto por las percepciones que tiene el individuo sobre su entorno, son de naturaleza psicológica y abstracta, y no son descripciones de la realidad, sino que reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno. El clima psicológico está formado por factores que incluyen estilos de pensamiento, de personalidad, procesos cognitivos, cultura e interacciones sociales. El problema básico del concepto de clima psicológico es la débil diferenciación del estilo cognitivo del individuo.

2.1.3.2. Clima Agregado

Rousseau (1988) indica que este clima se basa en la pertenencia de los individuos a una unidad identificable de la organización formal, y en el consenso de las percepciones de los miembros.

El clima agregado es el cálculo medio de las percepciones individuales de los grupos establecidos en las organizaciones. Están constituidos basándose en los miembros de las unidades formales de la organización y con acuerdo o consenso de las percepciones de sus integrantes. El clima agregado se establece basándose en observaciones empíricas entre diferentes unidades (Rousseau (1988)). Este investigador cuestiona la utilidad de la agregación de los datos individuales para construir un nivel superior. Pone de manifiesto que el clima en principio no explicaría más que el nivel individual, sin embargo, puede tener sentido describir el clima en unidades que han vivido experiencias laborales diferentes y comparar los niveles obtenidos en las percepciones del clima.

2.1.3.3. Clima Colectivo

La dificultad que encuentra en materializar los climas agregados. Debido a la la diferencia entre las percepciones que tenían cada uno de los individuos. Rousseau (1988) definió al clima colectivo como el acuerdo a que llegan los miembros con respecto a las percepciones de los contextos organizacionales, la diferencia entre los climas colectivos y los colectivos agregados, radica en que los primeros no corresponden con unidades formales de la organización, como es el caso de climas agregados.

Los climas colectivos son determinantes mediante el análisis de las percepciones que los individuos tienen, los factores situacionales, e identificando aquellas que son similares, de forma independiente respecto a la unidad formal a la que pertenezcan.

2.1.3.4. Clima organizacional

De acuerdo con Rousseau (1988) el clima organizacional reflejaría dos esquemas diferentes: el primero, está compuesto por las percepciones individuales de las prácticas organizacionales y otras características reflejadas de ese nivel descriptivo. El segundo, constituiría un atributo organizacional real y un fenómeno psicológico, por tanto, si es algo real los individuos no contestan como respondientes sino como informantes.

2.1.4. Indicadores de Clima Laboral

Para la investigación se han considerado algunos de los indicadores más relevantes tales como:

2.1.4.1. Estructura organizacional

Definida como la existencia de directrices y lineamientos internos claramente definidos y reconocidos fácilmente por los sujetos al interior de la organización. Se entiende que la estructura organizacional es un facilitador de las funciones de los trabajadores.

2.1.4.2. Remuneraciones

Definida como la contraprestación expresada en dinero (moneda de curso legal) que obtiene el trabajador por la realización de las funciones definidas en el cargo desarrollado. Se entiende como una dimensión afecta a la existencia de un contrato de trabajo sujeto a la legislación.

2.1.4.3. Responsabilidad

Definida como la capacidad demostrada por parte del trabajador de desarrollar con eficiencia, eficacia, economía de recursos y en tiempo las funciones determinadas en la descripción de su cargo.

2.1.4.4. Riesgo y Toma de Decisiones

Se entiende como la capacidad autónoma del trabajador de actuar frente a situaciones en las cuales o frente a las cuales su proactividad hace la diferencia entre el hecho demostrable de alcanzar los objetivos y metas definidos o no, utilizando los recursos organizacionales en forma eficiente y eficaz no perdiendo de vista el contexto laboral en el cual se desenvuelve.

2.1.4.5. Apoyo

Definida como la entrega por parte de las jefaturas directas y la organización de los recursos, medios, productos, servicios, agentes facilitadores y directrices o lineamientos claramente identificables, que permiten al trabajador desarrollar las funciones, actividades y tareas definidas de su descripción de cargo en tiempo y con economía de recursos.

2.1.4.6. Conflicto

Definida como la existencia al interior de la organización o de la unidad de análisis menor, (departamento o unidad) de situaciones tales en las que se observa la contraposición manifiesta de posiciones o de intereses (en pugna) entre sujetos. El conflicto como dimensión debe entenderse como un factor desequilibrante o perjudicial desde el punto de vista psicológico y agregado, en la obtención de clima laboral positivo.

2.1.4.7. Relaciones Sociales Internas

Definida como la existencia de situaciones de involucramiento social, esto es entre sujetos a partir de las cuales es fácilmente identificable patrones de camaradería, respeto individual, entre otros.

2.1.4.8. Comunicaciones Internas

Definida como la existencia de canales y medios como agentes facilitadores de la decodificación de mensajes, en un lenguaje identificable y aceptado como de uso común de acuerdo a una convención interna. La existencia de comunicaciones internas positivas debe interpretarse como un factor dimensional facilitador del clima laboral en positivo.

2.1.4.9. Capacitación y Recompensa

Definida como la existencia de un sistema de desarrollo de acciones de mejoramiento continuo de las competencias, habilidades, destrezas y conocimientos de los trabajadores en directa relación al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. La dimensión de capacitación y recompensa debe entenderse como un agente facilitador de la existencia de un clima laboral positivo y de la posterior satisfacción individual.

2.1.4.10. Liderazgo

Definida como la capacidad de dirigir equipos de trabajo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales extrayendo el máximo potencial de los actores (trabajadores) involucrados. El liderazgo en positivo debe entenderse como una dimensión que aporta en la misma dirección al clima laboral.

2.2. Satisfacción Laboral

Definida como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio que resulta de una evaluación formal o informal. La satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento. La satisfacción en el trabajo se ha vuelto una importante variable dependiente: existen dos razones para ello. La primera se relaciona con factores de desempeño y la segunda son las preferencias de valor que tiene para muchos investigadores del comportamiento organizacional.

La satisfacción es un objetivo legítimo en una organización, por su parte las organizaciones tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados trabajos interesantes con recompensas intrínsecas que fomentan ambientes laborales sanos. Robbins (2004) en su libro *Comportamiento Organizacional* la define como “la actitud general del individuo hacia su trabajo”. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas”.

Por otra parte, Gibson et al (2006) en base a Muczyc y Reimann (1989) la definen como la actitud que los individuos tienen acerca de sus empleos. Para los autores de la Universidad de Kentucky se trata del resultado de las percepciones de sus puestos y se basa en los factores del ambiente laboral.

Una de las teorías más referenciadas para enmarcar los estudios de satisfacción laboral es la que parte de las necesidades de los individuos. A partir de los postulados de Abraham Maslow en su concepción teórica de la escala de necesidades, se entiende que los individuos adscriben al logro de los objetivos organizacionales en la medida que ven cubiertas sus propias necesidades. Esto es una vez que tienen cubiertas sus necesidades fisiológicas y de seguridad, pueden pasar a la búsqueda de una consumación de objetivos superiores que den cobertura a sus necesidades de pertenencia (Rodríguez, 1992).

Luego, la participación en la definición, discusión y en el logro de los objetivos organizacionales parece ser un acicate a unos individuos ávidos de reconocimiento. En palabras de Rodríguez, (1992) el saberse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrado por una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiese superado sus inquietudes de seguridad.

Gráficamente siguiendo al autor sería un constructo que va desde la cobertura de las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) hasta las denominadas de autorrealización (por ejemplo, el acceder a un puesto de dirección en la organización).

CuadroN° 1: Necesidades y Niveles de Participación

Necesidades	Nivel de Participación
Autorrealización	Participación resolutiva
Estima y autoestima	Participación consultiva
Pertenencia	Participación informativa
Seguridad	Trabajo seguro y estable
Fisiológicas	Nivel de salarios aceptable

Fuente: Tomado de Rodríguez, Darío (1992, 150)

En otra mirada, que toma como punto de la discusión la relación entre satisfacción y desempeño, Gibson et. al (2006) intentan demostrar que los estudios en la materia no son concluyentes en cuanto a que exista una real relación entre el grado de satisfacción laboral de las personas y su grado de participación, ahora entendida como medida de desempeño en el cumplimiento de sus labores y tareas en virtud de un cargo. Siguiendo a los autores, no hay un vínculo claro entre satisfacción y desempeño (Gibson et. al, 2006, 110).

