



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,

ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL
DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA AUTOMOTORES Y
DIVERSOS S.A.C. DE LA CIUDAD DEL CUSCO, 2017”**

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADOS EN
ADMINISTRACION

PRESENTADO POR:

Br. Olazabal Prieto, Nilo Ángel

Br. Tantachuco Farfán, Hans Olivier

ASESORA: Leon Casafranca, Maria del Carmen

CUSCO – PERÚ

2019



PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL
CUSCO.**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra distinguida consideración la tesis titulada EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA AUTOMOTORES Y DIVERSOS S.A.C. DE LA CIUDAD DEL CUSCO, 2017; con el objeto de optar al título profesional de Licenciado en Administración.

El presente trabajo de investigación tuvo como fin analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Empresa Automotores y diversos S.A.C.

Los autores



AGRADECIMIENTO

En primer lugar queremos agradecer a Dios por darnos la oportunidad de culminar nuestro trabajo de investigación.

Un trabajo de investigación es siempre fruto de ideas proyectos y esfuerzos previos. En este caso nuestro más sincero agradecimiento a la Licenciada Susi Alviz Pazos por su amabilidad para facilitarnos su tiempo e ideas.

Por su orientación, atención y por la revisión cuidadosa que ha realizado de este texto y sus valiosas sugerencias sobre metodología nuestro agradecimiento a la Licenciada María del Carmen León Casafranca.

Pero un trabajo de investigación es también fruto del reconocimiento y del apoyo incondicional que nos ofrecen las personas que realmente nos estiman sin el cual no tendríamos la fuerza y energía que nos anima a seguir adelante, por lo que estamos eternamente agradecidos a nuestros padres.

Finalmente agradecer a nuestros amigos que siempre nos prestaron apoyo moral en los momentos más difíciles de este trabajo.

Los tesisistas



DEDICATORIA

A nuestros padres por el apoyo, los consejos, la oportunidad, los recursos para lograrlo y la confianza depositados en nosotros, ya que este es un regalo para toda la vida.

A nuestros amigos, compañeros y a todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de nuestros objetivos.

Los Tesistas



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA.....	iii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv

CAPÍTULO I

INTRODUCCION

1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.4. Justificación de la investigación	5
1.4.1. Relevancia Social	5
1.4.2. Implicancias prácticas	6
1.4.3. Valor Teórico.....	6
1.4.4 Utilidad metodológica	6
1.4.5 Viabilidad o Factibilidad	7



1.5 Delimitación de la investigación 7

1.5.1 Delimitación temporal 7

1.5.2 Delimitación espacial 7

1.5.3 Delimitación conceptual 7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación..... 8

2.1.1 Antecedentes internacionales 8

2.1.2 Antecedentes nacionales..... 10

2.1.3. Antecedentes locales..... 13

2.2 Bases teóricas 15

2.2.1 Clima organizacional..... 15

2.2.1.1 Características del Clima Organizacional..... 18

2.2.1.2 Importancia del Clima Organizacional..... 19

2.2.1.3 Factores Intervinientes en el Clima Organizacional..... 21

2.2.1.4 Medidas del Clima Organizacional 24

2.2.1.5 Factores del Clima Organizacional..... 28

2.2.2 Satisfacción Laboral 38

2.2.2.1 Satisfacción..... 42

2.2.2.2 Causas de la Satisfacción Laboral 42

2.2.2.3 Consecuencias de la Satisfacción Laboral..... 42



2.2.2.4 Expectativas Laborales 43

2.2.2.5 Condiciones Favorables de Trabajo 51

2.2.2.6 Como Expresan los Colaboradores su Insatisfacción..... 52

2.3 Marco Conceptual..... 54

2.4 Formulación De Hipótesis 56

2.4.1 Hipótesis General 56

2.4.2. Hipótesis Específicas 56

2.5 Variables de estudio..... 56

2.6 Marco Empresarial 56

CAPÍTULO III

METODO DE INVESTIGACION

3.1 Tipo de Investigación 62

3.2 Enfoque de Investigación 62

3.3 Diseño de la Investigación..... 62

3.4 Alcance de Investigación..... 63

3.5 Población y Muestra 63

3.5.1 Población 63

3.5.2 Muestra 63

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... 63

3.6.1. Técnica..... 64

3.6.2 Instrumento 64



3.7 Procesamiento de Datos 64

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1 Presentacion y fiabilidad del instrumento 65

4.1.1 Presentación del instrumento..... 65

4.1.2 Confiabilidad del Instrumento 66

4.2 Resultados de la variable Clima Organizacional 67

4.2.1 Liderazgo 68

4.2.2 Motivación..... 70

4.2.3 Trabajo en equipo 71

4.2.4 Comunicación..... 72

4.2.5 Relaciones interpersonales 73

4.3 Comparación promedio de las dimensiones de la variable Clima Organizacional 75

4.4. Resultados de la variable Satisfacción Laboral 76

4.4.1 Condiciones de trabajo 78

4.4.2 Salarios 79

4.4.3 Promoción..... 80

4.4.4 Supervisión 82

4.4.5 Compañerismo..... 83

4.5 Comparación promedio de las dimensiones de la variable Satisfaccion Laboral..... 85

4.6 Resultados de la correlación 86



4.7. Prueba de hipótesis 94

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ANEXOS



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conceptualización de variables	57
Tabla 2: Operacionalización de variables.....	60
Tabla 3: Distribución de los ítems del cuestionario	65
Tabla 4: Descripción de la escala de medición para el Clima Organizacional.....	66
Tabla 5: Descripción de la escala de medición para Satisfacción Laboral.....	66
Tabla 6: Estadísticos de fiabilidad.....	67
Tabla 7: Clima organizacional.....	67
Tabla 8: Liderazgo.....	69
Tabla 9: Motivación	70
Tabla 10: Trabajo en equipo.....	71
Tabla 11: Comunicación.....	72
Tabla 12: Relaciones interpersonales	74
Tabla 13: Comparación promedio de las dimensiones de la variable clima organizacional.....	75
Tabla 14: Satisfacción laboral	76
Tabla 15: Condiciones de trabajo	78
Tabla 16: Salarios	79
Tabla 17: Promoción	81
Tabla 18: Supervisión.....	82
Tabla 19: Compañerismo	83
Tabla 20: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Satisfacción laboral.....	85



Tabla 21: Relación de la dimensión Liderazgo de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral 86

Tabla 22: Relación de la dimensión Motivación de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral 87

Tabla 23: Relación de la dimensión Trabajo en equipo de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral..... 89

Tabla 24: Relación de la dimensión Comunicación de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral..... 90

Tabla 25: Relación de la dimensión Relaciones Interpersonales de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral 91

Tabla 26: Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos 93



INDICE DE FIGURAS

Figuras 1: Clima organizacional..... 68

Figura 2: Liderazgo 69

Figura 3: Motivación 70

Figura 4: Trabajo en equipo..... 71

Figura 5: Comunicación 73

Figura 6: Relaciones interpersonales 74

Figura 7: Comparación promedio de las dimensiones de la variable clima organizacional 75

Figura 8: Satisfacción laboral 77

Figura 9: Condiciones de trabajo..... 78

Figura 10: Salarios..... 80

Figura 11: Promoción 81

Figura 12: Supervisión 82

Figura 13: Compañerismo 84

Figura 14: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Satisfacción laboral 85

Figura 15: Relación de la dimensión Liderazgo de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral 87

Figura 16: Relación de la dimensión Motivación de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral 88

Figura 17: Relación de la dimensión Trabajo en Equipo de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral 90



Figura 18: Relación de la dimensión Comunicación de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral..... 91

Figura 19: Relación de la dimensión Relaciones Interpersonales de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral 92

Figura 20: Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos 94



RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “El clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017” tiene como objetivo general establecer la medida en que se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, el diseño de la investigación es básico y no experimental, la población de estudio estuvo formada por 35 colaboradores, y el instrumento aplicado para la recolección de datos fue la encuesta; los resultados de la investigación muestran que el 77.1% de los colaboradores de la empresa Automotores y Diversos S.A.C. se encuentran regularmente satisfecho y el 71.4% afirma que el clima organizacional es regular. Al 95% de confiabilidad, mediante la correlación de Spearman se obtuvo que $p=0.015$, por tanto si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017. Asi mismo, se observa que existe relacion entre el liderazgo y la satisfaccion laboral con un resultado de $p=0.035$ según la correlación de Spearman, no existe relacion entre la motivacion y la satisfaccion laboral ya que según la correlación de Spearman se obtuvo que $p=0.497$, el trabajo en equipo y la satisfaccion laboral si tienen relación debido a que según la correlación de Spearman se obtuvo $p=0.045$, respecto a la comunicacion con la satisfaccion laboral si tienen correlación ya que según la correlación de Spearman se obtuvo que $p=0.003$ y finalmente se observa que no existe correlacion entre las relaciones interpersonales y la satisfaccion laboral con un resultado de $p=0.546$ según la correlación de Spearman.

Palabras Clave:

Clima Organizacional, Satisfacción Laboral.

**ABSTRACT**

The present research work entitled "The organizational climate and job satisfaction of employees in the company Automotores y Diversos S.A.C. of the city of Cusco, 2017 "has as its general objective to establish the extent to which the organizational climate and job satisfaction in the company Automotores y Diversos S.A.C. of the city of Cusco, the design of the research is basic and not experimental, the study population is made up of 35 collaborators, and the applied instrument for data collection was the survey. The results of the investigation show that 77.1% of the employees of the company Automotores y Diversos S.A.C. they are regularly satisfied and 71.4% state that the organizational climate is regular. At 95% reliability, through the Spearman correlation it was obtained that $p = 0.015$, therefore if there is a relationship between the organizational climate and the job satisfaction of the employees of the company Automotores y Diversos S.A.C. of the city of Cusco, 2017. Likewise, it is observed that there is a relationship between leadership and job satisfaction with a result of $p = 0.035$ according to Spearman's correlation, there is no relationship between motivation and job satisfaction since according to the Spearman's correlation was obtained that $p = 0.497$, teamwork and job satisfaction if they are related because according to Spearman's correlation $p = 0.045$ was obtained, regarding communication with job satisfaction if they have correlation and according to Spearman's correlation was obtained that $p = 0.003$ and finally it is observed that there is no correlation between interpersonal relationships and job satisfaction with a result of $p = 0.546$ according to Spearman's correlation.

Keywords:

Organizational Climate, Work Satisfaction.



CAPÍTULO I

INTRODUCCION

1.1. Planteamiento del problema

La globalización en el ámbito laboral, en estos últimos años muestra el interés creciente en las organizaciones, tanto estatales como privadas, por enfocar la atención en el capital humano que trabaja en dichas organizaciones. Gradualmente, se ha adquirido conciencia de que además de la remuneración, es significativo prestar atención a las necesidades de participación en la toma de decisiones y generar oportunidades de realización personal de los trabajadores.

Por este motivo los estudios de Clima Organizacional y de Satisfacción Laboral resultan imprescindibles en el ámbito laboral de nuestra sociedad, específicamente cusqueña, porque propician en los empleadores y empleados un intercambio de opiniones sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella.

En esta misma línea de pensamiento, desde el inicio de la formación de las empresas, el hombre siempre ha constituido el recurso más valioso de toda organización, y su participación es precisa. Específicamente los colaboradores constituyen el recurso vivo y dinámico de la organización y es el que resuelve el manejo de la organización. Además, que posee vocación natural encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.

Uno de los primeros intentos por investigar y definir qué es la Satisfacción Laboral se dio en la década de los treinta del siglo XX, cuando Hoppock publicó una investigación que analizaba en profundidad la satisfacción laboral. Mediante sus hallazgos, postuló que existen numerosos factores que podrían influenciar la



satisfacción laboral, mencionando algunos como la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión. (Rocco, 2009)

La presente investigación se desarrolló en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C., Concesionario Oficial de automóviles KIA en Cusco.

En relación a las condiciones de trabajo, la empresa realiza sus operaciones en una infraestructura que comparte entre la tienda de exhibición, el depósito de los vehículos y las oficinas administrativas; ambiente amplio de paredes altas donde la temperatura es bastante baja, lo que sería motivo de los continuos casos de enfermedades bronquiales; así mismo se observa que los espacios asignados a los trabajadores serían poco cómodos e iluminados.

La remuneración que la empresa otorga a los trabajadores está compuesta por el salario básico, más las comisiones por ventas logradas por los vendedores; en un principio fueron satisfactorias pues las comisiones eran considerables, sin embargo desde hace un año se ha disminuido el porcentaje en un 50% por comisión por venta.

Uno de los incentivos más importantes para los trabajadores es la posibilidad de ascensos; en Automotores y Diversos los colaboradores saben que no podrán ascender ya que no se dan oportunidades con regularidad, así mismo se sabe que la empresa no tiene políticas de reconocimiento para logros de los colaboradores, lo que explicaría que éstos no se sientan motivados e identificados con la organización.

El seguimiento y verificación al cumplimiento de las metas de los vendedores están a cargo de los supervisores, quienes estarían ejecutando sus funciones en forma coercitiva y sancionadora, dejando de lado la capacitación y



el acompañamiento necesarios para cumplir con las funciones cada más complejas por la competencia que crece considerablemente, produciendo descontento en los colaboradores.

El compañerismo, como consecuencia de las altas metas por alcanzar que se asignan en forma personal y que cada uno debe buscar lograrlas, estaría siendo débil, sin apoyo al compañero, observándose fricciones, situaciones de conflictos y desconfianza, situación que no sería favorable al cumplimiento de las metas de la organización.

De continuar este entorno que está afectando el ambiente y las relaciones entre compañeros y que estaría generando en los trabajadores desmotivación y desánimo se corre el peligro de ahondar la situación descrita, mayor descontento; afectación a los intereses comerciales de la empresa; disminución en las ventas, provocando baja en las comisiones, y sueldos de los colaboradores, incumplimiento de las metas de venta y por consiguiente el despido del trabajo, por ello el presente estudio tiene el propósito de determinar el grado de relación del clima organizacional y la Satisfacción Laboral de los colaboradores de la empresa a fin de establecer las medidas correctivas de la situación, por lo que se plantea la siguiente investigación.

.1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con la Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017?



1.2.2. Problemas específicos

P.E.1.- ¿En qué medida el liderazgo se relaciona con la Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017?

P.E.2.- ¿En qué medida la motivación se relaciona con la Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017?

P.E.3.- ¿En qué medida el trabajo en equipo se relaciona con la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017?

P.E.4.- ¿En qué medida la comunicación se relaciona con la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017?

P.E.5.- ¿En qué medida las relaciones interpersonales se relacionan con la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Establecer en qué medida se relacionan el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco.



1.3.2. Objetivos específicos

- O.E.1.-Establecer en qué medida se relaciona el liderazgo y la Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco.
- O.E.2.-Establecer en qué medida se relaciona la motivación y la Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco.
- O.E.3.-Establecer en qué medida se relaciona el trabajo en equipo y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco.
- O.E.4.-Establecer la medida en que se relaciona la comunicación y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco.
- O.E.5.- Establecer la medida de las relaciones interpersonales y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Relevancia Social

La investigación tiene relevancia social debido a que se enfoca en un problema que existe en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. Es por ello que esta investigación servirá como un diagnóstico situacional, porque manifiesta el estado actual del clima organizacional y la satisfacción laboral en dicha organización, y puede servir a la misma para elaborar un plan de acción.



1.4.2. Implicancias prácticas

La presente investigación tiene implicancias prácticas debido a que el clima organizacional y la satisfacción laboral es una pieza fundamental para el desarrollo del personal y el logro de objetivos tanto de la empresa como de los colaboradores, por tanto, los resultados del estudio aportan suficiente información para el diseño de estrategias que mejoren la toma de decisiones y así se genere un mejor clima organizacional y esto conlleve a una mayor satisfacción laboral.

1.4.3. Valor Teórico

Los resultados de la investigación se constituyen en un aporte para el desarrollo teórico de las variables analizadas, por cuanto el conocimiento se nutre de información de la realidad, por ello se considera de importancia teórica el presente trabajo de investigación, considerando las teorías de Clima organizacional y Satisfacción Laboral ya que es producto del interés y observaciones de los investigadores, es necesario abordar estos temas en empresas, en la búsqueda de hacerlas eficientes y competitivas en el mercado, no solo local, sino también nacional e internacional, ya que es común considerar que estos estudios solo ameritan ser realizados en grandes empresas.

1.4.4 Utilidad metodológica

Desde el punto de vista metodológico, la presente investigación ha desarrollado las estrategias para la obtención de un conocimiento válido y confiable sobre las variables analizadas: clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores; así mismo el instrumento aplicado fue validado y puede ser empleado en futuras investigaciones.



1.4.5 Viabilidad o Factibilidad

En cuanto a la viabilidad o factibilidad del presente estudio, no se ha tenido problemas durante la ejecución de la investigación, por cuanto se contaba con la aceptación de la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. para su realización, la misma que ha proporcionado las facilidades necesarias durante su ejecución; los investigadores dispusieron de tiempo y recursos necesarios.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación temporal

El trabajo de la investigación se realizó en el 2017.

1.5.2 Delimitación espacial

El ámbito geográfico del estudio fue las instalaciones de la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. que se encuentra en la Av. Garcilaso 511, Wanchaq, Cusco.

1.5.3 Delimitación conceptual

El marco conceptual del estudio se ha desarrollado considerando la importancia que tienen los temas analizados correspondientes al área de Recursos Humanos



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

A. Autor: Teresa Cruz Cordero (2003)

Título: Motivación y Satisfacción Laboral. La experiencia de una empresa productiva.

Universidad: Universidad de La Habana, Cuba.

Ciudad: La Habana, Cuba.

Editorial: Siglo XXI

Manifiesta que la cultura de una organización puede definirse como, una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado. Manifiesta que en relación con la satisfacción de los colaboradores, se puede plantear que los principales factores de satisfacción en el contexto laboral de la empresa estudiada son: el salario, las condiciones adecuadas de locales de trabajo y del comedor, la alimentación, los medios de protección, la transportación, las posibilidades de acceder a vivienda, el disponer de la información necesaria, las posibilidades de promoción y la organización de



la producción, las cuales están asociadas a la satisfacción de necesidades básicas. Concluye que los mecanismos de Satisfacción Laboral están dirigidos hacia la necesidad de autorrealización y actualización de potencialidades de los colaboradores, tales como adquisición de conocimientos novedosos, aplicación práctica de lo aprendido y desafío o reto ante las tareas asignadas. (Cruz, 2003)

B. Autor: Jenniffer Del Toro Granados; María C. Salazar Sotter y Javier Gómez Rangel. (2011)

Título: Clima organizacional, Satisfacción Laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería.

Universidad: Universidad Libre de Barranquilla, Colombia.

Ciudad: Barranquilla, Colombia.

Editorial: Clío América.

El clima organizacional y la Satisfacción Laboral generalmente se asumen como factores que inciden sobre el desempeño laboral de las empresas, una noción con fundamento teórico y empírico desarrollado, pero con pocos estudios destinados a cuantificar la asociación esperada. Esta investigación presenta el diagnóstico del clima organizacional y la Satisfacción Laboral de una empresa de servicios de Ingeniería de la ciudad de Barranquilla, Colombia, junto a la determinación de la correlación de ambos factores con el desempeño laboral de sus empleados. El clima organizacional percibido, es calificado como positivo, mientras que la Satisfacción Laboral es calificada como neutral, ambos factores de manera individual se correlacionan positiva y significativamente con el desempeño



laboral, pero el modelo evaluado que mostró una mayor correlación es el que incluye a ambos como predictores del desempeño. Se insta a futuras investigaciones en torno al clima organizacional y la Satisfacción Laboral, a que incluyan la incidencia de estos sobre el desempeño laboral, ya que es el desempeño, en sus diferentes facetas, lo que se pretende impactar con este tipo de intervenciones.