De esta manera ellos nos plantean que cuando no hay claridad sobre qué variable afecta a la otra (en cuanto a nivel de satisfacción), la teoría se decanta por la elaboración de tres hipotéticas explicaciones o “puntos de vista”, a saber:

- Que satisfacción y desempleo están positivamente relacionados
- Que el desempeño ocasiona la satisfacción, o
- Qué son las recompensas (como estímulos podríamos agregar) las que intervienen, pero no existe una relación inherente (Gibson et. al, 2006)

Luego, la satisfacción laboral entendida como una variable dependiente del grado de consumación de los intereses individuales en relación a la concreción de unos objetivos organizacionales (objetivos materiales) no siempre es el resultado del grado de participación, entendida como realización o autorrealización; o del hecho demostrable de haber alcanzado (el individuo) un alto estándar en el desempeño de sus funciones al interior de la organización. Esto nos lleva a la teorización de la satisfacción laboral a partir de las concepciones de la motivación.

La motivación se define como el concepto explicativo que describe las fuerzas que actúan en o dentro de un empleado que inician y dirigen el comportamiento (Gibson et. al., 2006, 132). Robbins & Judge, (2009,175) la definen como el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Esto es poner el foco en la ocurrencia de los hechos. Su mirada observa la motivación como [los] procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Luego, debemos comprender que la motivación actúa como un elemento a considerar en la concreción de un nivel de satisfacción laboral. Entendida la satisfacción como un sentimiento positivo (una actitud sensorial) la teoría nos enseña que ella puede depender de factores ajenos al individuo, esto es presentes en el medio ambiente (factores extrínsecos) o en factores ubicados espacialmente al interior del individuo (factores intrínsecos).

La teoría bifactorial de Herzberg, también llamada teoría de motivación e higiene parte de la interrogante sobre *¿qué espera la gente de su trabajo?* (Robbins & Judge, 2009). De su análisis, Herzberg concluyó que en la satisfacción con el trabajo que una persona realiza intervienen factores como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro (como factores intrínsecos) y otros como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo (entendidas como factores extrínsecos).

Luego, Herzberg citado en Robbins & Judge, (2009) concluye que lo contrario a la satisfacción laboral no es (como se pensaba) la insatisfacción laboral, sino “la falta de satisfacción” entendida como una carencia “de”. De igual modo uno de los hallazgos fundamentales tras su investigación es mostrar que los factores que llevan la satisfacción con el trabajo son diferentes de los que generan insatisfacción.

2.3. Indicadores de Satisfacción Laboral

Al revisar la literatura, los autores entregan los indicadores a estudiar, y las definen:

2.3.1. Reto en el Trabajo

Definida como el uso de habilidades y talentos que consta de una serie de dimensiones centrales tales como, variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación del puesto mismo. Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo, indicando que las personas prefieren trabajos en los que puedan mostrar y utilizar sus habilidades, que ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral.

Se debe considerar que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

2.3.2. Sistema de Recompensas Justas

Definida como el sistema de salarios y políticas de ascenso que tiene una organización. Éste debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de la justicia influyen la comparación social, las demandas de trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

2.3.3. Condiciones Favorables para el Trabajo

Definida como el ambiente físico cómodo y adecuado que permite un desempeño óptimo, además de considerar la cultura organizacional.

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo el que les permita el bienestar personal y les facilite la eficiencia en sus tareas. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto para considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores y metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima

organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que se considere que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

2.3.4. Colegas que Brinden Apoyo- Satisfacción con la Supervisión

Definida como la interacción entre jefaturas, tipo de liderazgo, y subordinados.

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, se puede inferir que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

2.3.5. Compatibilidad entre Personalidad y Puesto de Trabajo

Definida como los talentos, competencias y habilidades adecuadas para cumplir con las demandas del trabajo.

A principios de este siglo se recobró el interés por determinar las características de personalidad, evaluables con garantías psicométricas, que se asocian significativamente a diferentes aspectos del rendimiento en contextos de trabajo y permiten predecirlos de manera también significativa. Holland (2004), ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Con todo, podemos agregar con García, (2009) que, para comprender el clima de una organización y el nivel de satisfacción de las personas con su trabajo, es preciso comprender el comportamiento de éstas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

De esta forma la relación entre clima y satisfacción si bien de acuerdo a Manosalvas et al. (2015) puede existir. Ellos en su estudio concluyen una correlación significativa entre las variables, también como lo demostró su estudio, puede verse afecto a las limitaciones propias del tipo de estudio que supone la investigación sobre clima laboral.

En otras palabras, autores como Robbins (1988) definen operacionalmente la variable clima y la relacionan con una serie de variables, estas mismas variables muchas veces – como en este caso de investigación – se superponen con los constructos o dimensiones incorporadas en la variable “satisfacción laboral”. De esta forma en esta investigación se comprenderá la relación entre clima y satisfacción a partir de dimensiones y variables conceptualmente identificables y operacionalmente abordables, aun cuando éstas se puedan superponer, como ocurre en los autores escogidos (Robbins, 1999), Rousseau, 1988) y en el caso de la satisfacción las dimensiones mencionadas por Robbins & Judge, (2009).

CAPÍTULO III

Metodología

En el presente capítulo se entrega la información detallada sobre el abordaje metodológico de la investigación y la matriz de diseño metodológico (Kogan, 2013) la cual fue definida con un enfoque cuantitativo, descriptiva de campo (Salkind, 1999; Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, Bernal y Muñoz (2006) y transversal. El diseño de la investigación es No experimental transaccional (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

3.1. Diseño de la Investigación

Para la investigación, entendida como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) se ha elegido el estudio de caso descriptivo, esto se trabaja sobre realidades de hecho (Tamayo y Tamayo, 2010), que considera al fenómeno estudiado y sus componentes, mide sus conceptos y define las variables (Hernández et al. 2010) no experimental – sin grupo de control - (Hernández et al. 2010) y con análisis Correlacional, esto es que ofrece predicciones, explica la relación entre variables, la covariación (Tamayo y Tamayo, 2003) y cuantifica las relaciones entre estas. (Hernández et al., 2010)

Luego, la estrategia escogida se enfocará en el análisis de la variable dependiente clima laboral en relación a las variables independientes definidas para el estudio conformantes de las dimensiones propuestas para la misma. De la revisión de la literatura se han escogido las dimensiones.

Si bien la literatura es amplia en cuanto a definir ópticas frente al abordaje analítico del clima laboral, y por ende la definición de las dimensiones a considerar, creemos que un estudio serio y de calidad debe considerar como mínimos dimensiones tales que digan relación con aspectos como la percepción frente a la estructura de la organización, entendida como las reglas y directrices, el trato directo de las jefaturas involucradas (Liderazgo), las comunicaciones intra-organización, las consideraciones de apoyo a la tarea y/o de reconocimiento por el correcto desarrollo de la misma, etc.

Para la selección de las dimensiones¹³ se consideran autores como Rousseau, quien menciona seis dimensiones del clima organizacional. Likert que a la hora de medir el clima

¹³ Entenderemos por dimensiones del clima organizacional o laboral; características medibles en una organización que influyen en el comportamiento de los individuos

organizacional considera ocho dimensiones¹⁴, Litwin y Stringer, citado en (Rodríguez, 1992) consideran seis dimensiones¹⁵

Luego, la operacionalización de las dimensiones del clima y satisfacción laboral se medirán entendiendo el análisis o lectura operativa de éstas en relación a cómo el individuo interactúa directamente con ellas en un rango de aceptación máxima a nula aceptación o desagrado con la dimensión, en base a la escala Likert.