Palabras clave: Clima organizacional, Satisfacción Laboral, Desempeño laboral, Análisis correlacional, Pequeña y mediana empresa. (Del Toro, Salazar, & Gómez, 2011)

2.1.2. Antecedentes nacionales

A. Autor: Oswaldo Clemente Pelaes León (2010)

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

Universidad: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Administrativas.

Ciudad: Lima, Perú.

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

Se comprobó la hipótesis 2, que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa



Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

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

Se comprobó la hipótesis 4, que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.56. A medida que mejora el nivel de retribución del trabajador mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó la hipótesis 6, que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que se incrementa la sensación de estabilidad laboral mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó la hipótesis 8, que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.36. A medida que mejoran la comprensión e incorporación de los valores colectivos de la organización mejora correlativamente la satisfacción del cliente. (Pelaes, 2010)



B. Autores: Mirko Merino Núñez y Alfredo Díaz Jave. (2008)

Título: El estudio del nivel de Satisfacción Laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque.

Universidad: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Estudios Empresariales.

Ciudad: Lambayeque, Perú.

El nivel de Satisfacción Laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque se encuentra entre un nivel medio y bajo, dado que tan solo el 30% presentó un alto nivel de satisfacción.

El nivel de satisfacción de los trabajadores de Lambayeque con respecto al trabajo que realizan se encuentran muy diversificada, dado que los resultados son proporcionales con un nivel bajo, tenemos al 35%, en un nivel medio 33% y con un alto nivel tan solo 32%.

Son muy semejantes los resultados obtenidos con respecto al nivel de trabajadores de Lambayeque con relación a su centro de trabajo, es así que encontramos que tan solo el 28% presenta un nivel de satisfacción alto y el 37% medio y el 35% bajo.

Los resultados arribados con respecto a la satisfacción de los trabajadores con respecto a las relaciones con sus jefes y sus compañeros, hemos encontrado que se encuentran medianamente satisfechos dado que el 40% así lo manifestó.

El nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto a los incentivos que reciben y sus respectivas remuneraciones hemos encontrado que tan



solo el 31% presenta un nivel alto, es decir más de la mitad se encuentran entre un nivel bajo y medio. (Merino & Díaz, 2008)

2.1.3. Antecedentes locales

A. Autor: David Jesús Espinoza Somocurcio

Título: Trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de Tadoo Adventure Gear, Perú 2015.

Universidad: Universidad Andina del Cusco

Se determina que el trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de Tadoo Adventure Gear, Perú 2015, es “regular” con respecto a la escala propuesta para el instrumento de investigación, tal como lo evidencia el 85.7% de la población de estudio y una media de 2.5 ± 0.36 en la escala, por lo que se concluye que el trabajo en equipo se manifiesta de manera parcial y no en su totalidad, es decir que la cooperación entre los miembros del equipo es limitada y solo algunas veces procura conseguir propósitos comunes, lo cual termina enmarcando las acciones en el término medio de su potencial, limitando las actividades que los integrantes podrían ejecutar para alcanzar los objetivos del equipo. La principal virtud del trabajo en equipo en Tadoo radica en la confianza, pues la creencia de que cada uno intenta dar lo mejor de sí mismo es latente, sin embargo también se reconoce que su dimensión más baja es la coordinación, esencialmente por que los llamados a ser los guías de las tiendas han desarrollado poco las características del liderazgo necesarias para ordenar el trabajo en las tiendas, por otra parte existe una complementariedad escasa porque casi todos los miembros del equipo llevan a cabo sus labores de venta en todas las líneas



de productos sin especializarse en una en concreto, el compromiso es insuficiente porque la mayoría de vendedores se identifica poco con el propósito común, y por último se evidencia que la comunicación es deficiente debido a que las relaciones son abiertas pero limitadas. Así mismo se recalca que de todas las tiendas a nivel nacional, Tatoon Larcomar es la tienda con mayor tendencia a percibir el trabajo en equipo como regular (93%), seguido de Tatoon Pirqa (80%) y finalmente por Tatoon Cusco (75%); todas las tiendas respaldan el resultado en la amplia mayoría de sus trabajadores.

Se concluye que la dimensión “complementariedad” se presenta en la clasificación “regular” con una media de 2.4 ± 0.49 , tal como lo respalda el 64% de la población de estudio. La tienda con mayor tendencia a percibir la complementariedad como regular es Tatoon Pirqa (80%), seguida de Tatoon Larcomar (63%) y finalmente por Tatoon Cusco (50%), la cual también admite un 50% de percepción buena sobre la complementariedad. Por otro lado, se pudo establecer que el dominio de tareas, el autoconocimiento y la sinergia son debilidades de la complementariedad a nivel nacional, mas no así el conocimiento, pues este se constituye como una fortaleza constante en todas las tiendas.

Se concluye que la dimensión “compromiso” califica como “regular” con una media de 2.5 ± 0.51 , tal como lo evidencia el 54% de la población. Se concluye también que la tienda con mayor tendencia a percibir al compromiso como regular es Tatoon Pirqa (60%), seguida de Tatoon Larcomar (53%) y finalmente por Tatoon Cusco (50%), la cual expresa también un 50% de percepción buena sobre el compromiso. Por otro lado,



se pudo establecer que la responsabilidad, las metas comunes y la cooperación son debilidades del compromiso en todas las tiendas, y que por otro lado la proactividad es una fortaleza con mayor incidencia en Tatio Pirqa y Tatio Larcomar. (Espinoza, 2015)

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Clima organizacional

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Éste es un tema que ha sido planteado en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la teoría del sistema al estudio de las organizaciones.

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

La relación sistema - ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Bertalanffy (1984) y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. Esta proposición - la de ver a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental- encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaban superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionistas de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela



Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico-social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas. (Bertalanffy, 1984).

Según Davis y Newstrom (2003), el clima organizacional es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización.

Según Davis (1999), el clima organizacional no es algo que se pueda ver o tocar, pero es algo que está ahí, presente. Las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia cultura, tradición y métodos de acción los cuales en su totalidad constituyen el clima organizacional.

El clima puede influir en la motivación, funcionamiento y satisfacción en el trabajo. Éste puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen las acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones en base a la percepción en el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser favorable, desfavorable o neutral; y los empleados y el dueño quieren un clima favorable porque éste beneficia en muchos aspectos, como por ejemplo; satisfacción en el trabajo, un funcionamiento adecuado, etc.

En la opinión de Newstrom y Davis (1999), existen varios elementos típicos que contribuyen a un clima favorable, estos son:

- Calidad de liderazgo
- Nivel de confianza



- Comunicación hacia arriba o hacia abajo
- Responsabilidad
- Sensación de trabajo útil
- Recompensas justas
- Oportunidades
- Presiones razonables de trabajo
- Control, estructura y burocracia razonable
- Implicación y participación de los empleados

Indican que el individuo debe sentirse en confianza en la organización con políticas de trabajo que beneficien al subordinado que exista comunicación de los líderes al trabajador donde ellos puedan participar en el desarrollo de la empresa que buscan las mismas direcciones de superación. (Newstrom & Davis, 1999)

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa. (Chiavenato, 2007, pág. 85)

Se ofrecen varios sinónimos, como atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Estos aspectos describen los aspectos fundamentales de la organización como un organismo visible para sus miembros, pero también relevante para las personas externas en la organización. Sin embargo, el clima



se debe referir a la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella. Sin embargo, hacen mayor hincapié en la idea que el clima organizacional se refería a que el ambiente se interpreta por los miembros de la organización, con características de cierta claridad a la cual son sensibles y las que con el tiempo afectan sus actitudes y motivación. (Aguilar & Morales, 2007)

Pacheco cita a, Guion (1973) quien sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y los de la persona que los percibe, y que, por lo general como se concibe, el clima simplemente era un calificativo alternativo para referirse a las respuestas afectivas a una organización, como la satisfacción del trabajo. (Pacheco Sanunga, 2017)

2.2.1.1 Características del Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar. Según Chiavenato (2000):

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general



de los salarios, entre otros. Por ejemplo, cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también.

Como lo indica este autor, en su obra las características del clima organizacional son de gran relevancia por cuanto representa factores indispensables que generan confianza y el buen desempeño de las personas en su sitio de trabajo, creándoles seguridad y efectividad en la realización de sus actividades cotidianas. Por otro lado él mismo, hace referencia a este concepto como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización y que esto a su vez influye en su comportamiento. (Cabrera Lujan & Trigos Castro, 2017)

Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal y para lograr esto es imperativo que la organización le brinde lo necesario para que estas puedan percibir un buen ambiente por lo que se sentirán en óptimas condiciones para trabajar de manera eficiente.

2.2.1.2 Importancia del Clima Organizacional

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes entre los cuales se encuentran inmersos los factores del sistema organizacional, sus miembros y el comportamiento de



los mismos, sino que depende en gran parte de las percepciones que tenga el trabajador de estos agentes. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (Sánchez Cortés, 2009)

De acuerdo a lo planteado por (Guillén, Gala, & Velázquez, 2000) el clima en una organización “tiene una importante relación con la determinación de la cultura organizacional, entendiéndola como el patrón general de la conducta, creencias, y valores compartidos por los integrantes de una institución”. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, debido a que las percepciones que antes señalamos, que los miembros tenían respecto a su organización, determina las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la misma.

Un adecuado o inadecuado clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, de aquí parte la importancia de la percepción que los miembros tienen de la organización, puesto que entre las consecuencias positivas se pueden nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros.

Entre las consecuencias negativas se pueden señalar las siguientes: Inadaptación, alta rotación, ausentismo.



El clima organizacional puede ser afectado por variables positivas y negativas, las primeras son el factor clave que se quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores que repercutirán en la organización; mientras que la segunda serán las mayores determinantes de las primeras (Davis & Newstrom, 2000).

En síntesis, el clima organizacional es definitivo en la toma de decisiones en una organización y en la manera como se dan las relaciones personales dentro y fuera de la misma. Por ello es necesario que exista un buen clima en la organización para que se vean consecuencias positivas en la misma, trayendo muchos beneficios a la institución y por ende su buen posicionamiento en el mundo competitivo.

2.2.1.3 Factores Intervinientes en el Clima Organizacional

Entre los factores que inciden en la conformación del clima organizacional de una empresa, Cascio (1998) destaca los siguientes:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remociones, incentivos, remuneraciones, etc.)
- Relaciones interpersonales de los recursos humanos.

De este modo, el clima organizacional es concebido como un fenómeno que interviene entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento, el



cual tiene consecuencias sobre la organización, productividad, nivel de satisfacción, nivel de rotación, etc. (Brunet, 1987)

Cabe hacer referencia, también, a la noción de moral organizacional que puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades. La moral es un subproducto de un grupo y tiene cuatro aspectos que inciden notoriamente en el clima organizacional (Seisdedos, 1996):

- Sentimiento de solidaridad del grupo,
- Necesidad de una meta,
- Progresos observables hacia la meta,
- Participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

Por su parte, Litwin y Stringer, definieron nueve dimensiones que forman parte del clima organizacional existente en una empresa, las cuales están vinculadas con propiedades específicas de la organización que son percibidas por los miembros de la misma:

- Estructura: es la percepción del trabajador sobre los procedimientos, normas y trámites que debe cumplir durante la realización de sus tareas (nivel de burocratización de los procesos, organización y estructuración de las tareas, etc.).
- Responsabilidad (empowerment): nivel de autonomía en la toma de decisiones respecto de las tareas realizadas que puede adquirir un



trabajador.

- Recompensa: percepción de la adecuación de la remuneración y los incentivos a la calidad y cantidad de labor realizada, si hay equidad en el sistema de promociones y remociones.
- Desafío: es la percepción sobre el grado de desafío que puede proponer la realización de las tareas y actividades encomendadas. Indica si en la organización se aceptan y promueven acciones riesgosas a fin de alcanzar los objetivos propuestos.
- Relaciones: aspecto crucial que da cuenta de las relaciones interpersonales que se establecen entre compañeros de trabajo y también a nivel jerárquico.
- Cooperación: sentimiento de apoyo y ayuda que percibe cada trabajador dentro de la empresa, tanto entre pares, como en los niveles superior e inferior.
- Estándares: cómo es percibido por el trabajador el énfasis que pone la empresa en el cumplimiento de estándares, normas de procedimientos y pautas de rendimiento.
- Conflictos: percepción del trabajador sobre las formas y mecanismos que se implementan para solucionar conflictos dentro de la organización y nivel de afrontamiento de los conflictos.
- Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y al grupo de trabajo; de alguna manera refleja si hay coincidencias entre los objetivos personales y los de la organización. (Litwin & Stringer, 1974)



2.2.1.4 Medidas del Clima Organizacional

Las medidas del clima organizacional se pueden dar a través de diversos tipos de niveles organizacionales, en los cuales se encuentra el individuo que forma parte esencial dentro de la institución, así como también al grupo y la misma organización, para alcanzar el equilibrio entre estos tres niveles. En consecuencia, Guillén, Gala, y Velázquez (2000) plantean que la medición del clima “se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización, así pues, consiste es establecer que variables y contenidos deben medirse en el clima”.

Estudios realizados en el ámbito de la empresa, a escala global y descriptiva, se han concentrados en una serie de méritos que los individuos persiguen, y que podemos resumir a continuación:

- Salud: Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.
- Equidad: Valoración de sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos.
- Seguridad: Hace referencia a los accidentes laborales, seguridad en el empleo.
- Nivel de expresión: Sistema y fuente de Solida, libertad de expresión, canales de información adecuada.
- Nivel de ingreso: El nivel retribuido y compensaciones específicas.
- Calidad de actividades: Se refiere a los elementos que hacen que se



califique la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad.

Aquí se incluyen indicadores como la autonomía, la participación, los sistemas de motivación, las relaciones con la jefatura, las relaciones con los compañeros, entre otros.

- **Nivel de formación:** Nivel de programas de formación en la empresa.
- **Prestigio:** Hace referencia a la imagen de la organización, el grado de implicación e identificación.

En general, se comprueba que existen variadas dimensiones entre los distintos instrumentos de medida, pero la mayoría de los autores se centran en la siguiente unidad de análisis: el individuo, la estructura, las funciones, las estrategias y nuevas tecnologías. Guillén, Gala, y Velázquez (2000) proponen que los componentes más estudiados se pueden enumerar con las siguientes dimensiones:

- **Estructura:** Sistemas de establecimiento de objetivos y procedimientos.
- **Autonomía:** Opciones de decisión personal a la hora de actuar en el ámbito laboral.
- **Sistemas de remuneración:** Métodos que se aplican para implantar estos sistemas.
- **Relación con la supervisión:** Relación entre supervisores y subordinados.
- **Nivel de resolución de conflictos:** Grado de coordinación y cooperación a la hora de afrontar problemas y dificultades entre los equipos de trabajo y la dirección. (Guillén, 2000)



Según Bohlander y Snell (2008), en el diagnóstico también se pueden establecer dimensiones como objeto de estudio, adquiriendo especial relevancia el aspecto psicosocial, donde se deberían tener en cuenta los siguientes rasgos:

- **Motivación:** identificación de los valores que estimulan a los trabajadores hacia la acción y cuáles son las fuerzas por las que ellos operan.
- **Autonomía para la toma de decisiones:** es un aspecto crucial que está vinculado con la determinación de las responsabilidades, pero que en muchas ocasiones no van de la mano.
- **Establecimiento de objetivos y procedimientos:** nivel de participación de los trabajadores en la determinación de objetivos y procedimientos.
- **Información - Comunicación:** funcionamiento y adecuación de los sistemas de comunicación, tanto interna como externa, y evaluación de su operatividad.
- **Procesos de control:** percepción de los mecanismos de supervisión y control.

En consecuencia, el diagnóstico deberá revelar la información requerida sobre estas dimensiones para elaborar instrumentos de gestión tendientes a resolver los problemas y potenciales conflictos detectados y contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa.

En este sentido Brunet (1987, pág. 37), expone otras dimensiones que se deben considerar a la hora de elaborar un diagnóstico de clima organizacional:



- **Flexibilidad:** el grado de disposición al cambio que hay en la organización; es decir, hasta qué punto son rígidas las reglas, normas, procedimientos o prácticas o en qué medida pueden interferir afectando la ejecución y/o calidad del trabajo. También, refleja la medida en que se encuentra abierta a las innovaciones en materia tecnológica y/o estratégica.
- **Responsabilidad:** mecanismos para atribuir responsabilidades y delegar autoridad, nivel de autonomía dentro del área, nivel de participación en la elaboración del producto y/o servicio final que se presta al cliente.
- **Recompensas:** remuneración, incentivos y cómo se relacionan con los diferentes niveles de desempeño.
- **Claridad:** el grado en que los trabajadores perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente determinados, y si coadyuvan para el logro de los objetivos de la organización.
- **Espíritu de equipo:** se mide por el orgullo de pertenecer a la organización y el constante reconocimiento de estar siguiendo un objetivo común.

Al mismo tiempo Ulrich (1997, pág. 53), expone que el desarrollo de las técnicas y dispositivos para medir, evaluar e investigar el clima organizacional de las empresas o instituciones, tanto en el ámbito privado como en el público, ha propiciado la elaboración de sistemas de información y software especializados para la aplicación de encuestas y el desarrollo de otros instrumentos tales como entrevistas en profundidad, etc.



2.2.1.5 Factores del Clima Organizacional

Algunos factores que inciden en el Clima Organizacional son los siguientes

a) **El liderazgo**

Es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, por medio de su habilidad de orientarlos y convencerlos para que ejecuten, con entusiasmo, las actividades programadas en conjunto.

Los indicadores significativos para la eficacia del liderazgo son:

1. **La dirección:** Estableciendo objetivos claros e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
2. **Estímulo a la excelencia:** se logra cuando la jefatura demuestra preocupación por el desarrollo de las personas.
3. **Estímulo por el trabajo en equipo:** La participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure en un ambiente de apoyo mutuo.
4. **Solución de conflictos:** Son percepciones e intereses diferentes que compiten sobre una misma realidad. Enfrentarlos en conjunto conlleva un potencial de desarrollo para la organización. (Juan, Angelica, & Marisela , 2006)

b) **La motivación**

La motivación es el conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de cada persona y que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presente.

Son aspectos importantes de la motivación: la realización personal, el



reconocimiento del aporte efectuado, la responsabilidad y las condiciones de trabajo. (Segredo Perez & Reyes Miranda, 2004)

Según (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007, pág. 56) “La motivación es el estímulo emocional que impulsa al individuo a actuar y adoptar ciertas formas de comportamiento”. En el ambiente laboral, la motivación resulta de una combinación de todos los factores del entorno de la organización que originan actitudes positivas o negativas. En todas las organizaciones la motivación está cobrando mayor importancia, puesto que mejora la productividad del personal.

Dalton se refiere a las necesidades de los individuos, tipificadas por Maslow (1954). En las instituciones educativas los directivos deberían manejar estrategias para saber que necesidades tiene el personal y según ellas tendrán que motivarlos, de lo contrario no tendrá efectos.

Las necesidades aludidas son las siguientes:

1. **Necesidades Fisiológicas.** Son las necesidades más apremiantes, es decir, básicas para el organismo. En el ambiente de trabajo puede ser el cafetín, agua, servicios higiénicos, etcétera.
2. **Necesidades de incolumidad y seguridad.** Se refiere a la necesidad de seguridad económica y afectiva. En una institución educativa pública se puede ofrecer adecuada infraestructura, preocuparse para que al personal se le pague en forma puntual, entre otros.
3. **Necesidades sociales.** Son necesidades de afecto, aceptación y de afiliación con los demás. En el ambiente de trabajo escolar se relaciona el manejo de las relaciones interpersonales, las amistades, equipos de trabajo y la gestión



de emociones.