¹⁴ Las dimensiones que menciona Likert, citado en Rodríguez, (1992) son: el estilo de autoridad, los esquemas motivacionales, las comunicaciones, los procesos de influencia, los procesos de toma de decisiones, los procesos de planificación, los procesos de control, los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

¹⁵ Las dimensiones mencionadas por Litwin y Stringer, citado en Rodríguez, (1992) son, la estructura organizacional, las remuneraciones, la responsabilidad, los riesgos y la toma de decisiones, el apoyo, el conflicto (la existencia de este)

Cuadro N°2. Operacionalización de las dimensiones

Dimensión	Operacionalización	Items
Estructura Organizacional	El grado de ajuste de las normas y deberes establecidos	1 2 3 4
Remuneraciones	La justicia en la remuneración percibida como contraprestación laboral	1 2 3 4
Responsabilidad	La autonomía y responsabilidad entregada al interior de la organización en el ejercicio de las funciones	1 2 3 4
Riesgo y toma decisiones	La posibilidad de tomar riesgos (como ejercicio valorativo) en el ejercicio de las funciones	1 2 3 4
Apoyo	La existencia de un sentimiento continuo de asistencia directa (apoyo) por parte de la organización en el ejercicio de las funciones	1 2 3 4
Conflicto	Grado de tolerancia frente a la existencia de situaciones de conflicto (por intereses o posiciones) al interior de la organización	1 2 3 4

Dimensión	Operacionalización	Items
Relaciones sociales internas	Posibilidad de establecer vínculos de cercanía o relaciones sanas socialmente al interior de la organización	1 2 3 4
Comunicaciones	Existencia de comunicaciones fluidas y ajustadas a patrones comúnmente aceptados (estilos)	1 2 3 4
Capacitación y Recompensa	Existencia de posibilidades de acceso a mejoramiento continuo de competencias a través de la agencia de actividades de formación y del posterior reconocimiento de estas habilidades y destrezas	1 2 3 4
Liderazgo	Calidad de la dirección de las jefaturas directas hacia el equipo de trabajo y a la persona	1 2 3 4
Reto en el trabajo	Importancia de la naturaleza en el trabajo mismo	1 2 3 4
Sistema de recompensas justas	Políticas de ascenso satisfactorias	1 2 3 4
Condiciones favorables para el trabajo	Ambiente adecuado de trabajo	1 2 3 4
Colegas que brinden apoyo	Grado de Interacción social entre niveles	1 2 3 4
Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo	Grado de adecuación en el puesto trabajo	1 2 3 4

3.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación seleccionada fue Correlacional y con un enfoque cuantitativo, (según Kogan, Liuba (2013)). Entenderemos por investigación Correlacional, aquella que asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, 81) y que incorpora una hipótesis Correlacional, (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, 97) a partir de la cual se desarrolla un estudio descriptivo. Dicha hipótesis siguiendo a los autores, especifica las relaciones entre dos o más variables. Salkind, (1999, 223) refiere a ella como aquella que describe la relación entre dos más variables sin tratar en lo absoluto de atribuir a una variable el efecto observado en otra.

Por otra parte, un estudio descriptivo de acuerdo a Cerda, citado en Bernal y Muñoz, (2006, 112), es aquella investigación que tiene como funciones principales la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.

Estrategia de Abordaje de la Investigación

La siguiente tabla muestra la estrategia definida para el desarrollo de la investigación:

Cuadro N° 3: Estrategia de Investigación abordaje Clima Laboral

Estrategia	Unidades de análisis	Unidad de observación	Problema de investigación	Variable dependiente	Dimensiones incorporadas en el análisis
Micro	Empresa Tanner Servicios Financieros Región Metropolitana	Área Servicio de Atención al Cliente (SAC) ¹⁶	¿Qué factores/variables explican un buen clima laboral en un departamento de Atención de Clientes de una Empresa de Servicios	Clima Laboral	Estructura organizacional
					Remuneraciones
					Responsabilidad
Estrategia	Unidades de análisis	Unidad de observación	Problema de investigación	Variable dependiente	Dimensiones incorporadas en el análisis
			¿Qué factores/variables explican un buen clima laboral en un departamento de Atención de Clientes de una Empresa de Servicios?	Clima Laboral	Riesgo y toma de decisiones
					Apoyo
					Conflicto
					Relaciones sociales internas
					Comunicaciones internas
					Capacitación y recompensa
					Liderazgo de las jefaturas

¹⁶Servicio de Atención al Cliente

Cuadro N° 4: Estrategia de Investigación abordaje Satisfacción Laboral

Estrategia	Unidades de análisis	Unidad de observación	Problema de investigación	Variable dependiente	Dimensiones incorporadas en el análisis
Micro	Empresa Tanner Servicios Financieros Región Metropolitana	Área Servicio de Atención al Cliente (SAC) ¹⁷	¿Qué factores/variables explican que exista un alto/bajo nivel de satisfacción laboral en un departamento de Atención de Clientes de una Empresa de Servicios?	Satisfacción Laboral	Reto en el trabajo Sistemas de recompensas justas Condiciones favorables para el trabajo Colegas que brinden apoyo Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

1.- Empresa seleccionada (Tanner Servicios Financieros)

De este modo, el presente estudio se desarrolla en el contexto de una empresa definida, y perteneciente al mercado Financieros, tanto a nivel nacional como internacional.

Para determinar la correlación se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, el cual permite determinar una asociación entre variables, esta consiste en realizar un cálculo en base a una serie de rangos asignados, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n}$$

En donde **n** es el número de casos de encuestados y **d** es la diferencia entre los rangos de las variables para cada encuestado o unidad de observación. No obstante, esa fórmula supone que no hay valores repetidos, es decir que no hay 2 o más encuestados a los que les corresponda el mismo rango para una misma variable. Si existen encuestados con valores repetidos, se les asigna a esos encuestados el rango promedio y se usa una fórmula de cálculo alternativa.

¹⁷Servicio de Atención al Cliente

3.3. Selección de la Muestra

Para operacionalizar la investigación se aplicará un instrumento a una población definida. Salkind, (1999, 96) define población como el grupo de posibles participantes. Esta será la muestra entendida como la parte de la población que se selecciona y sobre la cual se efectuará la medición (Bernal y Muñoz, 2006) Luego, por tratarse de una muestra finita, se aplicará un Censo poblacional, entendido como estudio de tipo descriptivo (Hernández et. al, 2010) a todos los trabajadores del Departamento de Atención a Clientes. Se considerarán los siguientes criterios de inclusión / exclusión en la población censal.

Criterios de inclusión en la investigación: no cumplir funciones directivas

Criterios de exclusión: aquellos /as que cumplen funciones directivas.

3.4. Técnica de Recolección y Análisis de Datos

Para la recogida o recolección de los datos que se transformarán en información para esta investigación, también entendida como definición operacional (Tamayo y Tamayo, 2003, Hernández et. al, 2010) se ha definido la aplicación de una encuesta que contendrá un cuestionario con preguntas directas sobre las dimensiones definidas para la investigación. Entenderemos por recolección de datos de acuerdo a (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

Para el análisis de los datos se utilizará un tratamiento de estadísticas descriptivas, además de criterios de evaluación por indicador, dimensión y variable. Los datos recogidos se analizarán, y se identificará el tipo de correlación existente entre las variables estudiadas, para ellos se utilizará la siguiente escala propuesta por Karl Pearson.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

3.5. Validez de los Datos

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), “la validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” Tamayo y Tamayo (2002) consideran que validar es “determinar cualitativamente y/o cuantitativamente un dato”.

Es por tanto que para la validación de los datos se ha solicitado, la aprobación de tres (3) expertos.

- Carolina Contreras, Gerente de Personas Tanner Servicios Financiero S.A. Psicóloga, Pontificia Universidad Católica.
- José Miguel González, Técnico en administración de personal, jefe de administración de recursos humanos, con treinta años de experiencia en el área, titulado del ITC, Universidad Viña del Mar, jefe de administración de personal en Echeverría Izquierdo Ingeniería y Construcción S.A.

- Juan Guillermo Alegría, comunicador social bilingüe, post grado en gerencia y cultura organizacional, coordinador departamento de Operaciones Tanner Servicios Financieros S.A.