4. **Necesidades de estimación.** Es la necesidad de aceptación de uno mismo y de los demás personales. En el entorno laboral es importante la aceptación personal y la valoración y reconocimiento de los directivos, colegas de la institución.
5. **Necesidades de autorrealización.** Es la necesidad de potenciar nuestra capacidad para el desarrollo personal y profesional. En el ambiente de trabajo puede ser por ejemplo ganar un concurso, ascender de escala, ocupar una comisión o cargo. (Maslow, 1991)

c) Trabajo en equipo

En el trabajo en equipo, cada miembro aporta diversos tipos de conocimientos y habilidades que permite alcanzar resultados difíciles de lograr con el aporte individual (Bagner, 2009, pág. 122). El trabajo en equipo representa una mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos deseados. Es un trabajo muy ventajoso: permite aprender de los demás e intercambiar información, desarrolla la iniciativa, toma de decisiones, creatividad, dominio y saber escuchar, al compartir las personas se motivan; la comunicación es gratificante y termina muchas veces en la amistad, se mejora el método de trabajo y finalmente se obtiene mejores resultados.

Por tanto, en el entorno laboral de las instituciones educativas se debería promover el trabajo en equipo, porque presenta una mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos deseados. Frente a la acción individual, el trabajo en equipo ofrece mayores ventajas al optimizar los recursos necesarios: hace posible que la persona desarrolle su potencialidad;



fortalece el método de trabajo y permite llegar a resultados óptimos.

d) La comunicación

Los seres humanos tenemos la necesidad de interactuar entre nosotros mismos, desde nuestros antepasados las personas han sobrevivido formando sociedades, y cuando éstas se forman han surgido diversas diferencias entre los mismos.

La interacción con las demás personas se da a cada instante y más cuando nos encontramos compartiendo el mismo fin, el mismo espacio, “la comunicación es un fenómeno que se da de forma natural en cualquier organización, es el proceso social más importante” (Fernández, 1991, pág. 30)

En cualquier empresas o institución donde sus integrantes se desarrollan y comparten su trabajo en un mismo espacio físico a través de diversos contextos situacionales y cotidianos existirá la interacción o intercambio comunicativo, por ello habrá diferencias que afectarán a este fenómeno.

La comunicación en las empresas; “Simplemente, parece que no nos estamos comunicando”, son las palabras que se escuchan a diario en las organizaciones o empresas, los directivos o gerentes se lo atribuyen a la mala comunicación o falta de entendimiento entre los gerentes y sus “subordinados”.

Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus empleados, ya que “cumple con importantes funciones en las organizaciones, principalmente en lo que se refiere a los procesos de producción, innovación y mantenimiento” (Fernández, 1991, pág. 29)



Y es un fenómeno encaminado a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros que integran una organización con el fin de que se cumplan con los objetivos de la empresa, a lo que Fernández (1991) define como comunicación organizacional, que lo reduce al conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio.

e) Relaciones interpersonales

En la comunidad, en la sociedad y en los ambientes laborales, los individuos están en permanente contacto con otras personas, con las que deben aprender a convivir en forma armónica y pacífica. En el plano laboral, las habilidades de relaciones humanas mejoran la eficiencia, facilita la adaptación a los cambios en el logro de los objetivos organizacionales (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007). Las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral (Martínez J. , 2010, pág. 32). Cuando el ambiente de trabajo es adecuado, el personal se siente cómodo, ello repercute en la persona como en su actividad y, obviamente, en la forma cómo se relaciona con los demás.

Para la existencia de buenas relaciones interpersonales, los trabajadores deben desarrollar sus habilidades comunicativas, adquirir compromiso organizacional y tener dominio del estilo de liderazgo democrático mediante la práctica del respeto hacia los demás.

**f) Empoderamiento**

Mauricio García (2005) afirma que existen dos tipos de empoderamiento, el primero basado en la delegación del poder y el segundo en la representación política. El define a este último como “ascendente” porque está inspirado en la participación y discusión de las personas en asuntos públicos. Esta noción de empoderamiento tiene íntima relación con el concepto de ciudadanía. (Crespo & et. al., 2007, pág. 03)

g) Complementación de tareas

La complementación de tareas, se construye en la cooperación entre personas diferentes, que consiguen un alto grado de desarrollo de competencias personales y una complementariedad que refuerza la sinergia del equipo.

Complementar funciones: Asegurar que todas las funciones estén cubiertas.

El camino hacia la excelencia de la complementación de tareas se apoya en tres pilares:

- El progresivo conocimiento de las capacidades y limitaciones de las personas y su progresivo avance hacia la negociación de la función que asume cada persona en el equipo;
- El desarrollo de la sinergia, a través de una mayor conciencia de complementariedad;
- El desarrollo de la inteligencia emocional para favorecer la creatividad del equipo.

Complementar tareas es asegurar que todas las funciones estén cubiertas. La sinergia de un equipo depende, en buena medida, de que sus miembros hayan logrado establecer en el equipo un valor fundamental: el valor de la



complementariedad. No es algo que se le regala al equipo, sino un valor que debe ser practicado a diario en el equipo. Y no es una práctica fácil. El equipo debe controlar la tendencia de los individuos a convertirse en “dueños” del equipo (en algunos casos) o en “parásitos” del equipo (en otros casos). El valor formativo del equipo, la capacidad que tiene el equipo de cambiar las actitudes de las personas, depende, en buena medida de la puesta en práctica de la complementariedad. Porque complementariedad significa “saberse complementarios” y “actuar como complementarios”. Lo importante es el resultado final que logra el equipo.

Pero el resultado final se debe a que cada uno de los miembros del equipo ha aportado lo mejor que sabía hacer. (Ayestarán & et al, 2005)

h) Participación planificada

La clave para lograr una participación planificada adecuadamente radica, en primer lugar, en su constitución. En ocasiones, es necesario valorar si, en relación con las características de los posibles miembros, la mejor opción es que los empleados trabajen en forma de grupo o si se deben integrar en un equipo. Bajo determinadas condiciones, el trabajo fluye mejor y se alcanzan los resultados deseados, con sólo unir los esfuerzos de ciertos individuos, porque, si bien el trabajo en equipo produce grandes beneficios, también se asumen mayores riesgos.

En los equipos eficientes, debe existir:

- **Ambiente de apoyo.**

Un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo. Los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación, para definición de sus papeles



y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad.

- **Claridad del papel.**

Un equipo de trabajo no es capaz de trabajar como tal hasta después que sus integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan.

- **Metas superiores.**

Los gerentes tienen la responsabilidad de mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo.

- **Liderazgo adecuado**

Algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de vida de un producto. Para prevenir estancamientos, es necesaria la entrada de nuevos miembros y la relación adecuada líder – equipo de trabajo. (Gómez & Acosta, 2003)

i) Solidaridad

La solidaridad puede describirse en términos de convergencia de cuatro momentos complementarios:

- Es una reacción ante la injusticia y el sufrimiento en el que viven tantas personas y pueblos de nuestro mundo; como reacción afecta y toca dimensiones nucleares de la persona;
- Es una determinación por embarcarse en los procesos que tratan de erradicar las causas que generan situaciones donde la persona vive como no-sujeto, al tiempo que trata de acompañar sin mesianismos estériles a



esas mismas personas;

- Es un deber en tanto que somos responsables los unos de los otros en un mundo absolutamente desequilibrado.
- Es un estilo de vida que pone en juego todas nuestras posibilidades y que repercute en nuestro proyecto vital. Ser solidario constituye una forma de vida que afecta por igual a la acción social que una persona realiza como a su nivel de vida y consumo o a sus criterios económicos y políticos.

(Aranguren, Ardanaz, & García, 2009)

j) Mecanismos de información

La información se transfiere dentro de la empresa a través de unos mecanismos de comunicación: interlocutores, tipos de comunicación, los canales de comunicación, la interacción entre los canales de comunicación, los individuos y los grupos y las mismas redes de comunicación empleadas:

- En cuanto a los interlocutores, son muchos y variados dentro de la organización. Ocupan un lugar en la jerarquía de la organización y, en función de ello, reciben diferentes informaciones y desarrollan sus propias estrategias de poder dentro y fuera de la empresa.
- En relación a los tipos de comunicación, las comunicaciones son laterales y/o recíprocas. La comunicación lateral implica el sentido único en la dirección de la información, y la recíproca involucra a ambas partes mediante un feed-back. La ventaja de esta última estriba en una mayor exactitud y precisión, es decir, cuanto más recíproco es el clima de la comunicación, menor riesgo corre el contenido de los mensajes de ser alterado y tanto más abundante es la información. Eso sí, presenta los inconvenientes de ser más lenta, la desprotección del emisor.



- Existen limitaciones para la comunicación total dentro de la empresa debido a los soportes utilizados (fax, teléfono...), los conocimientos y operatividad de los empleados y de las decisiones de los directivos, que impiden que toda la información sea transmitida. Por tanto, hay que estudiar las redes formales e informales de la organización para comprender sus interacciones.
- El uso de los canales de comunicación por los empleados da lugar a dos procesos que Elliot Jaques define: el proceso de segregación en el que se crean barreras a fin de que la comunicación o el usuario lleguen al lugar adecuado de destino sin crear confusión en el resto de la organización; y el proceso de segmentación inadaptada protegiendo a los individuos y a los grupos frente a la confrontación.
- Los tipos de redes pueden ser centralizadas o circulares. Las comunicaciones pueden tener unos contenidos muy variados: contenidos centrados en las tareas, en las necesidades psicológicas de los individuos. Unos contenidos que deben ser pertinentes (comunicación que hay que intercambiar para lograr los objetivos de la organización), lograr que las informaciones no sean alteradas al pasar por los porteros, y favorecer la pertinencia de las informaciones analizando críticamente la información disponible. (Arribas, 2000)

k) Acceso a la información

La información es un recurso vital para toda organización, el acceso y buen uso de ésta puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso para una empresa. El éxito de una organización ya no depende sólo de la manera en que cada persona maneja sus recursos materiales, sino que es más



importante el buen aprovechamiento de los activos intangibles tales como el know-how (hacer como), el conocimiento de cliente y de mercado, etc.

Para que la información cumpla con sus objetivos es necesario que posea ciertas características:

- **Debe ser relevante:** tiene que ser importante y la que necesitamos.
- **Debe estar actualizada:** debe utilizarse en el momento de ser generada.
- **Debe ser comparable:** que permita ser confrontada con datos similares.
- **Debe ser confiable:** debe permitir que los usuarios puedan depender de ella al tomar sus decisiones.
- **Debe ser económica:** debe ser más barata la obtención que la ganancia de su explotación
- **Debe ser rápida:** el acceso a la información debe realizarse de forma rápida y sencilla.
- **Debe ser de calidad:** es importante que la información carezca de errores y sea completa.
- **Debe ser objetiva:** no cabe opción a subjetividades.
- **Debe ser completa:** el tener la información incompleta es peor que no tener nada.
- **Debe ser aplicable:** la información debe ser adecuada para la toma de una decisión, además de ser importante y pertinente. (PublicaTIC, 2015)

2.2.2 Satisfacción Laboral

(Davis & Newstrom, 2003, pág. 61) Manifiestan que “la Satisfacción Laboral es, un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud



afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo”.

Según otra definición, "la Satisfacción Laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo" (Wright, Cropanzano, & Bonett, 2007, pág. 98). En cualquier caso, entre las definiciones más recientes que se pueden encontrar se destacan las siguientes: la Satisfacción Laboral es “Un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo” (Anderson, Kudela, Cho, Bergey, & Franaszczuk, 2007)

Lee y Chang (2008), la conceptúan de manera muy breve pero clara: “Un actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo”; o (Barraza & Ortega, 2009, pág. 88) señalan: “La actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo, y que esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que necesariamente influirán de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados.

En definitiva, y a pesar de las innumerables definiciones existentes de Satisfacción Laboral.

Cada investigador entiende la Satisfacción Laboral a su manera, pero esto lleva básicamente a un concepto muy similar que conduce a su categorización en dos perspectivas distintas: primera, como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo; segunda, como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones



que el trabajo ofrece realmente (Ivancevich & Donnelly, 1975, pág. 36).

No obstante, sí existe consenso entre los autores respecto a la consideración de la Satisfacción Laboral como una variable multidimensional. En este sentido, Muchinsky sugiere que la Satisfacción Laboral se encuentra formada por dos tipos de factores: los extrínsecos del entorno de trabajo y los intrínsecos que reflejan las experiencias de los individuos con el mismo (Muchinsky, 2007):

- **Satisfacción intrínseca:** La Satisfacción Laboral intrínseca aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción y aspectos relativos al contenido de la tarea. En definitiva deriva de las recompensas de índole interno al propio individuo ofrecidas por su trabajo.
- **Satisfacción extrínseca:** La satisfacción extrínseca proviene de factores tales como la satisfacción con el salario, las políticas de la compañía, los recursos, la supervisión, la relación con los compañeros, las oportunidades de promoción, la relación con los clientes o la seguridad en el trabajo.

La Satisfacción Laboral se ha intentado explicar desde diferentes teorías. Entre las teorías más relevantes sobre el concepto “Satisfacción Laboral” se pueden enumerar las teorías de contenido (entre otros, Herzberg, 1959; Maslow, 1973; Korman, 1978) y las teorías de proceso (entre otros, Adams, 1965; Vroom, 1964; Locke 1969).

Empleados satisfechos y comprometidos normalmente reafirmarán su deseo de ofrecer la mejor atención al cliente. Autores como Spinelli y Canavos (2000, pág. 93) sugieren que una de las fuentes para conseguir la fidelización del cliente es el mantenimiento de empleados satisfechos por



parte de la empresa. Además, la satisfacción contribuye de manera significativa a la obtención de resultados o beneficios psicológicos en términos de eficiencia organizativa.

En cuanto a los efectos directos de la Satisfacción Laboral, es reiterada la consideración de ésta como predictor de la rotación del personal a la vez que repercute en el descenso en la calidad del servicio (Wright, Cropanzano, & Bonett, 2007), produciéndose la disminución de la satisfacción y lealtad del cliente (Nadiri, 2010)

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. Davis y Newstrom (2003)

Las causas de la Satisfacción Laboral se atribuyen a aspectos socioculturales, a la infraestructura y eventos laborales; se miden en sus aspectos intrínsecos (logros, variedad, etc.) y en sus aspectos extrínsecos (pago, promoción, etc.), habiendo diversas escalas para ello. Sus consecuencias se han relacionado con distintos aspectos como: (a) la rotación del personal (Berry & Morris, 2008), (Davy, Kinicki, & Scheck, 1991) el compromiso organizacional (Brooke, Russel, & Price, 1998) (c) el desempeño (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989), y (d) el salario (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw, & Rich, 2010). Quizás la consecuencia que más ha interesado es sobre la retención del personal, tema que frecuentemente es tratado en las industrias de servicios y en particular hospitalidad y enfermería en donde este fenómeno llega a 60% y hasta 300%. (Davis & Newstrom, 2003).



2.2.2.1 Satisfacción

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. (Ardouin, Bustos, Gayo, & Jarpa, 2000)

2.2.2.2 Causas de la Satisfacción Laboral

La Satisfacción Laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona o, todo lo contrario.

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros) Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible. (Davis K., 1998)

2.2.2.3 Consecuencias de la Satisfacción Laboral

La satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros



comportamientos laborales ante la organización.

Una de las consecuencias más importantes de la Satisfacción Laboral es el ausentismo, los factores de riesgos organizacionales puede ser la causa de la insatisfacción laboral.

Las principales consecuencias de la Satisfacción Laboral desde el punto de vista de la organización son:

- Inhibición.
- Resistencia al cambio.
- Falta de creatividad.
- Abandono.
- Accidentabilidad.
- Baja productividad.
- Dificultad para trabajar en grupo.

“Los determinantes y consecuencias de la Satisfacción Laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados, dos de los determinantes individuales de la Satisfacción Laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales” (Robbins & Judge, Comportamiento organizacional, 2009, pág. 75)

2.2.2.4 Expectativas Laborales

Todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Al buscar empleo, las expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de los colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las



condiciones laborales. Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La Satisfacción Laboral se produce si se cumplen las expectativas previas. Si por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.

La naturaleza del control dentro de las organizaciones, el nivel de responsabilidad y de control personal y las políticas de empleo son factores que influyen decisivamente en la Satisfacción Laboral de los empleados. A su vez, la calidad de los determinantes organizacionales de la Satisfacción Laboral que se describen a continuación contribuye de manera significativa al mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible, basada en la aplicación de prácticas de empleo sanas. (Fuentes Navarro, 2012)

De acuerdo a la exploración de las investigaciones publicadas por (Robbins S. , 1998) se considera que los principales factores que determinan la Satisfacción Laboral son:

- a) Reto del trabajo.
- b) Sistema de recompensas justas.
- c) Condiciones favorables de trabajo.
- d) Colegas que brinden apoyo.
- e) Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

a) Satisfacción con el trabajo en si (Reto del trabajo)

Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado “Encuesta de Diagnóstico en el Puesto” a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes; como resultado se identificaron las siguientes cinco



"dimensiones centrales":

Variedad de habilidades, grado en el cual un puesto requiere de una variedad de actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea, el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea, el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía, el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado "reto del trabajo".

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

b) Sistemas de recompensas justas

Son los métodos de salarios y políticas de ascensos que tienen los trabajadores dentro de la organización. Este sistema debe ser percibido



como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe haber ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. Robbins (2004) piensa que, en la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la organización.

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta importante actividad garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que «debería ser» con respecto a su salario vs lo que percibe. Es muy importante resaltar que la percepción de justicia por parte del empleado es la que favorecerá su satisfacción. (Robbins S. , 2004)

c) Condiciones favorables de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo, se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo, tanto como la iluminación, la infraestructura, y un adecuado diseño del lugar, con ambientes amplios les permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo



ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. (Robbins S. , 2004)

d) Colegas que brinden apoyo

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, según estudios, se ha llegado a la conclusión de 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 & Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo, cuando los papeles son confusos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.



De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción. (Márquez Pérez, 2011)

- **La Supervisión en el trabajo**

Podemos definir de modo muy general a la supervisión, en el ámbito laboral, como: el proceso administrativo consistente en el seguimiento sistemático, por parte de un supervisor, a la actividad de uno o más subordinados, a corto, mediano y largo plazo desarrollado mediante la integración de los enfoques estratégico, sistémico y de procesos y “que abarca desde la incorporación e integración del (los) supervisado (s) al grupo laboral, su diagnóstico individual y la definición de sus objetivos de trabajo y desarrollo para un periodo dado, hasta el momento de la evaluación del cumplimiento de los mismos, la proyección del periodo siguiente y el seguimiento a los cambios esperados en el desempeño; y así sucesivamente, periodo tras periodo” (Estrada, 2016)

- **Supervisión sancionadora**

La supervisión sancionadora se establece con una pena de carácter administrativo que se impone a un colaborador, considerado responsable de cometer una falta disciplinaria que se da previo al agotamiento de un proceso ordinario o verbal disciplinario, y en la cual se cumple una función preventiva, correctiva y garantizadora de los principios constitucionales y verbales que se deben observar en el ejercicio de la función en el trabajo. (Ardila, 2009)



- **Supervisión orientadora**

La supervisión orientadora debe cumplir las siguientes pautas de trabajo:

Debe ser capaz de detectar, siempre y por diversas vías, las deficiencias y dificultades en el desempeño de sus supervisados.

Debe ser capaz de entrenar a sus supervisados en las diferentes tareas que desarrollan, para lograr un desempeño superior.

Debe ser capaz de identificar el potencial de desarrollo y desempeño superior en cada uno de sus supervisados, estimularlos y prepararlos para la expresión práctica de ese potencial.

Debe ser capaz de ofrecer soluciones a los problemas de desempeño de sus supervisados (o incluso mejor, estimular la creación, adopción e implementación de soluciones propias por parte de ellos) y acompañarlos constructivamente en su puesta en práctica. (Estrada, 2016)

- **Supervisión capacitadora**

La supervisión capacitadora tiene como meta principal el logro de un desempeño laboral superior de forma creciente y sostenible; Su esencia, básicamente de interacción humana; Su enfoque debe ser principalmente educativo; Incluye temas como el control y evaluación sistemáticos del comportamiento integral en el trabajo, la acción constante (correctiva y educativa) para la mejora continua del desempeño en todos sus ámbitos, la estimulación permanente para un rendimiento superior, y la aplicación del sistema de consecuencias a partir de los resultados logrados por cada supervisado en la evaluación de su desempeño. (Estrada, 2016)

**e) Compañerismo**

Es considerado como el aprecio que tiene uno por otra persona, o la capacidad de poder dar la mano a otros y no retirarla hasta haber logrado ayudado alcanzar o cumplir una meta en común, aunque existe muchas formas de ser compañeros como por ejemplo de un salón de clase, de viaje o de un equipo de futbol, el ser compañero va más allá de los intereses personales, en realidad es compartir los propósitos o logros, es aportar lo mejor de uno mismo para que el camino sea agradable y eficiente.

El compañerismo es un aprecio inicial del otro, nacido de la proximidad física y continuada en alguna situación, concretamente la escuela, la entidad de trabajo, la pertenencia común a un grupo social activo. Se trata de la inicial actitud de sentirse persona vinculado a otra persona y apreciar positivamente esta vinculación. (Aguiar & Pinto, 2015)

f) Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Las investigaciones de Holland (1985) respecto a este punto cuya conclusión muestra 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 eventuales).

g) Empatía

Entre los fenómenos que suelen adjudicarse a la empatía se encuentra por ejemplo los de ponerse en los zapatos del otro, leer la mente para tantearlo,



simpatizar con él, con vivenciar algo con él en forma voluntaria o involuntaria y adoptar su perspectiva. (Breithaupt, 2009, pág. 11)

h) Intereses de grupo

Cuando hablamos de ‘grupos de interés’ o de ‘partes interesadas’, nos referimos a las personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectados por, las actividades, los productos o los servicios de una empresa (u otra organización). Establecer un compromiso (engagement) con los grupos de interés supone una variedad de acciones y esfuerzos para comprender e involucrar a estos grupos en las actividades y la toma de decisiones de una compañía. (Strandberg, 2010)

2.2.2.5 Condiciones Favorables de Trabajo

Al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador y tener mucho cuidado de riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute. El ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales (organización informal, estatus). (Werther & Davis, 2003)

Dentro de las condiciones ambientales, la más importante es la iluminación del sitio de trabajo, es decir, de la cantidad de luz en el punto donde se desarrolla la actividad dependerá de la tarea visual que el empleado deba ejecutar. Esto es de suma importancia porque una mala iluminación puede afectar la vista, así como los nervios.



Otro factor muy importante es el ruido, en este aspecto lo principal es determinar cómo el ruido afecta la salud del empleado y su audición la cual se pierde cuanto mayor es el tiempo de exposición a éste. El efecto desagradable de los ruidos depende de la intensidad y frecuencia del sonido y la variación de los ritmos. (Werther & Davis, 2003)

El medio ambiente humano y físico en el que desarrolla el trabajo cotidiano es de importancia para la Satisfacción Laboral, este se encuentra relacionado con la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada trabajador. Fuentes Navarro (2012)

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo, la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas y los utensilios. Estos factores facilitan el bienestar de las personas que pasan largas horas en el trabajo y repercute en la calidad de sus labores. (Fuentes Navarro, 2012)

2.2.2.6 Como Expresan los Colaboradores su Insatisfacción

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas. Por ejemplo, más que renunciar, los empleados pueden quejarse, insubordinarse, robar propiedades de la organización o desatender una parte de sus responsabilidades en el trabajo. Para Robbins (1999), existen cuatro respuestas que difieren entre sí en dos dimensiones, constructividad/destructividad y actividad /pasividad.



- **Salida.** Comportamiento dirigido a abandonar la organización, incluye buscar un nuevo empleo además de renunciar.
- **Voz.** Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.
- **Lealtad.** Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones, por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración harán lo correcto.
- **Negligencia.** Permitir pasivamente que las condiciones empeoren. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia abarcan las variables de desempeño, productividad, ausentismo y rotación. Pero en este modelo se amplía la respuesta de los empleados para incluir el vocear y la lealtad, conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir condiciones satisfactorias. Ayuda a entender situaciones como la que a veces se dan entre trabajadores sindicalizados, entre los que una poca Satisfacción Laboral coincide con una rotación escasa. Los trabajadores sindicalizados manifiestan su insatisfacción mediante procedimientos de queja o negaciones contractuales formales. Estos medios de expresión les permiten mantenerse en sus puestos al tiempo que se convencen de que actúan para mejorar la situación. (Robbins S. , 2004, pág. 82)



2.3 Marco Conceptual

Ascenso Laboral. Significa subir de categoría, teniendo en cuenta elementos como la formación del trabajador, méritos o antigüedad. Un ascenso laboral se da dentro del sistema de clasificación profesional que haya establecido por Convenio o, en su defecto, en acuerdo colectivo entre la empresa y los representantes de los trabajadores. En el contexto laboral, se denomina ascenso a la promoción de un trabajador a un cargo más importante y mejor remunerado. (Derecho.com, 2015)

Clima Organizacional. El clima organizacional es un conjunto de factores que influyen de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas, depende de ello el estado de ánimo que va a presentar cada uno de los miembros. (Chiavenato, 2007)

El liderazgo. Es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, por medio de su habilidad de orientarlos y convencerlos para que ejecuten, con entusiasmo, las actividades programadas en conjunto. (Depaux, Campodónico, Ringeling, & Segovia, 2008)

Comunicación. Es un fenómeno encaminado a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros que integran una organización con el fin de que se cumplan con los objetivos de la empresa. (Depaux, Campodónico, Ringeling, & Segovia, 2008)

Motivación. La motivación es el estímulo emocional que impulsa al individuo a actuar y adoptar ciertas formas de comportamiento (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007, pág. 56). En el ambiente laboral, la motivación resulta de una combinación de todos los factores del entorno de la organización que originan actitudes positivas o negativas. (Depaux,



Campodónico, Ringeling, & Segovia, 2008)

Relaciones interpersonales. Hace referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral (Martínez J. , 2010, pág. 32). Cuando el ambiente de trabajo es adecuado, el personal se siente cómodo, ello repercute en la persona como en su actividad y, obviamente, en la forma cómo se relaciona con los demás.

Satisfacción Laboral. La Satisfacción Laboral es la sensación de bienestar que poseen los colaboradores en su centro de labor. La Satisfacción Laboral es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que una persona experimenta en su lugar de trabajo, está relacionado con el estado de ánimo y bienestar personal, todas las personas tiene aspiraciones que no pueden ser ignoradas y si lo directivos reconocen que el trabajo realizado por los miembros de la Institución son buenos, generarán en ellos una plena satisfacción y por ende mejorará su desempeño. (Gibson, 1996)

Trabajo en equipo. Representa una mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos deseados. Es un trabajo muy ventajoso: permite aprender de los demás e intercambiar información, desarrolla la iniciativa, toma de decisiones, creatividad, dominio y saber escuchar, al compartir las personas se motivan; la comunicación es gratificante y termina muchas veces en la amistad, se mejora el método de trabajo y finalmente se obtiene mejores resultados. (Depaux, Campodónico, Ringeling, & Segovia, 2008)



2.4 Formulación De Hipótesis

2.4.1 Hipótesis General

El clima organizacional tiene relación con la Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- El liderazgo tiene relación con la Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017.
- La motivación tiene relación con la Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017.
- El trabajo en equipo tiene relación con la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017.
- La comunicación tiene relación con la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017.
- Las relaciones interpersonales tienen relación con la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017.

2.5 Variables de estudio

a) Variables:

Variable 1: CLIMA ORGANIZACIONAL.

Dimensiones:

- Liderazgo.



- Motivación.
- Trabajo en Equipo
- Comunicaciones.
- Relaciones Interpersonales.

Variable 2: SATISFACCIÓN LABORAL.

Dimensiones:

- Condiciones de Trabajo.
- Salarios.
- Promoción.
- Supervisión.
- Compañerismo.

b) Conceptualización de las Variables

Tabla 1: Conceptualización de variables

Variable	Concepto
Clima Organizacional	El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. (Chiavenato, 2007, pág. 59)
Satisfacción Laboral	(Ivancevich, Robert, & Matteson, 2006) La satisfacción en el trabajo es una actitud de la gente hacia su empleo se deriva de la percepción que tiene de sus labores y el grado de correspondencia entre el individuo y la organización. (pág.86)

Fuente: Elaboración propia



2.6 Marco empresarial

La presente investigación se desarrolló en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C., Concesionario Oficial de automóviles KIA en Cusco, esta empresa es de capitales 100% cusqueños, fue constituida el año 2000. KIA en el Cusco, es concesionaria desde el año 2008, cumpliendo hasta la fecha diez años en el mercado cusqueño como dicha marca. La empresa está constituida por dos áreas: Ventas y Posventa, en los cuales vienen laborando un total de 35 personas.

Misión

Somos una empresa preocupada por satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles vehículos de prestigiosas marcas amigables con la naturaleza y el ser humano, con un respaldo tecnológico de alta calidad y un equipo humano altamente calificado que garantiza el mejor servicio de post venta en nuestra región.

Visión al 2018

Seremos la empresa Automotriz líder en ventas, en servicio de post venta y calidad de atención al cliente en toda la Región, promoviendo altos valores éticos de honestidad, lealtad y productividad en todos los niveles de la organización.

Nuestros Valores Organizacionales

- Honestidad
- Transparencia
- Lealtad



- Productividad

- Equidad

Sucursales

Autodisa es una empresa de capitales 100% cusqueños dedicada a la comercialización de vehículos KIA. Fue constituida el año 2000, y con más de 40 años de experiencia en el sector automotor. Somos empresa concesionaria KIA desde el año 2008.



c) Operacionalización de Variables

Tabla 2: Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Clima Organizacional	Liderazgo	Trato jefe – trabajador
		Empoderamiento
		Definición clara de objetivos
	Motivación	Compensación económica satisfactoria
		Posibilidades de ascensos
		Reconocimiento de logros
	Trabajo en equipo	Cooperación
		Complementación de tareas
		Cumplimiento de objetivos
	Comunicación	Participación planificada de todo el personal
		Acceso a información necesaria
		Mecanismos de información
	Relaciones interpersonales	Eventos sociales conjuntos
		Solidaridad
		Compañerismo



Satisfacción Laboral	Condiciones de trabajo	Illuminación
		Infraestructura
		Amplitud de espacios
	Salarios	Remuneración en relación a su labor
		Sueldo
	Promoción	Posibilidad de ascenso
		Reconocimiento institucional
	Supervisión	Sancionadora
		Orientadora
		Capacitadora
	Compañerismo	Apoyo al compañero
		Empatía
Intereses de grupo.		

Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO III

METODO DE INVESTIGACION

3.1 Tipo de Investigación

Para el presente trabajo de investigación titulado “El Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los Colaboradores en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la Ciudad del Cusco, 2017” se aplicó una investigación básica, pues esta sirve para “producir conocimiento y teorías” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, pág.14)

3.2 Enfoque de Investigación

La presente investigación fue con enfoque cuantitativo, porque se medirán los fenómenos de estudio, se utilizará la estadística, se probará la hipótesis y además se realizará el análisis correlacional entre las variables Clima organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores de la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco. El enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014, pág. 4)

3.3 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, porque son los “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014, pág. 152).



3.4 Alcance de Investigación

La presente investigación fue descriptiva correlacional porque se asocia las variables de estudio Clima organizacional y Satisfacción Laboral.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, pág. 92). Por su parte, los estudios correlacionales “tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, pág. 93).

3.5 Población y Muestra

3.5.1 Población

La población de la investigación estuvo constituida por 35 colaboradores que laboran en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco.

3.5.2 Muestra

Se consideró una muestra censal que Ramirez define que es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. (Ramirez, 2010)

Por tanto, la muestra sería las 35 colaboradores que laboran en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, debido a que es una población pequeña.

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos



3.6.1. Técnica

Para la presente investigación se empleó como técnica de recolección de datos la encuesta, que se aplicó a la muestra determinada, es decir al personal de la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco.

3.6.2 Instrumento

Para evaluar la relación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Empresa Automotores y Diversos S.A.C de la ciudad del Cusco, se aplicó un cuestionario a las personas involucradas.

El instrumento de recolección de datos que se aplicó cuenta con preguntas cerradas, utilizando la escala de Likert, las cuales se elaboraron de acuerdo a las variables, dimensiones e indicadores de estudio.

3.7 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de los datos se utilizó los programas IBM SPSS versión 22 y Microsoft Excel 2010, con la ayuda de una computadora. Los programas IBM SPSS versión 22 y Microsoft Excel 2010, son herramientas que ayudan a tabular y procesar los datos recolectados a través de la encuesta, estos programas ayudan al diseño de la base de datos, transformaciones de los datos, validación de los datos, análisis, figuras, tablas e informes, facilitando un análisis integral de la información.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1 PRESENTACION Y FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO

4.1.1 Presentación del instrumento

Para determinar en qué medida el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral los colaboradores en la empresa Automotores y diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017, se encuestó a 35 colaboradores del área de ventas y postventa, en el que se considera 28 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3: Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Clima organizacional	Liderazgo	Trato jefe – trabajador	1
		Empoderamiento	2
		Definición clara de objetivos	3
	Motivación	Compensación económica satisfactoria	4
		Posibilidades de ascenso	5
		Reconocimiento de logros	6
	Trabajo en equipo	Cooperación	7
		Complementación de tareas	8
		Cumplimiento de objetivos	9
	Comunicación	Participación planificada de todo el personal	10
		Acceso a información necesaria	11
		Mecanismos de información	12
	Relaciones interpersonales	Eventos sociales conjuntos	13
		Solidaridad	14
		Compañerismo	15
Satisfacción laboral	Condiciones de trabajo	Iluminación	16
		Infraestructura	17
		Amplitud de espacios	18
	Salarios	Reconocimiento en relación a su labor	19
		Sueldo	20

Promoción	Posibilidad de ascenso	21
	Reconocimiento institucional	22
Supervisión	Sancionadora	23
	Orientadora	24
	Capacitadora	25
Compañerismo	Apoyo al compañero	26
	Empatía	27
	Intereses de grupo	28

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala y tabla de interpretación:

Tabla 4: Descripción de la escala de medición para el Clima Organizacional.

TABLA DE BAREMACIÓN		
MEDIDA	NIVEL	INTERPRETACIÓN
Nunca.	1 – 1.7	Muy malo
Casi nunca	1.8 – 2.5	Malo
A veces.	2.6 – 3.3	Regular
Casi siempre.	3.4 – 4.1	Bueno
Siempre.	4.2 – 5	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Descripción de la escala de medición para Satisfacción Laboral.

TABLA DE BAREMACIÓN		
MEDIDA	NIVEL	INTERPRETACIÓN
Nunca.	1 – 1.7	Muy insatisfecho
Casi nunca	1.8 – 2.5	Insatisfecho
A veces.	2.6 – 3.3	Regularmente satisfecho
Casi siempre.	3.4 – 4.1	Satisfecho
Siempre.	4.2 – 5	Muy Satisfecho

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Confiabilidad del Instrumento

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario que mide el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores de la Empresa Automotores y Diversos S.A.C de la ciudad del Cusco, se aplicó la prueba



estadística alpha de Cronbach, el cual estima las correlaciones de los ítems considerándolo aceptable cuando su valor es superior a 0.80.

Para esta investigación el alpha de Cronbach dio 0.848 para la variable Clima Organizacional y de 0.874 para Satisfacción Laboral, confirmando que el cuestionario es fiable y proporcionará resultados favorables para la investigación.

Tabla 6: Estadísticos de fiabilidad

	Alfa de cronbach	N° de elementos
Clima Organizacional	0.848	13
Satisfacción Laboral	0.874	15

Fuente: Elaboración propia

4.2 Resultados de la variable clima organizacional

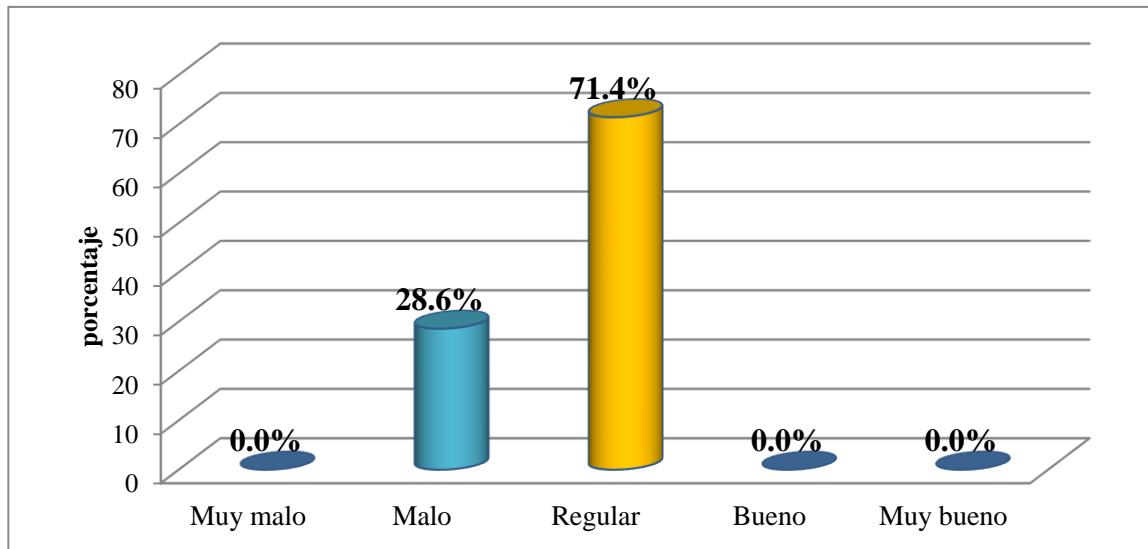
Para describir la variable Clima organizacional se consideraron como dimensiones el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación y las relaciones interpersonales, y los resultados se observan a continuación

Tabla 7: Clima Organizacional

Clima Organizacional	f	%
Muy malo	0	0
Malo	10	28.6
Regular	25	71.4
Bueno	0	0.0
Muy bueno	0	0.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura 1: Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 7 y figura 1 se observa que del 100% de los colaboradores la mayor proporción de ellos, el 71,4% refiere que el clima organizacional es regular en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. y el 28,6% refiere que existe un mal clima organizacional en el concesionario; ningún trabajador opina que es bueno o muy bueno.

Esto debido a que los trabajadores no se encuentran motivados, no hay un eficiente funcionamiento y por ende no se tiene una satisfacción laboral. Los colaboradores no reciben las recompensas que esperaban y por tanto se tiene una frustración en base a la percepción de clima organizacional en el que se desenvuelven. Los factores mas importantes son los niveles de liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación y relaciones interpersonales lo que determinan el nivel regular del clima organizacional, como se analizará a continuación.