ANEXOS

1. Anexo N° 1: Ficha Técnica Del Estudio

(Términos Técnicos de Referencia del Estudio)

Problemática:	El Clima Laboral y su Relación con la Satisfacción laboral en el Área de Servicios de Atención de Clientes de una Empresa de Servicios Financieros de la Región Metropolitana.
Contexto del Estudio:	Región Metropolitana de Santiago de Chile
Tipo de estudio:	Cuantitativo (Kogan, Liuba 2013) Correlacional (Tamayo & Tamayo 2015) Descriptiva (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)
Unidad de Análisis:	Área de Atención de Clientes de una Empresa de Servicios Financieros en Santiago
Pregunta de Investigación:	¿Existe relación entre el clima y la satisfacción laboral dentro el área de atención de Servicio al Cliente de la Empresa Tanner Servicios Financieros?
Objetivo General:	“Determinar la relación existente entre el clima laboral y la satisfacción laboral del recurso humano en un estudio de caso en el Área Servicios de Atención de Clientes de una Empresa de Servicios Financieros de la Región Metropolitana”
Objetivos específicos definidos:	a) Describir las dimensiones de Clima Laboral agregados existentes al interior del Área de Servicio de Atención al Cliente de Tanner Servicios Financieros S.A. Región Metropolitana. b) Describir las dimensiones de la Satisfacción Laboral existentes al interior del Área Servicio de Atención al Cliente de Tanner Servicios Financieros Región Metropolitana. c) Establecer la relación entre el Clima Laboral y la Satisfacción Laboral en el Área de Servicio de Atención al Cliente de Tanner Servicios Financieros Región Metropolitana.

	d) Formular recomendaciones sobre Clima y Satisfacción Laboral en el Área de Servicios de Atención al cliente en Tanner Servicios Financiero, de la Región Metropolitana.
Tipo de Instrumento utilizado:	Encuesta construida a partir de definición de variables y dimensiones de análisis. El cuestionario no pretende ser representativo.
Indicadores incorporados en el análisis de clima	Estructura organizacional Responsabilidad Riesgo y toma de decisiones Apoyo Relaciones sociales internas Comunicaciones internas Capacitación y recompensa interna
Indicadores incorporados en el análisis de Satisfacción Laboral	De reto en el trabajo De recompensas De Condiciones favorables para el trabajo De apoyo entre pares De Compatibilidad entre personalidad y cargo
Número de Ítems	27
Escala utilizada:	Basada en escala Likert (1- 4)
Aplicación del instrumento:	Meses de noviembre y diciembre de 2019
Criterio de inclusión investigación:	Trabajadores seleccionados del Área Atención de Clientes de Tanner Servicios Financieros (envíos personalizados)

2. Anexo N° 2: Encuesta Aplicada

Encuesta de Percepción del Clima Laboral

El siguiente instrumento “Encuesta de Clima Laboral y Satisfacción con el empleo” se inserta en la finalización de los estudios conducentes a la titulación profesional en ingeniería en administración de recursos humanos por la Universidad Miguel de Cervantes. El mismo instrumento no tiene otra finalidad que levantar información sobre la percepción individual de la variable *clima laboral* y de la percepción de la *Satisfacción laboral* de los trabajadores en la empresa objeto de estudio. La información no será utilizada para otros fines que los académicos. Desde ya le agradecemos su colaboración y el uso de su tiempo recordando que en todo momento se resguardará su identidad.

I. Caracterización del Encuestado

GÉNERO:

HOMBRE (1)	
MUJER (2)	

EDAD: (expresada en años totales vividos)

CARGO/RESPONSABILIDAD EN LA EMPRESA:

EJECUTIVO E - COMMERCE	1
EJECUTIVO EXPRESS	2
EJECUTIVO SAC	3
EJECUTIVO SERNAC	4

NIVEL DE ESCOLARIDAD (EN NIVELES CURSADOS):

ESTUDIOS BÁSICOS COMPLETOS	1
ESTUDIOS MEDIOS	2
ESTUDIOS TÉCNICOS	3
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS INCOMPLETOS	4
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS COMPLETOS	5
ESTUDIOS DE POSGRADO	6

Antigüedad en la empresa: (expresada en tramos por años)

0 A UN AÑO	1
DE UN AÑO Y UN DÍA A 5 AÑOS	2
5 AÑOS Y UN DÍA MENOS A 10 AÑOS	3
MÁS DE 10 AÑOS	4

En la siguiente sección de preguntas responda marcando con una x en la acepción (frase) que más se asemeja a su percepción.

La escala se compone de la siguiente forma y puntuación:

- 1 (Muy en desacuerdo)
- 2 (En desacuerdo)
- 3 (De acuerdo)
- 4 (Muy de acuerdo)

I. Sobre las Variables del Clima Laboral

CLIMA LABORAL	Nº		ASPECTOS	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	EN ACUERDO	MUY DE ACUERDO
	1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (REGLAS Y POLÍTICAS)	Existen directrices y lineamientos definidos				
	2		Mis deberes en la organización están establecidos en un manual				
	3	RESPONSABILIDAD (AUTONOMÍA EN EL EJERCICIO DE FUNCIONES)	Frente a una decisión en mi labor diaria puede definir un curso de acción				
	4		Su labor es desarrollada eficientemente de acuerdo a los recursos otorgados por la organización				
	5	RIESGOS Y TOMA DE DECISIONES	Frente a una problemática que se presente en mis tareas diarias, sé claramente qué hacer				
	6		Existe apoyo en mi jefatura cuando tomo una decisión				
	7	APOYO	Mi jefatura directa me apoya en el ejercicio de mis funciones diarias				
	8		La organización me entrega los recursos, medios y productos para realizar mi labor				
	9	RELACIONES SOCIALES INTERNAS	En la organización se puede establecer relaciones de compañerismo				
	10		La organización fomenta la creación de espacios de sano compañerismo				
	11	COMUNICACIONES INTERNAS	En la organización están establecidos los canales de comunicación interna				
	12		Las jefaturas fomentan el uso de los canales de comunicación				
13	CAPACITACIÓN Y RECOMPENSA INTERNA	En la organización existen instancias de perfeccionamiento continuo					

S A T I S F A C C I Ó N L A B O R A L		N o	Aspectos	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	EN ACUERD O	MUY DE ACUERDO
	DE RETO EN EL TRABAJO	1	Mi trabajo representa un desafío individual				
		2	Mi trabajo demanda tiempo y esfuerzo, pero vale la pena realizarlo				
		3	Mi labor me permite tomar decisiones resolutivas				
	DE RECOMPENSAS	4	Siento que mi sueldo se ajusta a lo que debiera ser				
		5	En la empresa existe la posibilidad de ser reconocido por el aporte que uno hace				
		6	Las funciones de mi trabajo y la remuneración están acorde a mis expectativas				
	DE CONDICIONES FAVORABLES PARA EL TRABAJO	7	El ambiente físico es el adecuado para realizar sus funciones (mobiliario, luminosidad, equipos, ventilación, etc.)				
		8	La cultura de la organización influye de manera favorable en el desarrollo de mi labor				
	DE APOYO ENTRE PARES	9	En la empresa hay un ambiente de apoyo entre pares				
10		Cuando necesito una “mano” sé que puedo contar con mis compañeros de unidad					
11		Para sacar las tareas adelante puedo contar con el apoyo de mis compañeros					
DE COMPATIBILIDAD ENTRE PERSONALIDAD Y CARGO	12	Las funciones, actividades y tareas que realizo se ajustan a mi forma de ser y a mis gustos					
	13	El cargo que desarrollo me permite hacer uso de mis capacidades individuales y mis talentos					

Sobre las Dimensiones de la Satisfacción Laboral

En una Escala de 1 a 4, donde 1 es el mínimo valor y 4 el máximo valor otorgado, evalúe las siguientes dimensiones (aspectos) de su situación labora en la empresa.

CAPÍTULO IV

Análisis de Resultados

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer en forma detallada los resultados que se obtuvieron durante el proceso de investigación a través de la aplicación del instrumento.

Indicadores Clima Laboral

4.1.1. Estructura Organizacional



Gráfico N°1 Estructura Organizacional, Fuente Elaboración propia 2019

1. Existen directrices y lineamientos definidos
2. Mis deberes en la organización están establecidos en un manual

En el Gráfico N°1, para el indicador de Estructura Organizacional se determina que tras la aplicación del instrumento, que el 38% de los encuestados se encuentra en desacuerdo y un 23% muy en desacuerdo, haciendo la sumatoria de estos porcentajes se puede identificar que la mayoría de los trabajadores encuestados, específicamente un 61% de ellos, no se encuentra satisfecho con la estructura organizacional de la empresa, ya que los lineamientos y directrices no se encuentran definidos en el manual expuesto por parte de la organización.

4.1.2. Responsabilidad



Gráfico N°2 Responsabilidad, Fuente Elaboración propia 2019

1. Frente a una decisión en mi labor diaria puede definir un curso de acción.
2. Su labor es desarrollada eficientemente de acuerdo con los recursos otorgados por la organización

En el Gráfico N°2 el indicador responsabilidad, muestra que la mitad de los encuestados 50%, se encuentra de acuerdo y un 13% muy de acuerdo, evaluando favorablemente con un total de 63% con la responsabilidad que asumen en sus funciones ya que pueden desarrollar su labor de manera eficiente, tomar decisiones y definir un curso de acción. Entiéndase por responsabilidad, la capacidad por parte del trabajador para desarrollar con eficiencia, eficacia y de economía en tiempo y recursos para desarrollar las funciones determinadas que atribuyen su cargo en la organización.

4.1.3. Riesgo y Toma de Decisiones

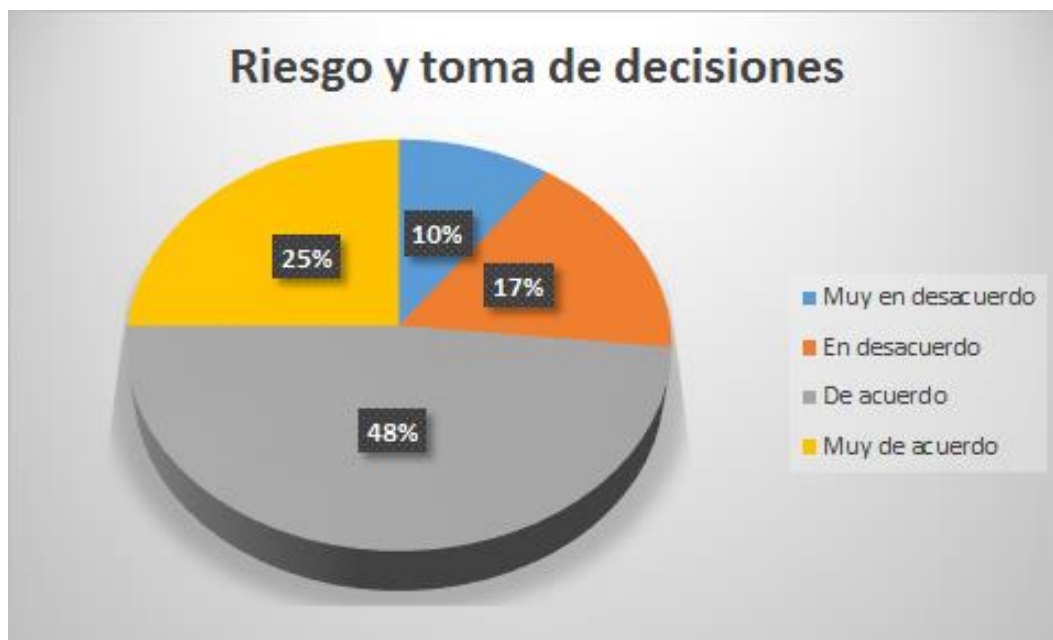


Gráfico N°3 Riesgo y toma de decisiones, Fuente Elaboración propia 2019

1. Frente a una problemática que se presente en mis tareas diarias, sé claramente qué hacer
2. Existe apoyo en mi jefatura cuando tomo una decisión

En el Gráfico N°3 el indicador Riesgo y Toma de decisiones, se observa que mayormente, el riesgo y la toma de decisiones es aceptada de buena manera por parte de los trabajadores en cuanto a sus tareas y capacidad autónoma que tiene el mismo para alcanzar objetivos y metas definidas, según sumatoria de porcentajes más altos, 48% de acuerdo y 25% muy de acuerdo, arroja específicamente un 73% de ellos evalúa favorablemente estos indicadores.

4.1.4. Apoyo

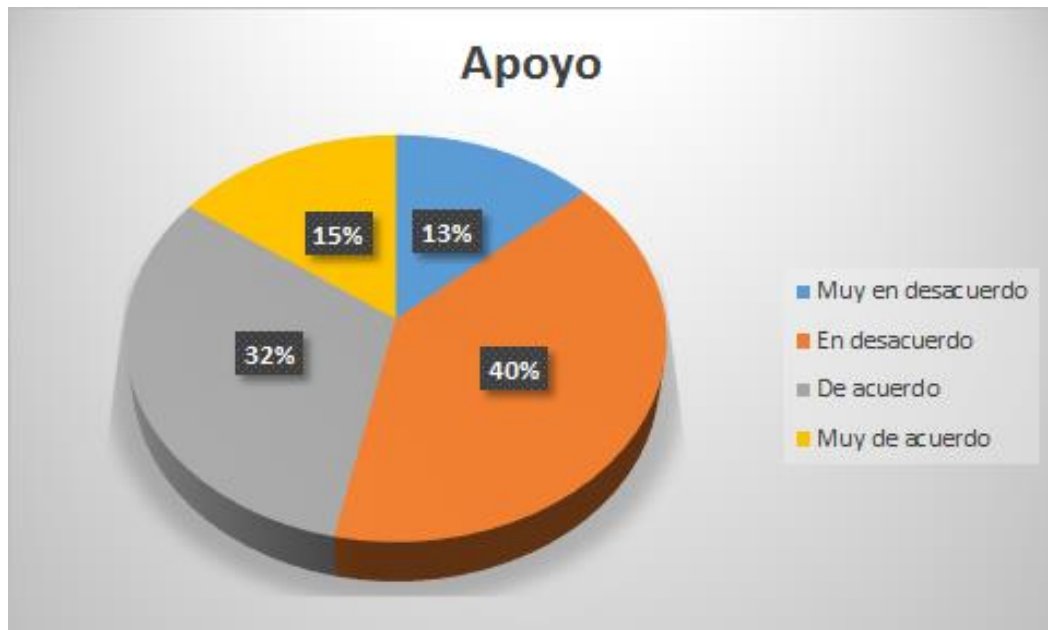


Gráfico N°4 Apoyo, Fuente Elaboración propia 2019

1. Mi jefatura directa me apoya en el ejercicio de mis funciones diarias
2. La organización me entrega los recursos, medios y productos para realizar mi labor

En el Gráfico N°4 el indicador Apoyo determina que, tras la sumatoria del 40% en desacuerdo y un 13% muy en desacuerdo, arroja que un 53% de los trabajadores no reconoce la entrega de los recursos, medios y productos por parte de las jefaturas directas y la organización, para realizar las funciones, tareas y actividades definidas.

4.1.5. Relaciones Sociales Internas.

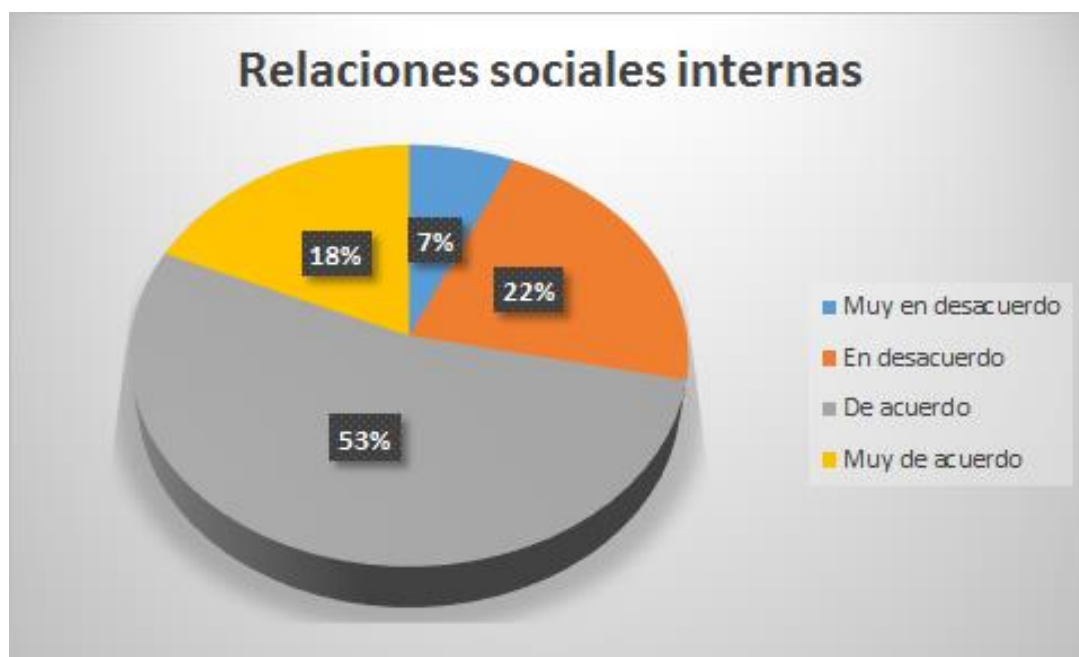


Gráfico N°5 Relaciones Sociales Internas, Fuente Elaboración propia 2019

1. En la organización se puede establecer relaciones de compañerismo.
2. La organización fomenta la creación de espacios de sano compañerismo.