4.2.1 Liderazgo

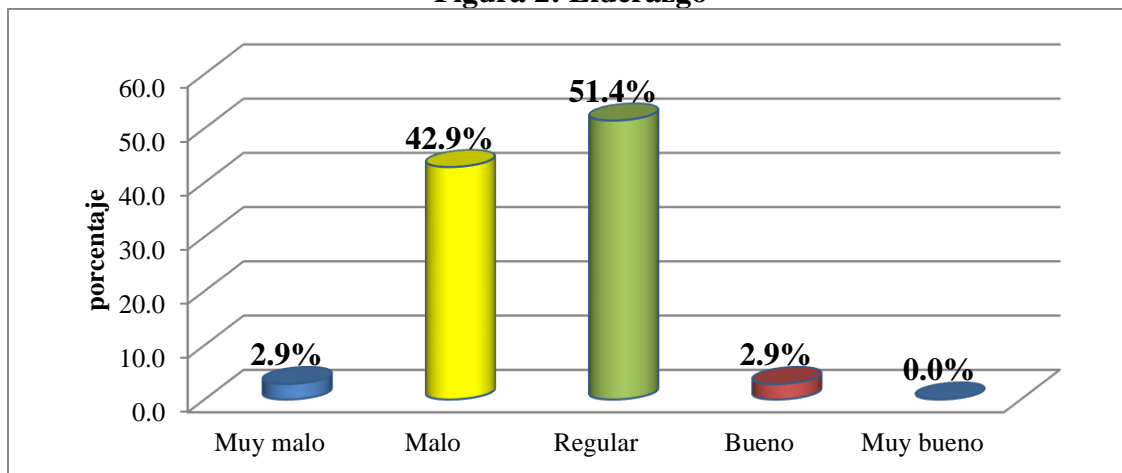
Para describir la dimensión Liderazgo se consideraron como indicadores el trato jefe-trabajador, el empoderamiento y la definición clara de objetivos, y los resultados se observan a continuación

Tabla 8: Liderazgo

Liderazgo	f	%
Muy malo	1	2.9
Malo	15	42.9
Regular	18	51.4
Bueno	1	2.9
Muy bueno	0	0.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 y figura 2 se observa que del 100% de colaboradores encuestados de la Empresa Automotores y Diversos, la mayor proporción el 51.4% de los colaboradores refieren que el liderazgo es regular, el 42.9% dicen que el liderazgo es malo y el 2.9% dicen que es muy malo; ninguno lo califica como muy bueno

Estos resultados son consecuencia del trato entre el jefe y el trabajador, como el empoderamiento y la definición clara de objetivos, la posibilidad de considerar las opiniones del trabajador y muestran un liderazgo vertical que contribuye en forma regular al mantenimiento de un ambiente favorable a la satisfacción del trabajador.

4.2.2 Motivación

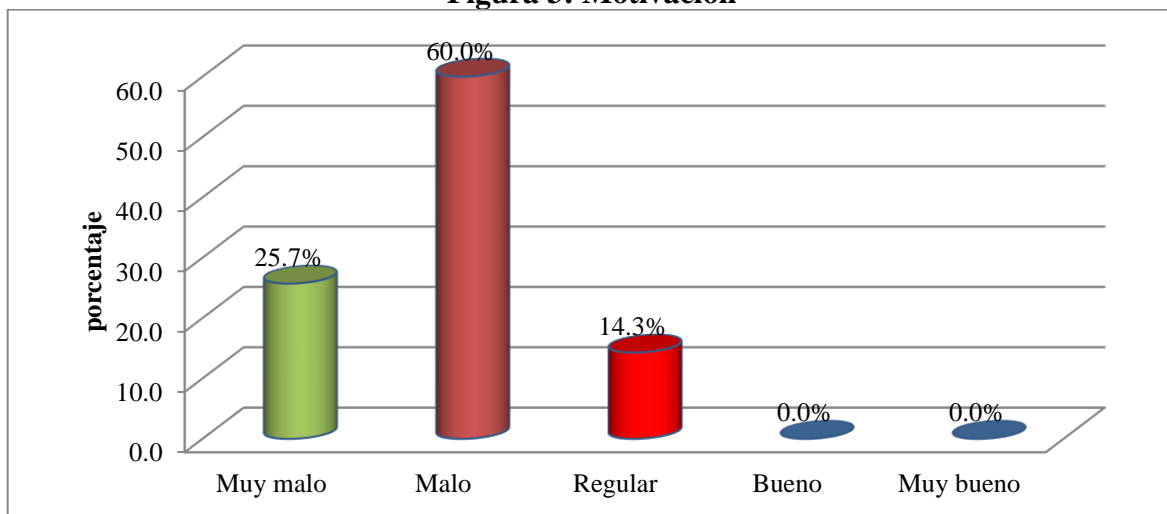
Para describir la dimensión Motivación se consideraron como indicadores la compensación económica satisfactoria, las posibilidades de ascensos y el reconocimiento de logros, y los resultados se observan a continuación

Tabla 9: Motivación

Motivación	f	%
Muy malo	9	25.7
Malo	21	60.0
Regular	5	14.3
Bueno	0	0.0
Muy bueno	0	0.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Motivación



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9 y figura 3 se observa que del 100% de colaboradores encuestados de la Empresa Automotores y Diversos, la mayor proporción el 60% de los colaboradores refieren que la motivación es mala, el 25,7% dicen que la motivación es muy mala y el 14.3% dicen que es regular, ninguno la calificó como buena o muy buena

Los resultados sobre motivación, muestran la consecuencia de que no se

percibe una compensación económica satisfactoria, así mismo, como muy bajas posibilidades de ascenso. También se destaca la falta de reconocimiento de logros alcanzados al interior de la empresa.

4.2.3 Trabajo en equipo

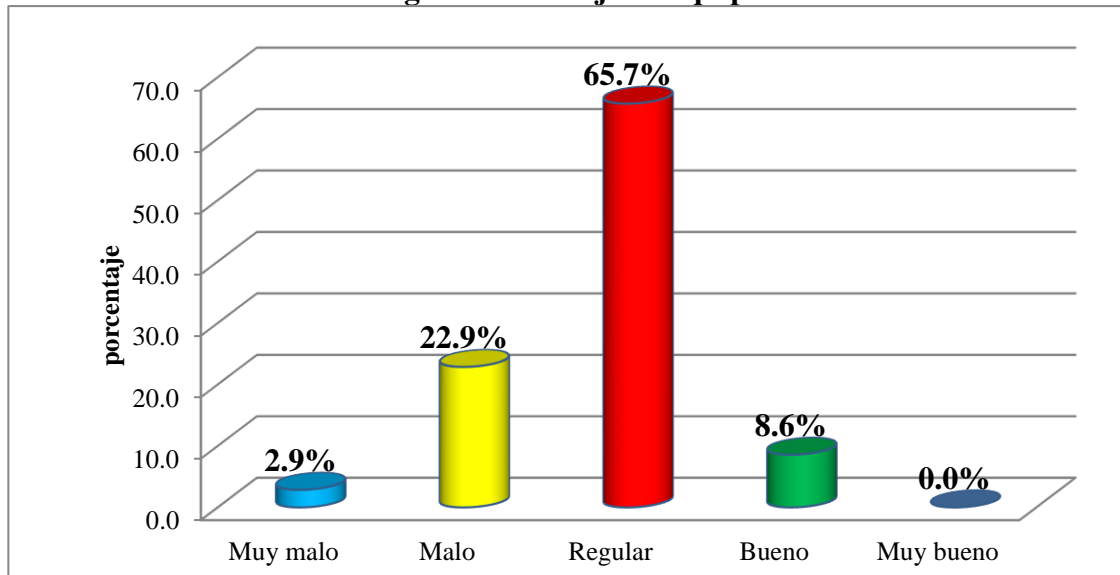
Para describir la dimensión Trabajo en equipo se consideraron como indicadores la cooperación, la complementación de tareas y el cumplimiento de objetivos, y los resultados se observan a continuación

Tabla 10: Trabajo en equipo

Trabajo en equipo	f	%
Muy malo	1	2.9
Malo	8	22.9
Regular	23	65.7
Bueno	3	8.6
Muy bueno	0	0.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 y figura 4 se observa que del 100% de colaboradores encuestados de la Empresa Automotores y Diversos, la mayor proporción el



65,7% de los colaboradores refieren que el trabajo en equipo es regular, el 22,9% dicen que el trabajo en equipo es malo, el 8,6% dicen que es bueno y el 2,9% dice que es muy malo; ninguno lo califico como muy bueno; esto debido a las exigencias y metas impuestas desde la dirección, el trabajo se da de manera individual, posponiendo el trabajo en equipo y restando una mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos, todo esto resultando de una disociación colectiva la cual se realiza en la empresa debido a que las metas se otorgan en forma particular.

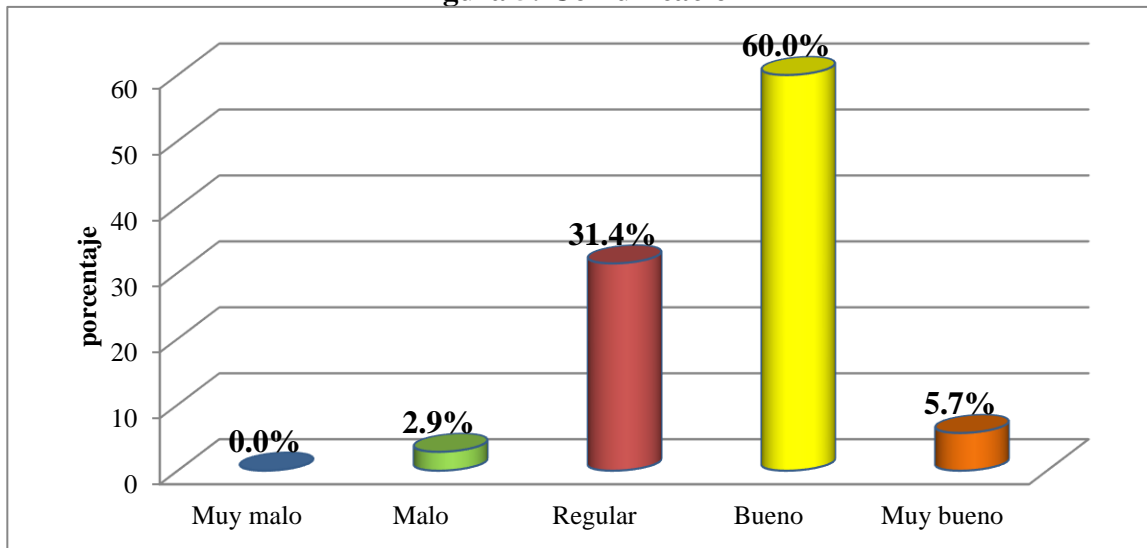
4.2.4 Comunicación

Para describir la dimensión Comunicación se consideraron como indicadores la participación planificada de todo el personal, acceso a información necesaria y los mecanismos de información, y los resultados se observan a continuación

Tabla 11: Comunicación

Comunicación	f	%
Muy malo	0	0
Malo	1	2.9
Regular	11	31.4
Bueno	21	60.0
Muy bueno	2	5.7
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura 5: Comunicación

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11 y figura 5 se observa que del 100% de colaboradores encuestados de la Empresa Automotores y Diversos, la mayor proporción el 60% de los colaboradores refieren que la comunicación es buena, el 31,4% dicen que la comunicación es regular, el 5,7% dicen que es muy bueno y el 2,9% dice que es malo; ninguno lo calificó como muy malo.

En el caso de la dimensión comunicación se observa estos resultados favorables, porque existe una participación planificada de todo el personal, quienes cuentan con acceso a información necesaria. Por otro lado, se considera la existencia de buenos mecanismos de información basados en las reuniones semanales de los trabajadores.

4.2.5 Relaciones interpersonales

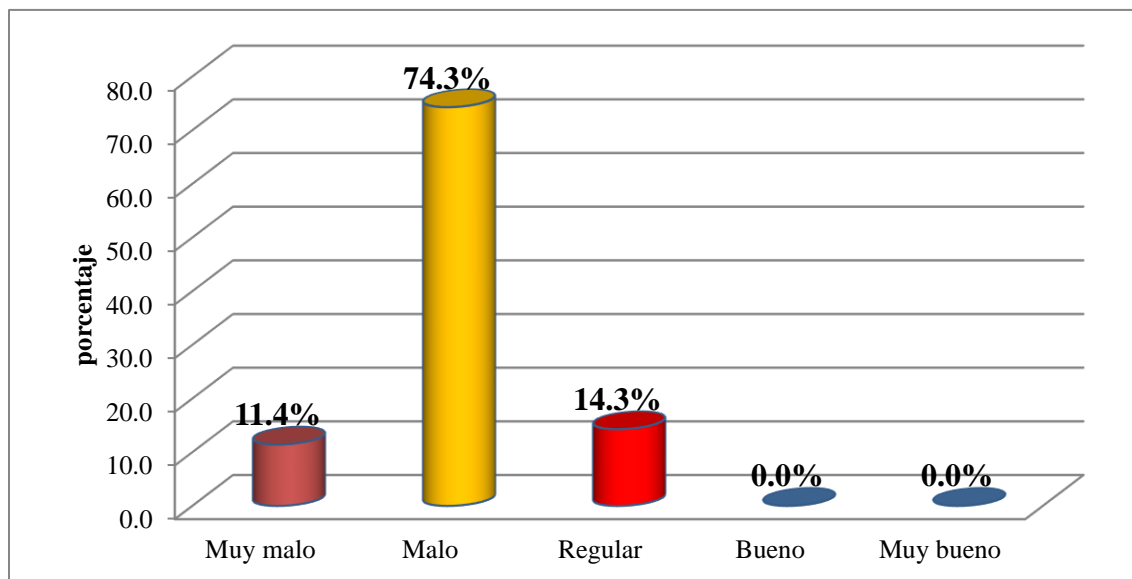
Para describir la dimensión Relaciones interpersonales se consideraron como indicadores los eventos sociales conjuntos, la solidaridad y el compañerismo, y los resultados se observan a continuación

Tabla 12: Relaciones interpersonales

Relaciones personales	F	%
Muy malo	4	11.4
Malo	26	74.3
Regular	5	14.3
Bueno	0	0.0
Muy bueno	0	0.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12 y figura 6 se observa que del 100% de colaboradores encuestados de la Empresa Automotores y Diversos, la mayor proporción el 74,3% de los colaboradores refieren que las relaciones personales son malas, el 14,3% dicen que las relaciones personales son regulares y el 11,4% dicen que son muy malas; ninguno las calificó como buenas o muy buenas.

De manera individual, las relaciones personales no son buenas en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. porque no se realizan acciones que las promuevan como eventos sociales conjuntos, cursos para la mejora del clima laboral; existe falta de solidaridad entre los colaboradores, por lo que

existe un mal ambiente de compañerismo, derivado de la competencia en el logro de metas que promueve la empresa en forma individual.

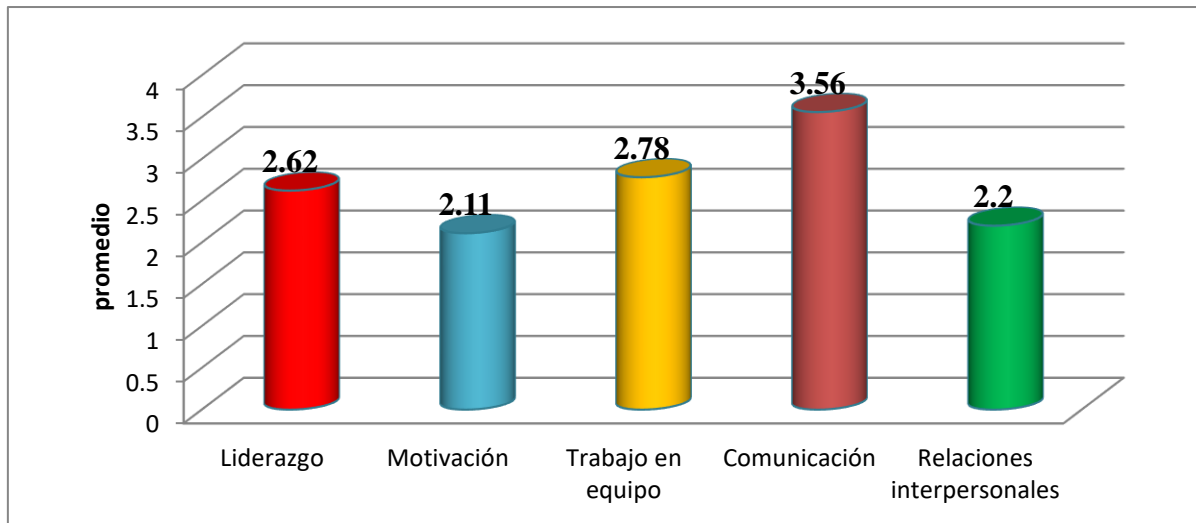
4.3 Comparación promedio de las dimensiones de la variable Clima organizacional

Tabla 13: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Clima Organizacional

	N	Promedio	Interpretación
Liderazgo	35	2.62	Regular
Motivación	35	2.11	Malo
Trabajo en equipo	35	2.78	Regular
Comunicación	35	3.56	Bueno
Relaciones interpersonales	35	2.20	Malo
Clima Organizacional	35	2.66	Regular

Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13 y figura 7 se observa la comparación promedio de las dimensiones de clima organizacional en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. donde la comunicación alcanzó en promedio de 3.56 considerado como bueno en la empresa, el trabajo en equipo alcanzó un promedio de 2,78 considerado regular, el liderazgo con un promedio de 2,6, calificado como



regular , las relaciones interpersonales con un promedio de 2,2 calificadas como Malas y la motivación con un promedio de 2,11 calificado como Malo, todas en promedio califican el comportamiento de la Variable Clima Organizacional como Regular lo cual muestra una debilidad de aspecto laboral en la Empresa Automotores y Diversos.