En el Gráfico N°5 el análisis de este indicador da cuenta que los trabajadores del área de servicio, un 71%, percibe que,

dentro de la organización, están mayoritariamente de acuerdo en que, dentro de la organización, existen buenas relaciones sociales, lo que hace suponer que existe la posibilidad de establecer vínculos de cercanía o relaciones sanas socialmente.

4.1.6. Comunicación Interna

Gráfico N°6 Comunicación Interna, Fuente Elaboración propia 2019



1. En la organización están establecidos los canales de comunicación interna.
2. Las jefaturas fomentan el uso de los canales de comunicación .

En el Gráfico N°6, para el indicador Comunicación Interna, se determina que los trabajadores reconocen la existencia de situaciones de involucramiento social, una buena relación de compañerismo y comunicación interna fácilmente identificables, teniendo en cuenta la mayoría de las cifras, da como resultado que el 53% de los trabajadores se encuentra de acuerdo y muy de acuerdo.

4.1.7. Capacitación y Perfeccionamiento

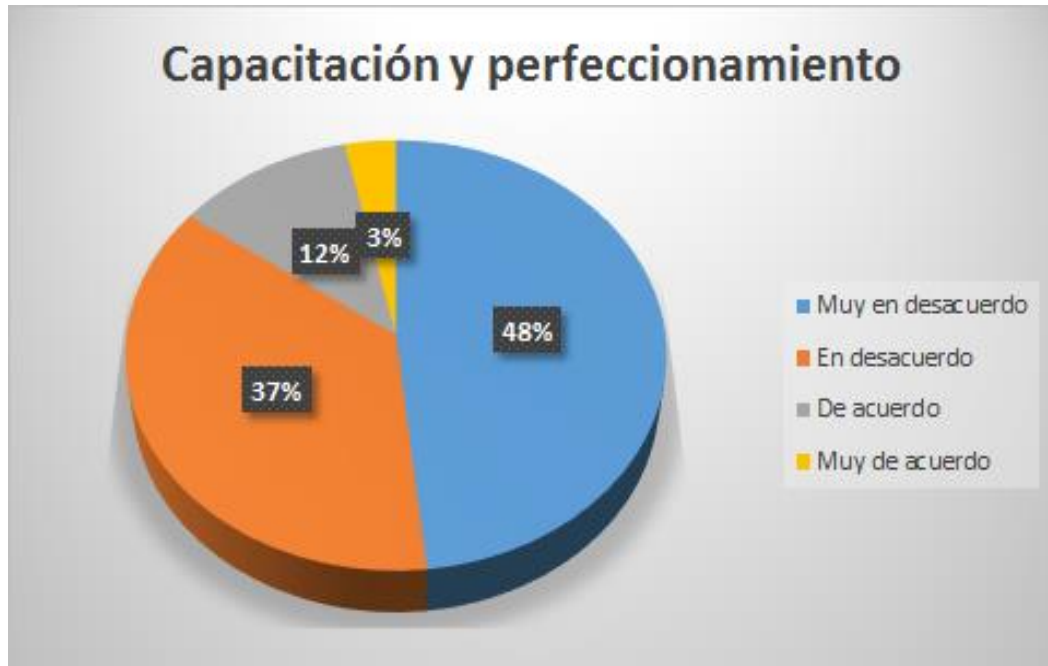


Gráfico N°7 Capacitación y perfeccionamiento, Fuente Elaboración propia 2019

1. En la organización existen instancias de perfeccionamiento continuo.
2. Si necesito capacitarme puedo plantear la posibilidad de ello a mis jefaturas directas.

En el Gráfico N°7, muestra que los resultados de la investigación, casi la mitad de los encuestados es decir el 48% de los trabajadores de esta empresa, están muy en desacuerdo, sumado al 37% que están en desacuerdo, indica que el 85% de ellos expresa que simplemente no existe planes de desarrollo, capacitación y perfeccionamiento para la labor que ejecutan, por ello no existe la instancia de perfeccionamiento continuo, aunque la mayoría de las personas tiene la posibilidad de plantearlo a las jefaturas directas.

4.2. Indicadores Satisfacción Laboral

4.2.1. Reto en el Trabajo



Gráfico N°8 Reto en el trabajo, Fuente Elaboración propia 2019

1. Mi trabajo representa un desafío individual
2. Mi trabajo demanda tiempo y esfuerzo, pero vale la pena realizarlo
3. Mi labor me permite tomar decisiones resolutivas

El Gráfico N°8, sobre reto en el trabajo el 62% de los trabajadores está en acuerdo con que su trabajo representa un desafío personal y que a pesar de que éste representa una demanda de tiempo y esfuerzo, vale la pena realizarlo puesto que éste les permite tomar decisiones resolutivas.

4.2.2. Recompensas



Gráfico N°9 Recompensas, Fuente Elaboración propia 2019

1. Siento que mi sueldo se ajusta a lo que debiera ser
2. En la empresa existe la posibilidad de ser reconocido por el aporte que uno hace
3. Las funciones de mi trabajo y la remuneración están acorde a mis expectativas

El gráfico N°9 acerca de Sistemas de recompensas justas, entrega como resultado que el 51% de los encuestados se encuentra en desacuerdo con el sistema de recompensas que existe dentro de la empresa Tanner Servicios Financieros S.A.

y el 37% se encuentra muy en desacuerdo, lo que lleva a concluir que el 88% de los trabajadores encuentra que el sistema de recompensas no se adecúa al trabajo que se realiza, esto implica que el sueldo no se ajusta a lo que, bajo la percepción de estos, consideran que la empresa no reconoce el aporte que cada trabajador realiza y que las remuneraciones no son acordes a las expectativas de cada uno de ellos.

4.2.3. Condiciones Favorables para el Trabajo



Gráfico N°10 Condiciones favorables para el trabajo, Fuente Elaboración propia 2019

1. El ambiente físico es el adecuado para realizar sus funciones (mobiliario, luminosidad, equipos, ventilación, etc.)
2. La cultura de la organización influye de manera favorable en el desarrollo de mi labor

El Gráfico N°10, Indica que el 59% de los trabajadores encuentran que su ambiente físico, las condiciones y la cultura no son favorables para realizar sus funciones, tanto en mobiliario, como luminosidad, equipos, ventilación, infraestructura, etc., además de percibir que la cultura organizacional no influye de manera favorable para el desarrollo de sus labores.

4.2.4. Apoyo entre Pares

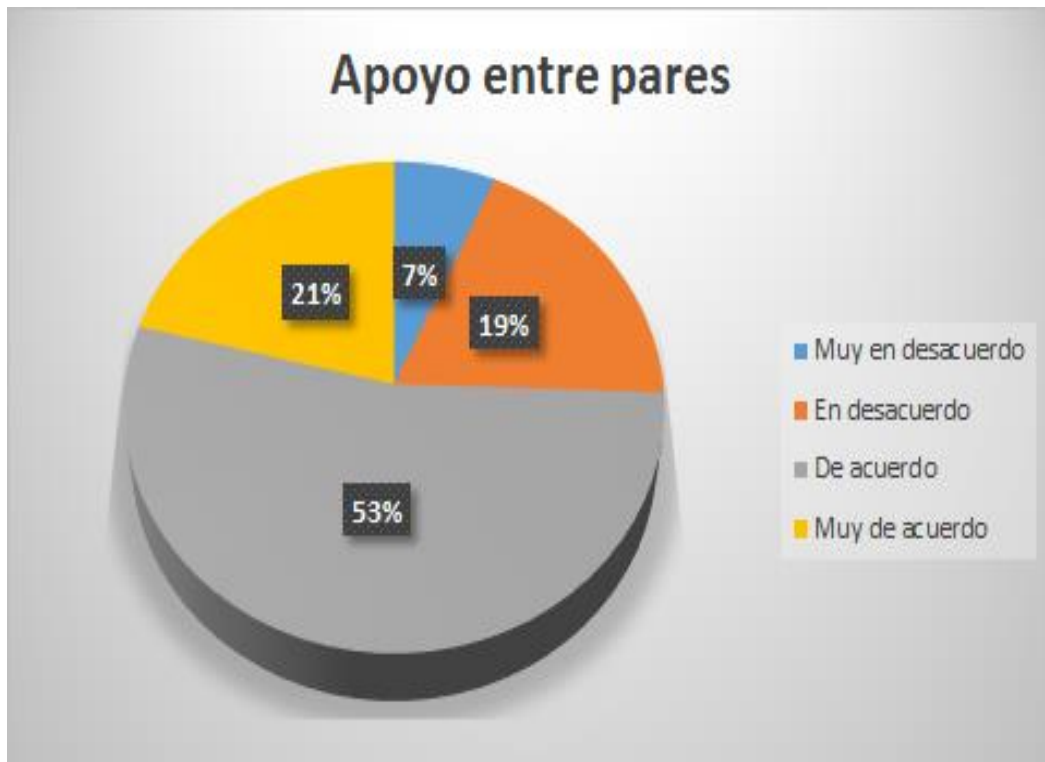


Gráfico N°11 Apoyo entre pares, Fuente Elaboración propia 2019

1. En la empresa hay un ambiente de apoyo entre pares.
2. Cuando necesito una “mano” sé que puedo contar con mis compañeros de unidad.
3. Para sacar las tareas adelante puedo contar con el apoyo de mis compañeros.