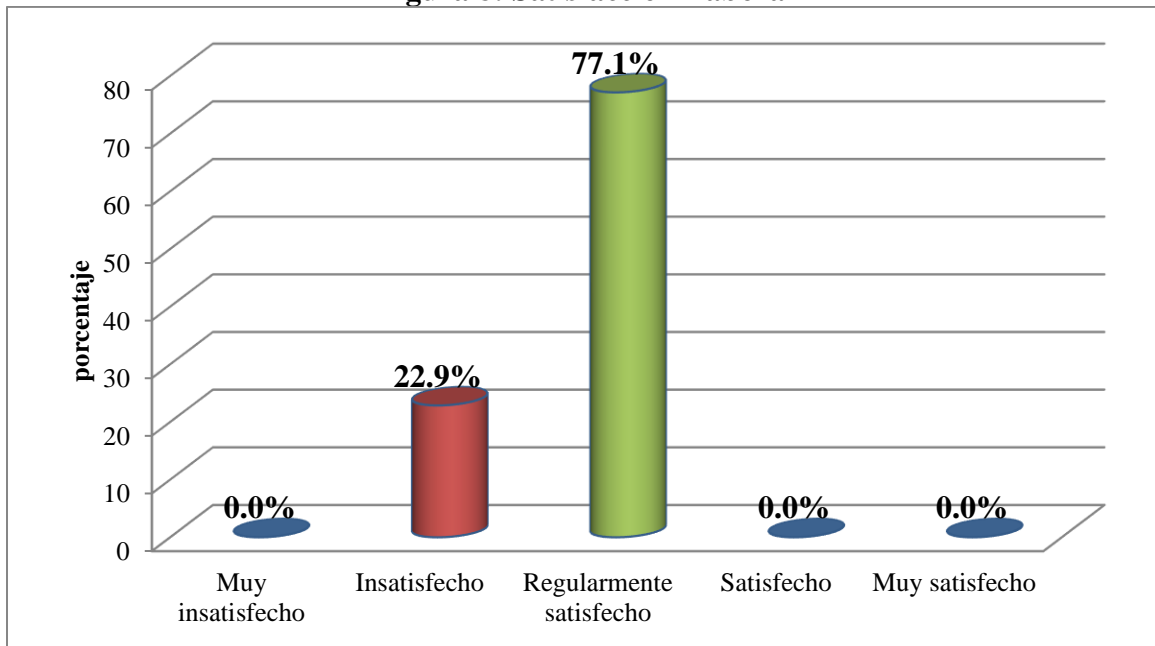
Los resultados alcanzados en la variable “Clima Organizacional”, están en relación al análisis de sus dimensiones; de éstas las que cuentan con una mejor valoración son Comunicación y Trabajo en equipo. El Liderazgo continua con una valoración media. Las dimensiones con menor valoración por parte de los colaboradores de la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. son Relaciones interpersonales y Motivación

4.4 Resultados de la variable Satisfacción Laboral

Tabla 14: Satisfacción Laboral

Satisfacción Laboral	f	%
Muy insatisfecho	0	0
Insatisfecho	8	22.9
Regularmente satisfecho	27	77.1
Satisfecho	0	0.0
Muy satisfecho	0	0.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura 8: Satisfacción Laboral

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14 y figura 8 se observa que del 100% de colaboradores encuestados en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. la mayor proporción de colaboradores el 77.1% refiere estar regularmente satisfecho laboralmente y el 22,9% está insatisfecho laboralmente en la empresa, ninguno calificó la dimensión como muy insatisfecho, satisfecho o muy satisfecho, de lo cual se concluye que los resultados de la satisfacción laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A los colaboradores tienen una actitud regular frente a su trabajo, ya que las creencias y valores que los colaboradores desarrollaron de su propio trabajo no influyen de manera positiva y por ende estos tienen un regular comportamiento y resultados, los factores mas preponderantes en la satisfacción de los colaboradores son consecuencia de las condiciones de trabajo actuales, sus niveles de salarios, las políticas de promoción de la empresa, pese a que si encuentran satisfacción con la supervisión y el compañerismo tiene un nivel medio de satisfacción.

A continuación, se analizará los resultados de las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral.

4.4.1 Condiciones de trabajo

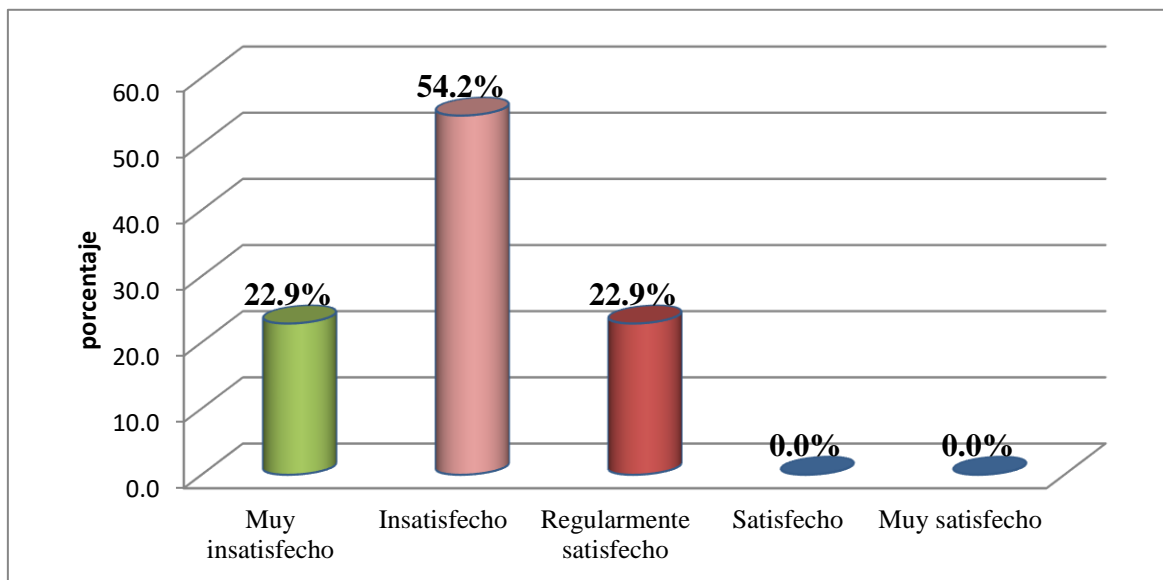
Para describir la dimensión Condiciones de trabajo se consideraron como indicadores la iluminación, la infraestructura y la amplitud de espacios, y los resultados se observan a continuación

Tabla 15: Condiciones de trabajo

Condiciones de trabajo	f	%
Muy insatisfecho	8	22.9
Insatisfecho	19	54.2
Regularmente satisfecho	8	22.9
Satisfecho	0	0.0
Muy satisfecho	0	0.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Condiciones de trabajo



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 15 y figura 9 se observa que del 100% de colaboradores encuestados de la Empresa Automotores y Diversos, la mayor proporción, el 54.2% de los colaboradores refieren que están insatisfechos con las



condiciones que trabajo y el 22.9% está muy insatisfecho con las condiciones de trabajo y el 22.9 está regularmente satisfecho; lo que indica que las condiciones de trabajo que ofrece la empresa no contribuyen a lograr que los trabajadores se sientan cómodos y comprometidos y dispuestos a ofrecer la mejor atención al cliente y contribuir de manera significativa a la obtención de resultados de la empresa; los componentes del ambiente de trabajo analizado como son la infraestructura, los ambientes de trabajo y la iluminación no son favorables a la satisfacción de los colaboradores de la empresa ni a la ejecución óptima de sus funciones.

4.4.2 Salarios

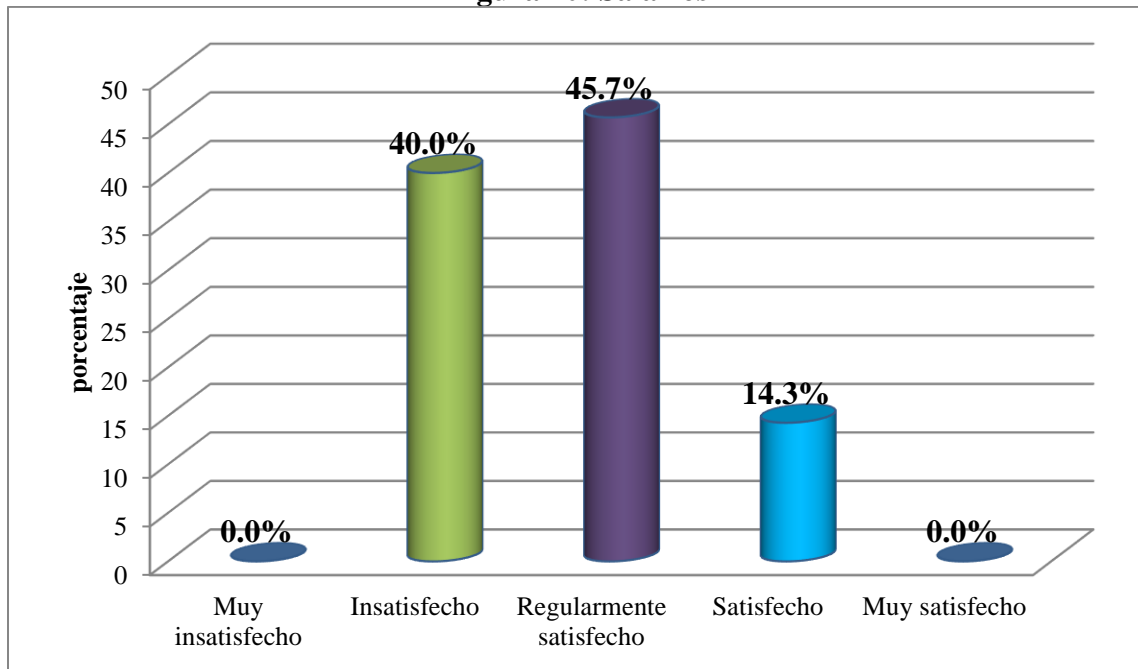
Para describir la dimensión Salarios se consideraron como indicadores la remuneración en relación a su labor y los sueldos, y los resultados se observan a continuación

Tabla 16: Salarios

Salarios	f	%
Muy insatisfecho	0	0
Insatisfecho	14	40.0
Regularmente satisfecho	16	45.7
Satisfecho	5	14.3
Muy satisfecho	0	0.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura 10: Salarios



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 16 y figura 10 se observa que del 100% de colaboradores encuestados de la Empresa Automotores y Diversos, la mayor proporción el 45.7% de los colaboradores refieren que están regularmente satisfechos con los salarios, el 40% está insatisfecho con los salarios y el 14.3%; está satisfecho; ninguno opina que se siente muy insatisfecho ni muy satisfecho en relación a los salarios; esto es debido a que los sueldos, incentivos y gratificaciones que son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor no es satisfactoria, lo que representa que hay una alta insatisfacción por la relación entre la remuneración en relación a su labor, así como por el sueldo recibido.

4.4.3 Promoción

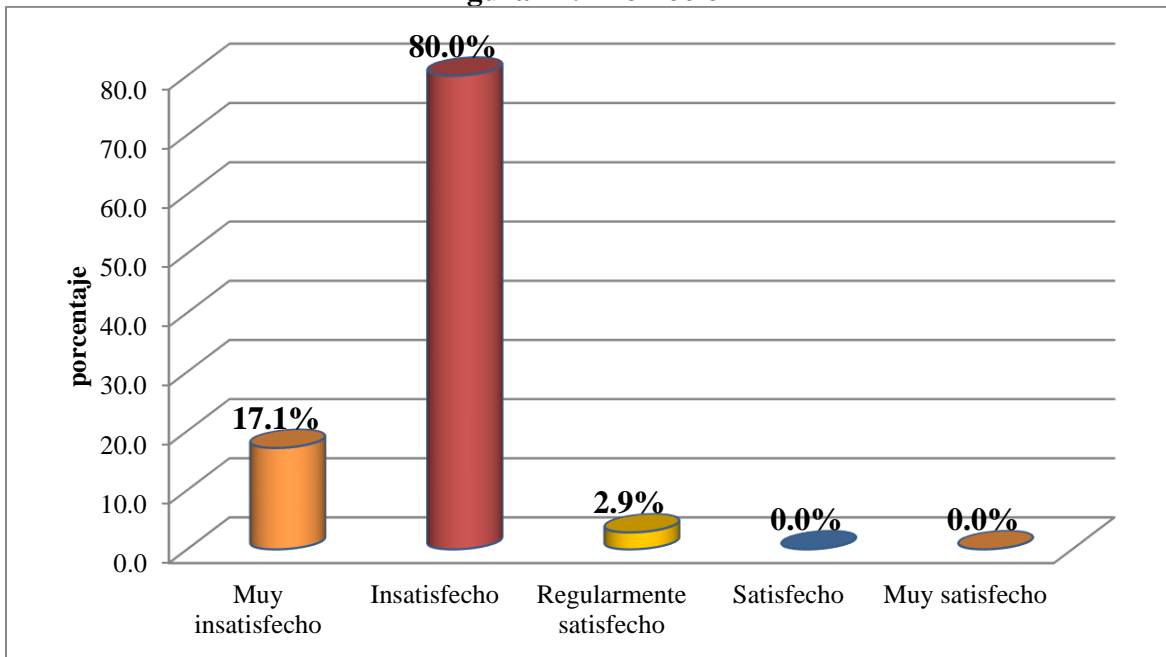
Para describir la dimensión Promoción se consideraron como indicadores la posibilidad de ascenso y el reconocimiento institucional, y los resultados se observan a continuación

Tabla 14: Promoción

Promoción	f	%
Muy insatisfecho	6	17.1
Insatisfecho	28	80.0
Regularmente satisfecho	1	2.9
Satisfecho	0	0.0
Muy satisfecho	0	0.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura 11: Promoción



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17 y figura 11 se observa que del 100% de colaboradores encuestados de la Empresa Automotores y Diversos, la mayor proporción el 80% de los colaboradores refieren que están insatisfechos con la promoción, el 17.1% están muy insatisfecho con la promoción y el 2.9% están regularmente satisfechos con la promoción; ninguno dijo estar satisfecho o muy satisfecho, esto debido a que la promoción significa subir de categoría, teniendo en cuenta elementos como la formación del trabajador, méritos o antigüedad. Los colaboradores están insatisfechos esto debido a que la promoción de un trabajador a un cargo más importante y mejor remunerado se otorga en forma excepcional en la empresa por

lo tanto; La alta insatisfacción de los colaboradores de la empresa, respecto de sus políticas de promoción, se deriva de las bajas posibilidades de ascenso, así como de la falta de reconocimiento institucional.

4.4.4 Supervisión

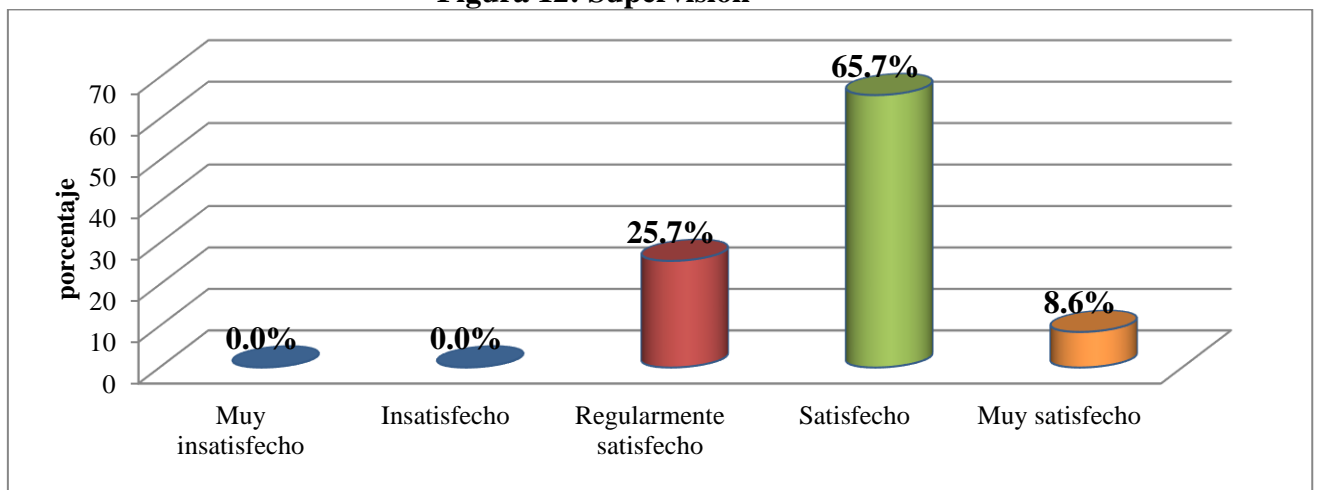
Para describir la dimensión Supervisión se consideraron como indicadores la supervisión orientadora, capacitadora y sancionadora, y los resultados se observan a continuación

Tabla 15: Supervisión

Supervisión	f	%
Muy insatisfecho	0	0
Insatisfecho	0	0
Regularmente satisfecho	9	25.7
Satisfecho	23	65.7
Muy satisfecho	3	8.6
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura 12: Supervisión



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 18 y figura 12 se observa que del 100% de colaboradores encuestados de la Empresa Automotores y Diversos, la mayor proporción el 65.7% de los colaboradores refieren que están satisfechos con la supervisión, el 25.7% están regularmente satisfechos con la supervisión y el 8.6% están muy



satisfechos con la supervisión; ninguno dijo estar muy insatisfecho o insatisfecho , ya que el proceso administrativo consistente en el seguimiento sistemático, por parte de un supervisor, a la actividad de uno o más subordinados, a corto, mediano y largo plazo que abarca desde la incorporación e integración de los supervisados al grupo laboral, su diagnóstico individual y la definición de sus objetivos de trabajo y desarrollo para un periodo dado, hasta el momento de la evaluación del cumplimiento de los mismos, la proyección del periodo siguiente y el seguimiento a los cambios esperados en el desempeño; y así sucesivamente, periodo tras periodo.

Respecto de esta dimensión, si se cuenta con un buen nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa, pues consideran adecuadas las políticas de supervisión sancionadora, orientadora y capacitadora.

4.4.5 Compañerismo

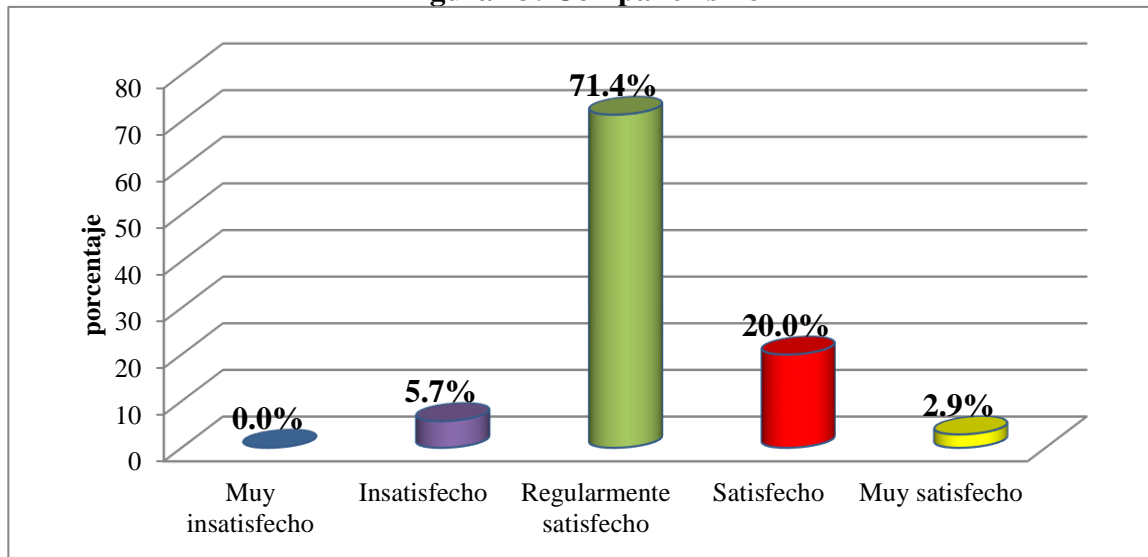
Para describir la dimensión Compañerismo se consideraron como indicadores el apoyo al compañero, la empatía y los intereses de grupo, y los resultados se observan a continuación

Tabla 16: Compañerismo

Compañerismo	f	%
Muy insatisfecho	0	0
Insatisfecho	2	5.7
Regularmente satisfecho	25	71.4
Satisfecho	7	20.0
Muy satisfecho	1	2.9
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura 13: Compañerismo



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 19 y figura 13 se observa que del 100% de colaboradores encuestados de la Empresa Automotores y Diversos, la mayor proporción el 71.4% de los colaboradores refieren que están regularmente satisfechos con el compañerismo, el 20% están satisfecho con el compañerismo, el 5.7% están insatisfechos con el compañerismo y el 2,9% está muy satisfecho con el compañerismo, ya que el compañerismo representa una mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos deseados. Es un trabajo muy ventajoso: permite aprender de los demás e intercambiar información, desarrolla la iniciativa, toma de decisiones, creatividad, dominio y saber escuchar, al compartir las personas se motivan; la comunicación es gratificante y termina muchas veces en la amistad, se mejora el método de trabajo y finalmente se obtiene mejores resultados.

En cuanto al compañerismo se observa que hay una posición media, pues se tiene que el apoyo al compañero se da en forma relativa, hay regular nivel de empatía entre ellos y los intereses de grupo no se tienen como una prioridad.

4.5 Comparación promedio de las dimensiones de la variable Satisfacción

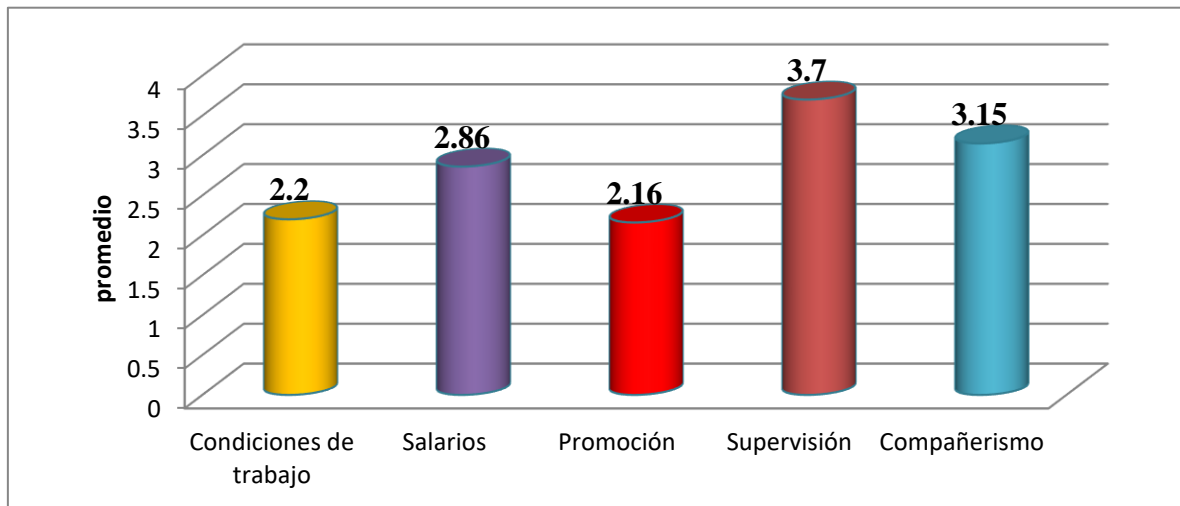
Laboral

Tabla 17: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral

	N	Promedio	Interpretación
Condiciones de trabajo	35	2.20	Insatisfecho
Salarios	35	2.86	Regularmente satisfecho
Promoción	35	2.16	Insatisfecho
Supervisión	35	3.70	Satisfecho
Compañerismo	35	3.15	Regularmente satisfecho
Satisfacción Laboral	35	2.81	Regularmente satisfecho

Fuente: Elaboración propia

Figura 14: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 20 y figura 14 se observa la comparación promedio de las dimensiones Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. donde de acuerdo a los puntajes promedios hallados la supervisión presenta con un puntaje promedio mayor referido a 3.7 el cual sería considerado como un aspecto bueno que tiene la empresa, seguido por el compañerismo con un puntaje de 3.15, posteriormente los salarios con un puntaje de 2.86, luego las condiciones de trabajo con un puntaje de 2,2 y finalmente la promoción con un puntaje de 2,16 . calificando la variable

Satisfacción Laboral como Regular; mostrando que los colaboradores se encuentran regularmente satisfechos por lo que la empresa debería tomar medidas al respecto para que su personal se sienta a gusto en su área de trabajo.

4.6 Resultados de la correlación

A. LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL

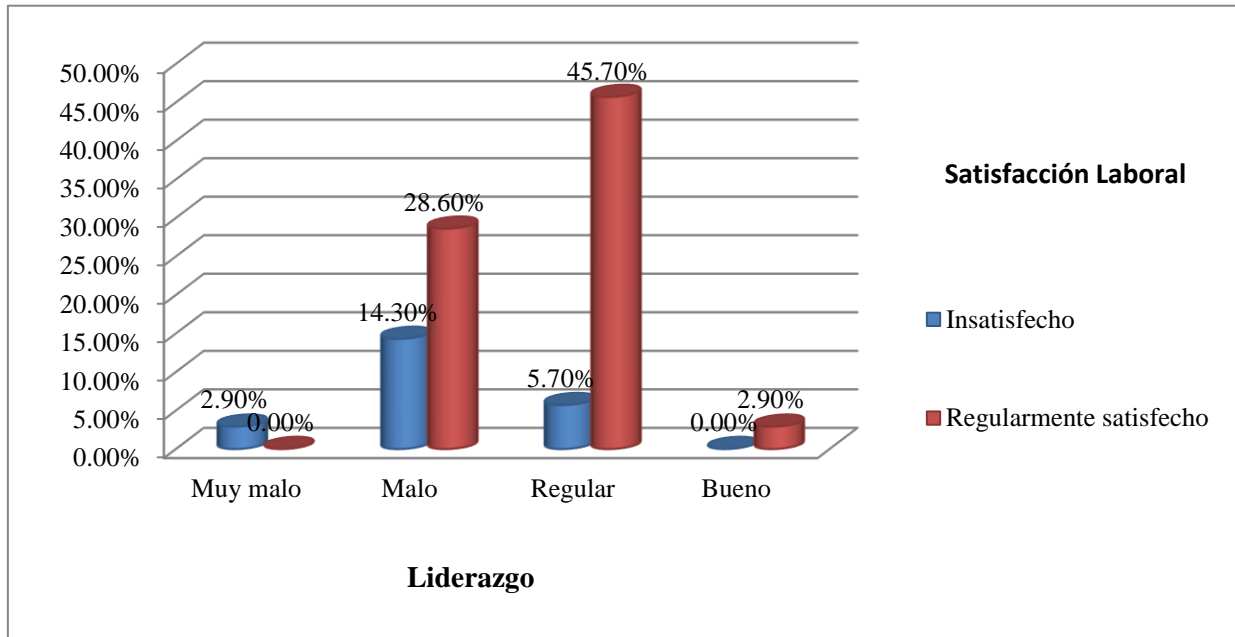
Tabla 18: Relación de la dimensión Liderazgo de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral

Liderazgo	Satisfacción Laboral				Total	
	Insatisfecho		Regularmente satisfecho		f	%
	F	%	f	%		
Muy malo	1	2.9%	0	0.0%	1	2.9%
Malo	5	14.3%	10	28.6%	15	42.9%
Regular	2	5.7%	16	45.7%	18	51.4%
Bueno	0	0.0%	1	2.9%	1	2.9%
Total	8	22.9%	27	77.1%	35	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 6.013$</i>					<i>$p = 0.011$</i>	
<i>Correlación de Spearman = 0.357</i>					<i>$p = 0.035$</i>	

Fuente: Elaboración propia

Al 95% de confianza según la correlación de Spearman afirmamos que la dimensión Liderazgo de la variable Clima Organizacional presenta relación, con una $\rho = 0.357$ con la Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017; es decir, que a mejor o adecuado liderazgo existirá una mejor o mayor Satisfacción Laboral en los colaboradores de la empresa, $p < 0.05$.

Figura 15: Relación de la dimensión Liderazgo de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia

B. MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL

Tabla 19: Relación de la dimensión Motivación de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral

Motivación	Satisfacción Laboral				Total	
	Insatisfecho		Regularmente satisfecho			
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	3	8.6%	6	17.1%	9	25.7%
Malo	4	11.4%	17	48.6%	21	60.0%
Regular	1	2.9%	4	11.4%	5	14.3%
Total	8	23%	27	77%	35	100%
<i>Chi cuadrado X = 0.756</i>				<i>p = 0.685</i>		
<i>Correlación de Spearman = 0.123</i>				<i>p = 0.497</i>		

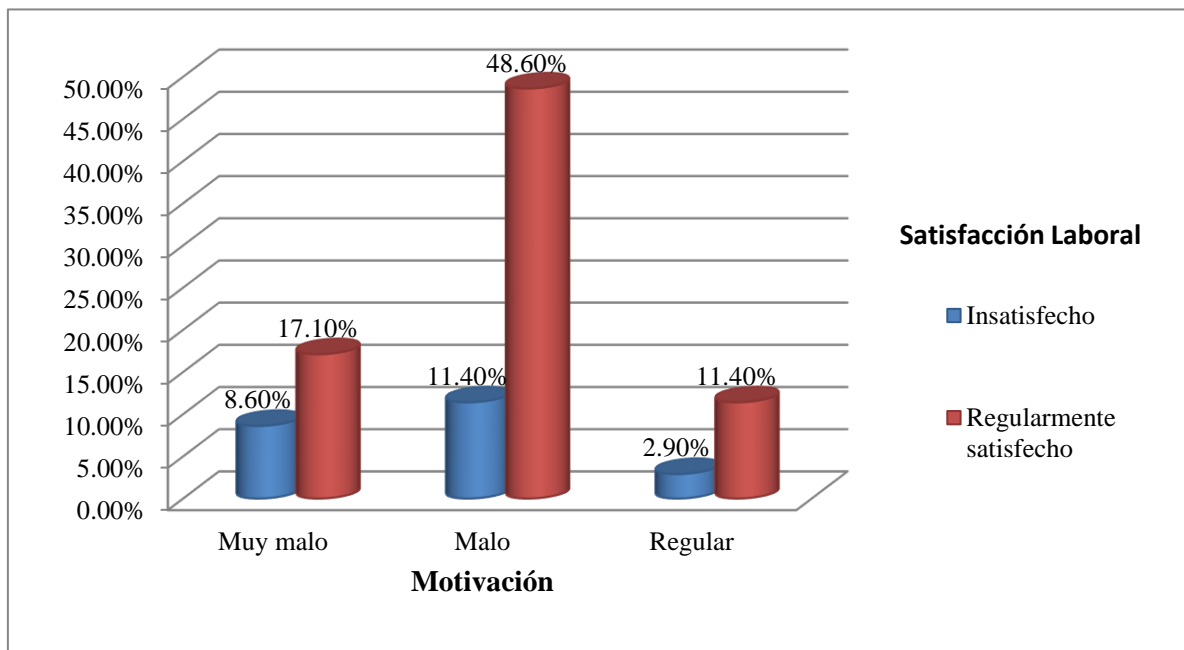
Fuente: Elaboración propia

En la tabla se observa que el 17.1% de los colaboradores de la Empresa Automotores y Diversos que manifiestan que la motivación es muy mala en esta empresa, refieren estar insatisfechos laboralmente; el 48.6% de los colaboradores que manifestaron que en la empresa exista una mala o poca motivación manifiestan estar regularmente satisfechos en la empresa, así

mismo el 11.4% de los colaboradores que se encuentran regular motivados en la empresa se encuentran regularmente satisfechos laboralmente.

Al 95% de confianza, podemos afirmar que no existe relación ($\rho = 0.123$), según la prueba de correlación de Spearman, la dimensión Motivación de la variable Clima Organizacional y la variable Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017, $p > 0.05$.

Figura 16: Relación de la dimensión Motivación de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia

C. TRABAJO EN EQUIPO Y SATISFACCIÓN LABORAL

Tabla 20: Relación de la dimensión Trabajo en equipo de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral

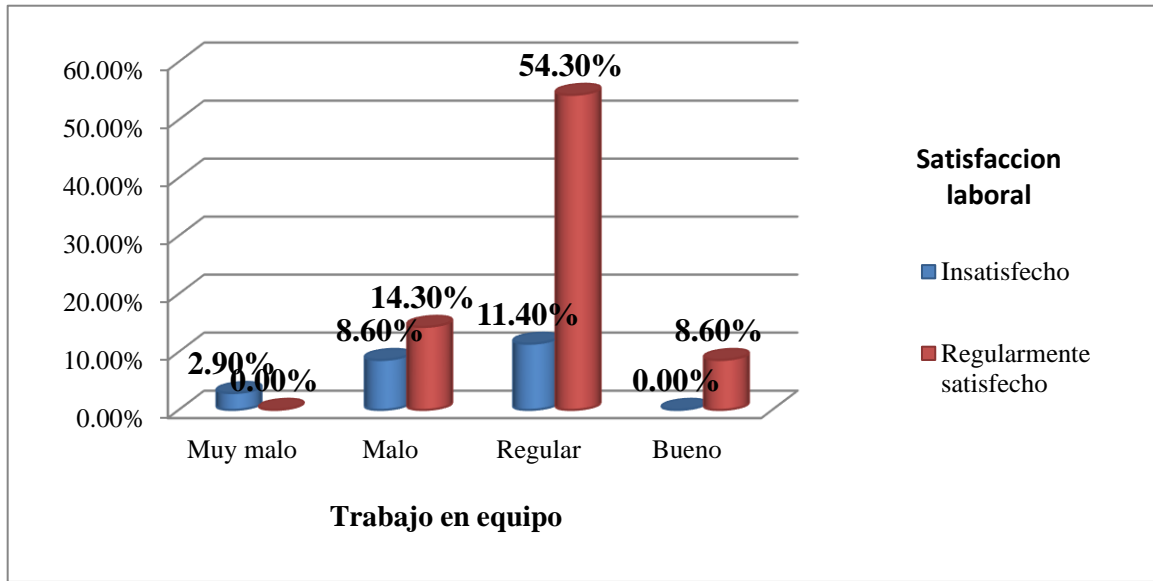
Trabajo en equipo	Satisfacción Laboral				Total	
	Insatisfecho		Regularmente satisfecho		f	%
	f	%	f	%		
Muy malo	1	2.9%	0	0.0%	1	2.9%
Malo	3	8.6%	5	14.3%	8	22.9%
Regular	4	11.4%	19	54.3%	23	65.7%
Bueno	0	0.0%	3	8.6%	3	8.6%
Total	8	22.9%	27	77.1%	35	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 5.626$</i>					<i>p = 0.031</i>	
<i>Correlación de Spearman = 0.341</i>					<i>p = 0.045</i>	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se observa que el 2.9% de los colaboradores de la Empresa Automotores y Diversos que manifiestan que existe un trabajo en equipo muy malo se encuentran insatisfechos laboralmente, el 54.3% que refieren un regular trabajo en equipo se siente regularmente satisfecho laboralmente; y el 8.6% de los colaboradores que manifiesta que existe un buen trabajo en equipo se siente también regularmente satisfecho en la empresa.

Al 95% de confianza, según la correlación de Spearman, afirmamos que la dimensión Trabajo en equipo de la variable Clima Organizacional, presenta relación ($\rho = 0.341$) con la Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017; es decir que a mayor o adecuado Trabajo en equipo existirá una mejor o mayor Satisfacción Laboral en los colaboradores de la empresa, $p < 0.05$.

Figura 17: Relación de la dimensión Trabajo en Equipo de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia

D. COMUNICACION Y SATISFACCIÓN LABORAL

Tabla 21: Relación de la dimensión Comunicación de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral

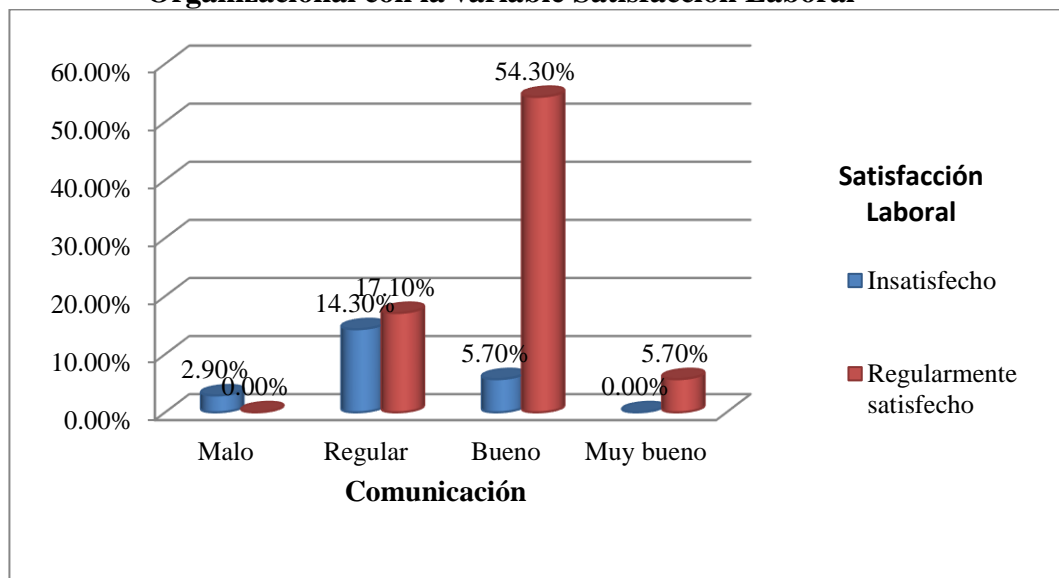
Comunicación	S Satisfacción Laboral				Total	
	Insatisfecho		Regularmente satisfecho		f	%
	f	%	f	%		
Malo	1	2.9%	0	0.0%	1	2.9%
Regular	5	14.3%	6	17.1%	11	31.4%
Bueno	2	5.7%	19	54.3%	21	60.0%
Muy bueno	0	0.0%	2	5.7%	2	5.7%
Total	8	22.9%	27	77.1%	35	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado X = 9.270</i>					<i>p = 0.026</i>	
<i>Correlación de Spearman = 0.481</i>					<i>p = 0.003</i>	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se observa que el 2.9% de los colaboradores de la Empresa Automotores y Diversos que manifiestan que existe una comunicación muy mala y que se encuentran insatisfechos laboralmente, el 54.3% que refieren una comunicación buena se siente regularmente satisfecho laboralmente; y el 5.7% de los colaboradores que manifiesta que existe una buena comunicación y se siente también regularmente satisfecho en la empresa.