El Gráfico N°11, Entrega como resultado que, tras la sumatoria de los porcentajes más altos, un 74% de los trabajadores percibe que en la empresa existe apoyo entre pares, es decir, que se puede contar con los compañeros cuando se requiera de alguna ayuda.

4.2.5. Compatibilidad entre Personalidad y Cargo



Gráfico N°12 Compatibilidad entre cargo y personalidad, Fuente Elaboración propia 2019

1. Las funciones, actividades y tareas que realizo se ajustan a mi forma de ser y a mis gustos
2. El cargo que desarrollo me permite hacer uso de mis capacidades individuales y mis talentos

El Gráfico N°12, resalta tras la sumatoria de los porcentajes más altos, que existe un gran porcentaje de trabajadores el 75% que siente que el cargo o la función que desempeña es compatible con su forma de ser y sus gustos, además de permitirles el desarrollo de sus capacidades individuales y talentos.

CONCLUSIONES

Tras la aplicación del instrumento en que se pretendía determinar la relación entre clima y satisfacción laboral se pudo identificar que el indicador Estructura organizacional es el que más influye en la variable Clima laboral, en la cual se detectó que la mayoría de los trabajadores manifestó que no existen directrices y lineamientos definidos, además que no existe un manual en el cual se haga explícito los deberes de cada funcionario.

En cuanto a la satisfacción Laboral los trabajadores manifiestan que el ámbito intrínseco, se encuentra con mayor aprobación, estos indicadores son: reto al trabajo, apoyo entre pares y compatibilidad entre personalidad y cargo, en contraposición con el ámbito extrínseco los cuales se manifiestan en su mayoría en desacuerdo con el sistema de recompensas justas y las condiciones laborales favorables para desarrollar sus funciones.

1. Conclusiones por Objetivos

1.1.1. Objetivos Especifico N°1:

Describir el Clima agregado, al interior del Área de Servicio al Cliente en la Empresa Tanner Servicios Financiero, de la Región Metropolitana



Gráfico N°13Clima Organizacional, Fuente Elaboración propia 2018

Los resultados observados en esta investigación dan cuenta que, si bien el clima agregado se percibe favorablemente, existen tres indicadores, que afectan negativamente a esta variable.

* Estructura Organizacional: no existen directrices y lineamientos claros, los que mejorarían la eficiencia y reducirían los roces dentro de la organización.

* Apoyo: no se reconoce por parte de los trabajadores la entrega de recursos, medios y productos por parte de las jefaturas y la organización, lo que impide lograr los objetivos institucionales.

* Capacitación y Perfeccionamiento: Un alto porcentaje de los trabajadores, específicamente un 85% reconoce que no existen planes de desarrollo, capacitación y perfeccionamiento, lo que sería una gran herramienta para la mejora del desempeño y el desarrollo de habilidades de los trabajadores. La organización lograría ser mucho más productiva y generaría climas laborales más aptos, con mayor compromiso y preparación.

1.1.2. Objetivo Especifico N°2

Describir la Satisfacción laboral al interior del Área de Servicio al Cliente en la Empresa Tanner Servicios Financiero en la Empresa, de la Región Metropolitana



Gráfico N°14 Satisfacción Laboral, Fuente Elaboración propia 2018

El análisis de los resultados lleva a la conclusión que se percibe una satisfacción favorable, puesto que un 56% se encuentra de acuerdo o muy de acuerdo con los indicadores que evalúan esta variable a comparación del 44% que manifestaron estar en desacuerdo o muy

en desacuerdo, sin embargo, se identifican indicadores que cuentan con menor aprobación y que no están acorde a las expectativas de los trabajadores.

* Recompensa

* Condiciones favorables para el trabajo

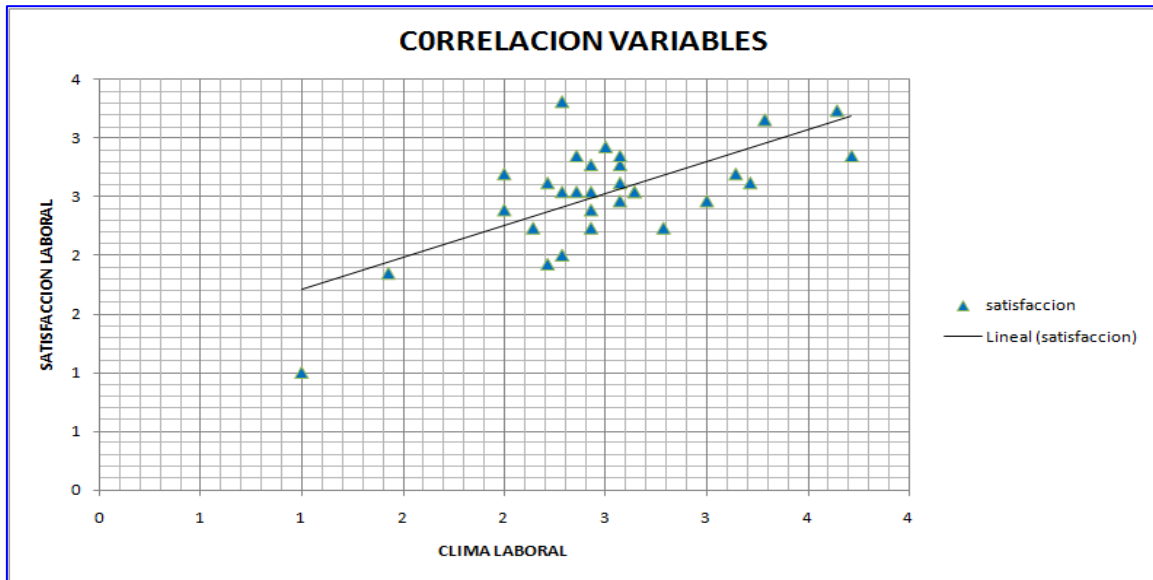
El análisis de este instrumento nos lleva a la conclusión que los indicadores con menos aprobación fueron los de Recompensa y condiciones favorables para el trabajo, lo cual nos indica que tanto las remuneraciones y el reconocimiento por el aporte que entrega cada trabajador no están acorde a las expectativas de lo que “debiera ser” según su percepción, además nos entrega información sobre su ambiente físico, el cual no es el adecuado para el desarrollo óptimo de sus funciones, esto se refiere tanto al mobiliario, luminosidad, equipos, ventilación y otros factores afines a este indicador, agregando también la cultura organizacional no influye de manera favorable en el desarrollo de sus labores.

1.1.3. Objetivo Especifico N°3

Establecer la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Área de Atención al Cliente (SAC) en la Empresa Tanner Servicios Financiero, de la Región Metropolitana

Para poder entregar la respuesta al objetivo general se utilizó la fórmula entregada por Spearman, para lo cual se tomaron los datos obtenidos de la información entregada en la encuesta.

Para comenzar se debió sacar la media de cada variable estudiada; para Clima el resultado fue de 35 y para Satisfacción 33, luego se ejecuta el cálculo para obtener la desviación estándar con un resultado para Clima de 7,84 y para Satisfacción 5,86, con estos datos más los asociados a la encuesta se utilizan en la fórmula elegida, la que entrega un resultado de 0,65. Este nos indica que la correlación existente entre las variables según la tabla de valores y significado, es positiva moderada, ya que los rangos entregados de la tabla van de 0,4 hasta 0,69.