Al 95% de confianza según la prueba de correlación de Spearman afirmamos que la dimensión Comunicación de la variable Clima Organizacional presenta relación ($\rho = 0.481$) con la variable Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017; es decir, que a mayor o adecuada comunicación existirá una mejor o mayor Satisfacción Laboral en los colaboradores de la empresa, $p < 0.05$

Figura 18: Relación de la dimensión Comunicación de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia

E. RELACIONES INTERPERSONALES Y SATISFACCIÓN LABORAL

Tabla 22: Relación de la dimensión Relaciones Interpersonales de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral

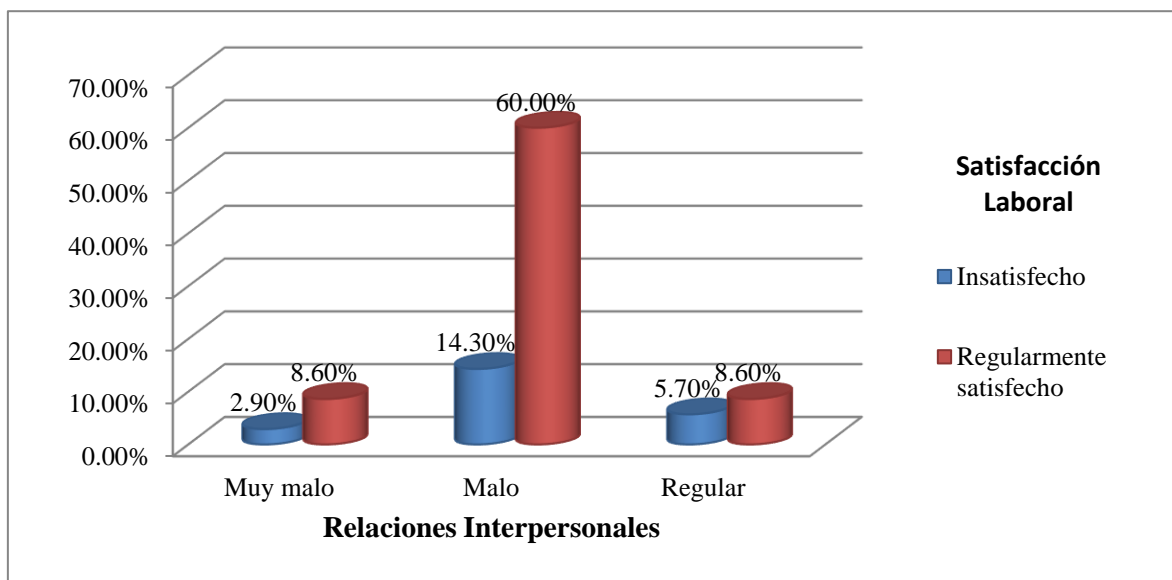
Relaciones Interpersonales	Satisfacción Laboral				Total	
	Insatisfecho		Regularmente satisfecho		f	%
	f	%	f	%		
Muy malo	1	2.9%	3	8.6%	4	11.4%
Malo	5	14.3%	21	60.0%	26	74.3%
Regular	2	5.7%	3	8.6%	5	14.3%
Total	8	23%	27	77%	35	100%
<i>Chi cuadrado X = 1.038</i>				<i>p = 0.595</i>		
<i>Correlación de Spearman = 0.106</i>				<i>p = 0.546</i>		

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se observa que el 8.6% de los colaboradores de la Empresa Automotores y Diversos que manifiestan que existen muy malas relaciones interpersonales en la empresa y están regularmente satisfechos laboralmente, el 60% de los colaboradores que manifiestan que existen malas relaciones interpersonales también están regularmente satisfechos y el 8.6% de los colaboradores que manifiestan que existe una regular relación interpersonal en la empresa también se encuentran regularmente satisfechos laboralmente.

Al 95% de confianza según la correlación de Spearman afirmamos que las dimensiones Relaciones Interpersonales de la variable Clima Organizacional tiene una $\rho = 0.106$, es decir, no presenta relación con la variable Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017. $p > 0.05$.

Figura 19: Relación de la dimensión Relaciones Interpersonales de la variable Clima Organizacional con la variable Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia

F. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Tabla 236: Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos

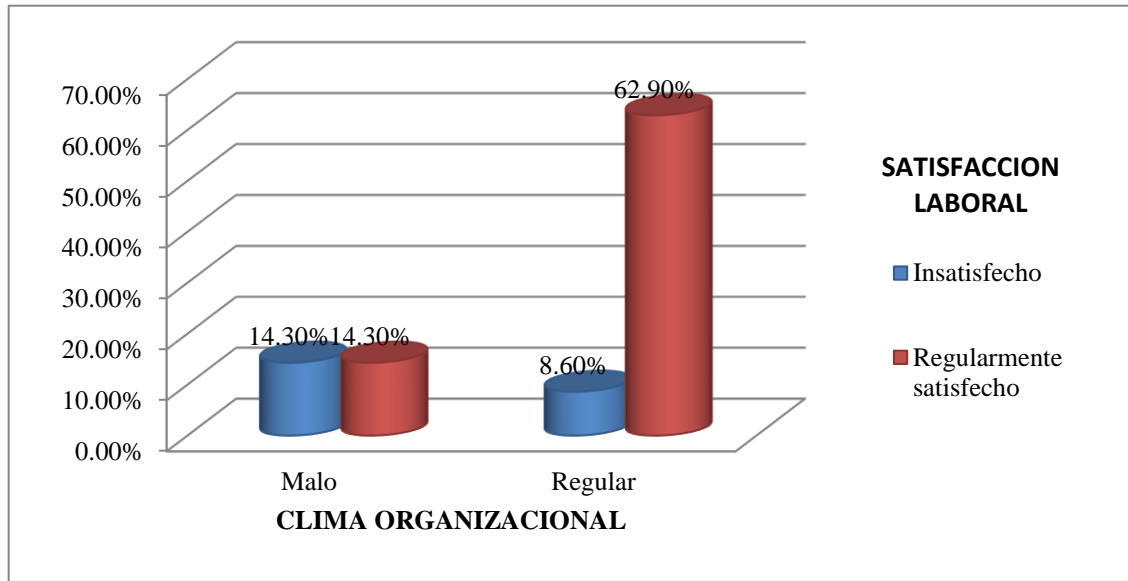
Clima Organizacional	Satisfacción Laboral				Total	
	Insatisfecho		Regularmente satisfecho		f	%
	f	%	f	%		
Malo	5	14.3%	5	14.3%	10	28.6%
Regular	3	8.6%	22	62.9%	25	71.4%
Total	8	22.9%	27	77.1%	35	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 5.850$</i>				<i>$p = 0.016$</i>		
<i>Correlación de Spearman = 0.409</i>				<i>$p = 0.015$</i>		

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se observa que el 14.3% de los colaboradores de la Empresa Automotores y Diversos que manifiestan que existe un mal Clima Organizacional en esta empresa, refieren estar insatisfechos laboralmente; sin embargo, el 62.9% de los colaboradores que está de acuerdo que existe un clima organizacional regular en la empresa se encuentran regularmente satisfechos laboralmente.

Al 95% de confiabilidad según la correlación de Spearman afirmamos que el Clima Organizacional presenta relación, $\rho = 0.409$, con la Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017; es decir que a mejor o mayor Clima Organizacional existirá una mejor o mayor satisfacción en los colaboradores de la empresa, $p < 0.05$.

Figura 20: Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos



Fuente: Elaboración propia

4.7. Prueba de hipótesis

H₀: El clima organizacional no se relaciona con la satisfacción laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco. 2017

H₁: El clima organizacional si se relaciona con la satisfacción laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco. 2017



CONCLUSIONES

1. Habiéndose concluido el estudio se confirma la hipótesis general: Se determinó la relación en un 40.9%, entre la variable Clima Organizacional y la variable Satisfacción Laboral en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2017. Se puede afirmar que los colaboradores se sienten insatisfechos laboralmente; esto debido al liderazgo, los trabajadores no están motivados, no hay trabajo en equipo adecuado, la comunicación es escasa y todo esto lleva a que las relaciones interpersonales no sean óptimas, como consecuencia se genera un mal ambiente que se ve reflejado en la organización y los resultados.
2. Existe relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral en un 35.7%. Y los colaboradores refieren estar insatisfechos laboralmente porque no se cuenta con objetivos claros y los medios para lograrlos. Las jefaturas no brindaban estímulos para que se genere un ambiente de apoyo mutuo, así como no se toma en cuenta las ideas ni opiniones de los colaboradores.
3. No existe relación entre la motivación y la satisfacción laboral. Los colaboradores se encuentran regularmente motivados en la Empresa Automotores y Diversos, debido a que el salario que percibe no solventa sus necesidades, su trabajo no les permite generar una línea de carrera y tampoco se les valora el esfuerzo.
4. Existe relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral en un 34.1%. Los colaboradores refieren un regular trabajo en equipo esto debido a la falta de aprender a convivir en forma armónica y pacífica en el centro de trabajo, cada quien se hace responsable por su trabajo individual, falta un espíritu de colaboración y apoyo mutuo.
5. Existe relación entre la comunicación y la satisfacción laboral en un 48.1%. Los colaboradores manifiestan que existe una comunicación muy mala, se encuentran insatisfechos laboralmente, esto debido a la falta de comunicación que existe entre la



jefatura y colaboradores, así mismo entre las líneas jerárquicas. La empresa no brinda capacitaciones, reuniones, charlas que ayuden a mejorar la comunicación.

6. No existe relación entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral. Los colaboradores manifiestan que existe una regular relación interpersonal en la empresa también se encuentran regularmente satisfechos laboralmente, ya que no hay reuniones de confraternización, no existe apoyo ni empatía entre colaboradores sean o no de una misma línea jerárquica.



RECOMENDACIONES

1. En relación a las conclusiones alcanzadas en el presente estudio, se recomienda a los Directivos de la empresa Automotores y Diversos SAC, que para potenciar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, se tiene que mejorar las condiciones laborales en general, renovar las capacidades de liderazgo de la dirección de la empresa de forma que se logre una mayor motivación entre los trabajadores. Así mismo, se requiere alcanzar mayores niveles de trabajo en equipo, a través de actividades que favorezcan las relaciones interpersonales. Para ello, es imperativo desarrollar un buen sistema de comunicación.

Se debe realizar eventos mensuales de confraternización para crear una atmósfera de acercamiento y mejorar la confianza entre los colaboradores, sea de una misma línea o no jerárquica, de modo que se vea reflejada en las distintas áreas de trabajo. Así mismo se crearán plataformas de comunicación ayudándose de la tecnología para así tener una comunicación fluida, y se aceptara los consejos e inquietudes de los colaboradores.

2. El liderazgo de la plana directiva de la empresa se verá favorecido con un trato horizontal entre el jefe y los trabajadores, permitiendo el empoderamiento de los colaboradores de acuerdo a sus capacidades y responsabilidad. Todo ello, con una definición clara de objetivos y metas a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

Por tanto, se hará un análisis de la coyuntura económica que actualmente está viviendo el país, una vez analizado esto y en todos los ámbitos del mercado.

Ya que los supervisores estarán en constante plan de capacitación sobre coaching (Anexo 4), se evaluará el desempeño de estos en evaluaciones quincenales que se llevarán a cabo. Una vez terminado este periodo de prueba, se les variara los objetivos



mensuales de los asesores para que de este modo sean objetivos reales y alcanzables.

3. La motivación de la fuerza laboral de la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. se podrá alcanzar sólo si se brinda una política de incentivos satisfactoria, de acuerdo al nivel de productividad de los colaboradores, diseñando una política clara de incentivos financieros y no financieros, premiando con bonos a los colaboradores que lleguen a los objetivos mensuales. Así mismo, se tiene que diseñar un sistema de reconocimiento de logros de los mejores colaboradores. (Pagos por desempeño, ascensos)
4. El trabajo en equipo es la base del desarrollo de toda empresa, por lo tanto, se deberá promover la cooperación entre colaboradores para una mejor complementación de tareas, de tal forma que al colaborador se le facilite el cumplimiento de objetivos, mediante por ejemplo la asignación de cuotas o metas de venta a nivel de equipo en vez de las individuales que se asignan hasta hoy, de manera que se fortalezca su actuar y se promueva el compañerismo y buenas relaciones.

Elaborar un curso de desarrollo de equipos efectivos de trabajo y como sobrellevar distintas situaciones negativas que se puedan generar en las distintas áreas.

5. La comunicación juega un rol importante en toda organización, por ello en la Empresa Automotores y Diversos S.A.C. se tiene que establecer un plan de trabajo que permitan la participación de todo el personal, permitiéndoles el acceso a información necesaria para el desempeño de sus funciones. Esto solo se logrará a través de eficientes mecanismos de información, como la implementación de un sistema de información Gerencial, para mejorar el proceso de ventas.

Para mejorar el ambiente de los colaboradores se organizarán actividades sociales para distintas fechas importantes tales como navidad, día de la madre, día del padre, entre otras a analizar. De este modo los colaboradores compartirán más momentos con sus



compañeros de trabajo, que solo el hecho de trabajar.

6. Para finalizar, se realizara un plan de capacitacion sobre Inteligencia Emocional, con personas que sean especialistas en relaciones interpersonales, a fin de motivar el acercamiento y la colaboración entre los colaboradores porque este es un factor fundamental para el buen desempeño de la fuerza laboral en su conjunto, por ello, será necesario realizar eventos de confraternización, en el que los colaboradores compartan y se conozcan mejor, de tal forma que se mejore el compañerismo entre ellos. Con ello, se desarrollará el espíritu de solidaridad.

**BLIOGRAFÍA**

- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Seisdedos, N. (1996). El clima laboral y su medida. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*(2), 32.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones humanas* (3era ed.). México: Thomson.
- Baguer, Á. (2009). *Dirección de personas*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- Ardouin, J., Bustos, C., Gayo, R., & Jarpa, M. (2000). *Motivación y satisfacción*. Recuperado el 06 de Enero de 2017, de <http://www.udec.clbustos/apsique/labo/motysatis.htm>.
- Wright, T., Cropanzano, R., & Bonett, D. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Publmed.gov*, 93-104.
- Anderson, W., Kudela, P., Cho, J., Bergey, G., & Franaszczuk, P. (2007). Estudios de parámetros de estímulo para la interrupción de convulsiones usando simulaciones de redes neuronales. *Biol Cybern*, 97:173–194.
- Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. México D.F.: Ediciones Paraninfo.
- Nadiri, H. (2010). *Satisfacción en el Trabajo y la ciudadanía organizacional*. México D.F.: Gestión.
- Berry, M., & Morris, M. (2008). *The Impact of Employee Engagement Factors and Job*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de Documento presentado a la Academy of Human: <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/detail?accno=ED501235>



- Davy, J., Kinicki, A., & Scheck, C. (1991). Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. *Journal of Vocational Behavior*, 38(3), 302-317.
- Brooke, P., Russel, D., & Price, J. (1998). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145.
- Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R., & Jackson, D. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J., & Rich, B. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11^a. ed.). (R. Rosas, Trad.) México D.F.: McGraw-Hill.
- House, R., & Mitchell, T. (1974). Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Pérez, J. (2002). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Madrid: Océano S.A.
- Gibson, I. (1996). *Las organizaciones: Comportamiento organizacional, estructura y procesos*. México D.F.: McGraw Hill.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (Cuarta ed.). México D.F., México: Limusa S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Lima: Mc Graw Hill Education.



Newstrom, J., & Davis, K. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México, D.F.: Mc Graw-Hill.

Aguilar, M., & Morales, M. (2007). Estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios. *Tesis*. Piura, Perú: Universidad César Vallejo.

Guillén, C., Gala, F., & Velázquez, R. (2000). *Clima organizacional*. (C. Guillén, & R. Guíl, Edits.) Madrid, España: McGraw-Hill.

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (16a. ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores.

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions* (5ta. ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Lee, Y., & Chang. (2008). Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job. *Satisfaction of Employees*.

Spinelli, M., & Canavos. (2000). La investigación de la relación entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción del cliente. *Rev. Cornell*, 93 - 103.

Davis, K. (1998). *El comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: McGraw Hill.

Ivancevich, C., & Donnelly, H. (1975). Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 272-280.

Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

RAE. (2017). *satisfacción*. Madrid: Real Academia Española.



- Pérez, J., & Gardey, A. (s.d. de s.m. de 2014). *definicion.de/satisfaccion/*. Obtenido de <http://definicion.de/satisfaccion/>
- Derecho.com. (27 de Abril de 2015). *Ascenso laboral*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2017, de https://www.derecho.com/c/Ascenso_laboral
- Definición ABC. (2017). *Definición de Gestión De Calidad*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2017, de <https://www.definicionabc.com/economia/gestion-de-calidad.php>
- Economipedia. (2015). *Capital humano*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/capital-humano.html>
- Jiménez, A. (2013). *Creando valor a través de las personas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- CreceNegocios . (2017). *La fuerza de ventas*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2017, de <https://www.crecenegocios.com/la-fuerza-de-ventas/>
- Significados. (2017). *Significado de Ética profesional*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2017, de <https://www.significados.com/etica-profesional/>
- Gronroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Gestión y Administración. (2017). *Planear el futuro mediante la gestión estratégica*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2017, de <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>
- DeFinanzas.com. (10 de Junio de 2015). *Concepto de Globalización*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2017, de <https://definanzas.com/concepto-de-globalizacion/>



Solaas, H. (2016). *Cómo se realiza la evaluación del Potencial Individual*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2017, de http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/rrhh_6325.htm

Estrada, V. (24 de Abril de 2016). *Supervisión y supervisores: definiciones, enfoques, propuestas*. Recuperado el 13 de junio de 2017, de <https://profesorestrada.pro/supervisi%C3%B3n-y-supervisores-definiciones-enfoques-propuestas-cb69ba5d31df>

Ardila, S. (2009). *Diccionario de Términos Administrativos*. Recuperado el 13 de junio de 2017, de Calameo: <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf>

Breithaupt, F. (2009). *Culturas de la empatía*. Madrid: Safekat S.L.

Crespo, P., & et. al. (2007). *Empoderamiento: conceptos y orientaciones*. Quito: COSUDE.

Arribas, A. (2000). Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa. *Revista Latina de Comunicación Social*. 27, s.p.

Teoría de la Decisión. (Julio de 2007). *Decisión con Incertidumbre, Decisión Multicriterio y Teoría de Juegos*. Begoña Vitoriano. Recuperado el 03 de Septiembre de 2017, de www.mat.ucm.es/~bvitoria/Archivos/a_dt_UCM.pdf

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Barcelona: Editorial Diaz de Santos.

Martínez, J. (2010). *Teoría y práctica en recursos humanos*. Berlín: Grin.

Concepto.de. (2018). *Concepto.de*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2018, de <http://concepto.de/trabajo-en-equipo/>



- PublicaTIC. (08 de Diciembre de 2015). *La información en las empresas*. Recuperado el 13 de Junio de 2017, de <https://blogs.deusto.es/master-informatica/la-informacion-en-las-empresas/>
- Aranguren, L., Ardanaz, M., & García, C. (2009). *Iniciativas en red: De la teoría a la práctica*. Madrid: Bouncopy Diseño y Comunicación.
- Ayestarán, S., & et al. (2005). *Guía para el trabajo en equipo*. San Sebastián-Donostia: Universidad del País Vasco.
- Barraza, M., & Ortega, M. (2009). Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento. *X Congreso de Investigación Educativa*. Veracruz.
- Bertalanffy, L. (1984). *Tendencias en la Teoría General de Sistemas* (3ra ed.). Madrid: Alianza.
- Cascio, W. (1998). *Managing human resources productivity, quality of work life* (5ta ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Cruz, T. (2003). *Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una*. (Tesis Doctoral). Universidad de La Habana. La Habana, Cuba: Siglo XXI.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo* (10a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Del Toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (05 de Diciembre de 2011). *Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería*. (Tesis). Universidad de Magdalena. Barranquilla, Colombia.



- Espinoza, D. (2015). *Trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de Tadoo Adventure Gear*. (Tesis). Universidad Andina del Cusco. Cusco, Perú.
- Gómez, A., & Acosta, H. (2003). *A cerca del trabajo en grupos o en equipos*. (Tesis). Universidad de La Habana. La Habana, Cuba: ACIMED.
- Hernández, R. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación* (Reimpresión ed.). Lima, Perú: McGraw-Hill.
- Martínez, L. (2001). *Análisis del clima laboral: Una herramienta de Gestión imprescindible*. Buenos Aires, Argentina.
- Merino, M., & Díaz, A. (2008). *El estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque*. (Tesis). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. (Tesis). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rocco, M. T. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica*. Santiago: Universidad de Chile.
- Strandberg, L. (2010). *El compromiso con los grupos de interés*. Navarra.
- Werther, W., & Davis, K. (2003). *Administración de personal y recursos humanos* (3ra ed.). México.
- Blum, M. (1991). *Psicología Industrial*. México: Trillas.



Litwin, G. H., & Stringer, R. (1974). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Holland, J. L. (1985). *Comportamiento Organizacional*. Minesota: Prentice Hall.

Depaux, R., Campodónico, L., Ringeling, I., & Segovia, I. (2008). *En el camino a centro de salud familiar* (Vol. 1). Santiago, Chile: Ministerio de Salud.

Ivancevich, J. M., Robert, K., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F.: Mcgraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (5° ed.). Mexico D.F., Colombia: McGraw Hill.