1.1.4. Objetivo General

Determinar la relación entre Clima y Satisfacción Laboral existentes al interior del Área de Área de Servicio al Cliente en la Empresa Tanner Servicios Financiero, de la Región Metropolitana

Para establecer la relación entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, se realiza la tabulación de la información entregada por los encuestados de cada uno de los indicadores. Con los resultados se ejecuta el diagrama de dispersión en el cual se puede observar que existe una tendencia en los resultados, ya que esta se acerca a la pendiente formando una unión. Por lo tanto, se puede determinar que en el Área de Servicio al Cliente en la Empresa Tanner Servicios Financiero, de la Región Metropolitana, existe una relación entre las variables de investigación

Correlación utilizamos la siguiente escala:

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

calcula aplicando la siguiente ecuación:

CLIMA	SATISFACCIÓN
35	33
7,842999661	5,866816874
<i>r</i>	0,675464775

1.1.5. Objetivo Especifico N°4

Formular recomendación sobre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Tanner Servicios Financieros, a partir de los hallazgos de la investigación.

1.1.5.1 Estructura Organizacional

- * Se recomienda evaluar y reformular el manual de procedimientos existentes.
- * Establecer procedimientos, directrices y lineamientos a través de éste.
- * Elaborar e incluir en este manual el perfil de cargo, donde se especifiquen claramente

labores y tareas que debe cumplir cada trabajador.

Todo esto ligado y orientado hacia los objetivos de la Empresa.

1.1.5.2. Apoyo

* Coordinar reuniones para retroalimentación con respecto a los cambios y procedimientos.

* Establecer planes de contingencia asociados a problemas que se presenten.

De esta manera se podrá entregar el apoyo pertinente a los trabajadores.

1.1.5.3. Capacitación y Perfeccionamiento

* Desarrollar planes de Carrera interna que permitan la promoción y ascenso de los trabajadores.

* Incluir evaluaciones de desempeño, las cuales le servirá para medir a los trabajadores en sus labores para poder capacitarlos.

* Hacer uso de la Franquicia tributaria de capacitación Sence, a través de Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC).

1.1.5.4. Recompensa

* Analizar las tendencias salariales acorde al mercado y la competencia actual.

* Establecer un sistema de compensaciones y bienestar para los empleados

* Implementar políticas salariales a través de la medición del desempeño de los trabajadores.

Esto permitirá atraer y retener al talento humano con el que la Empresa.

1.1.5.5. Condiciones favorables para el trabajo

* Mejorar la calidad de las herramientas tanto de gestión, como también las físicas como mobiliario e infraestructura.

* Creación de espacios comunes para el desenvolvimiento.

* Esto fomentará las actividades y las relaciones de carácter social dentro de la Empresa.

1.1.5.6. Ambiente

Generar Ambientes físicos y apropiados, mejorar la calidad de las herramientas tanto de gestión, como también las físicas como mobiliario e infraestructura, sumando a esto la creación de espacios comunes para el desenvolvimiento, esto fomentará las actividades y las relaciones de carácter social dentro de la Empresa.

2. Conclusiones de Acuerdo con las Hipótesis

2.1.1. Hipótesis Principal

“El Clima Organizacional influye en la Satisfacción Laboral en el Área de Atención al Cliente en la Empresa Tanner Servicios Financieros en la Región Metropolitana”.

Según el análisis presentado, se concluye que el Clima Organizacional influye positiva y moderadamente en la Satisfacción, al interior del Área de Servicio de Atención al Cliente

2.1.2. Hipótesis Secundaria

“El recurso humano del Área de Servicio de Atención de Operaciones Automotriz Región Metropolitana, percibe positivamente el Clima Agregado”

Se puede determinar que los trabajadores perciben positivamente el Clima Agregado, ya el 51% de ellos aprueban el Clima Organizacional existen dentro del Área de Atención al Cliente, lo que significa que el porcentaje de diferencia no es muy significativo.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS Gallegos, Walter L, & Arias Cáceres, Gabriela. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185-191. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010BERNAL>, Cesar, Muñoz, Carlos, Métodos de investigación. Pearson/ Universidad de Los Lagos. Ciudad de México, 2006, 314 p.
- CHIANG VEGA, María Margarita, Salazar Botello, C. Mauricio, Huerta Rivera, Patricia Carolina, & Nuñez Partido, Antonio. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Mc Graw Hill, 2000.
- EL MERCURIO, Economía y Negocios Online (21 de enero de 2017). Revoluciona el mercado Courier urbano. Disponible en <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=328721>
- GIBSON, James, IVANCEVICH, John, DONNELLY, James, KONOKASPE, Robert. *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. 12ma Edición. FCE. México.
- GONZÁLEZ-BURBOA, Alexis, Manríquez, Camilo, y Venegas, Macarena. (2014). Clima organizacional en una oficina de administración de salud municipal. *Ciencia y trabajo*, 16 (51), 152-157. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300005>
- HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. 5ta edición. Mac Graw Hill. Ciudad de México.
- KOGAN, Liuba (2013) *El Diseño Implícito en la Investigación social*. En Canales Manuel (coordinador) “Investigación Social. Lenguaje del Diseño. Lom Santiago de Chile pp 207 - 230.
- KUHN, Thomas, (2013) *La estructura de las revoluciones científicas*. 4ta edición en español. Fondo de Cultura Económica. Ciudad de México.
- LA TERCERA. (Edición papel) “Encuesta revela alto grado de satisfacción de trabajadores chilenos con su calidad de vida laboral. Edición de domingo 13 de diciembre de 2015. Pp. 25 – 26.

LIKERT, R. Gibson Likert, J. 1986 Nuevas formas para solucionar conflictos. México : Trillas

MANOSALVAS Vaca, C., & Manosalvas Vaca, L., & Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322339789001>.

MONTOYA Cáceres, Pamela, Beïio-Escamlila, Natalia, Bermúdez Jara, Nikol, Burgos Ríos, Felicinda, Fuentealba Sandoval, María, & Padilla Pérez, Alejandro. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & trabajo*, 19(58), 7-13. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>

PALLARÉS, Claudia, RIQUELME, Joselyn (2017) Clima organizacional en las bibliotecas públicas de la región metropolitana de Chile. Tesis para optar al grado de ingeniero en Administración de Recursos Humanos. Universidad Miguel de Cervantes. Escuela de Administración y Negocios. Santiago. 99 Págs.

PINTO DE ALMEIDA Bizarria, F., & Zenilce Moreira, A., & Zadbiele Moreira, M., & Oliveira Lima, A. (2016). ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR INDUSTRIAL. *Revista Pensamiento Contemporâneo em Administração*, 10 (4), 80-98.

RAE. Diccionario de la Lengua Española en Línea. (2018) <http://www.rae.es/>

RANDSTAD. (2017) Chile: Satisfacción laboral sube 6 puntos en un año y alcanza 73% de trabajadores a gusto con su actual empleador. Disponible en <https://www.randstad.cl/sobre-nosotros/noticias/randstad-news/chile-satisfaccion-laboral-sube-6-puntos-en-un-ano-y-alcanza-73-de-trabajadores-a-gusto-con-su-actual-empleador/>

ROBBINS, Stephen P. & JUDGE, Timothy (2009) *Comportamiento Organizacional*, Naucalpan de Juárez, Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 13ª edición.

ROJAS, Gastón. (2002) Administración de Recursos Humanos. Lom Santiago de Chile. 2004.

RODRIGUEZ, DARIO. Diagnóstico organizacional. Segunda edición. Ediciones Universidad Católica. Facultad de Ciencias Sociales.1992

RODRIGUEZ Gómez, F. (2002). Clima Organizacional: Um estudo em Uma empresa De Telecomunicações. RAE – Revista de Administração de Empresas, 42 (2), 95-103.

SALKIND, Neil (1999) Métodos de Investigación. Prentice Hall. Tercera edición. Ciudad de México. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155118106009>

SUSESO, Manual del Método del Cuestionario Suceso/ISTAS 21. Junio 2018. Disponible en https://www.suseso.cl/606/articles-19640_archivo_03.pdf Obtenido el 14 de septiembre de 2018.

TAMAYO Y TAMAYO Mario. (2002) El proceso de la investigación científica. 4ta. Edición. Limusa. Ciudad de México.

VOLPP Sierra, J., & Marchiano, M., & Banzato, C., & Rabechini Junior, R. (2017). Factores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileira. Revista Ciências Administrativas, 23 (1), 217-244. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475655252009>