

# **UNIVERSIDAD SAN PEDRO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Clima organizacional y satisfacción laboral en empresas de venta  
de ropas de Huaraz**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA  
OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACION**

**Autor:**

**Ayala Varillas, Cessy Judith**

**Asesor:**

**Lujan Torres, Jorge Alejandro**

**Huaraz - Ancash**

**2017**

Palabras Clave:

TEMA	Clima Organizacional y Satisfacción Laboral
ESPECIALIDAD	Administracion

Key Words:

THEME	Organizational Climate and Labor Satisfaction
ESPECIALITY	Administration

Líneas de Investigación

5. Ciencias Sociales

5.2. Economía y Negocios

- Negocios y Management

**“Clima organizacional y satisfacción laboral en empresas de venta de ropas de Huaraz”**

**"Organizational climate and job satisfaction in clothing sales companies of Huaraz"**

## **RESUMEN**

El propósito de este trabajo de investigación fue Determinar la relación existente en el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de las tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz. A fin de proporcionar a los directivos de la tienda de ropa, sugerencias de cambio, reforzamiento y/o de mejora. Para ello se ha analizado la relación entre liderazgo y trabajo en equipo, se ha determinado la relación entre Comunicación y condiciones en los trabajadores, la relación entre Motivación y beneficios entre los trabajadores, la relación entre capacitación y oportunidades profesionales en los trabajadores de tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz.

Después de haber realizado la investigación se llegó a la conclusión de que el Clima organizacional juega un papel importante para el logro de mayor eficiencia en las organizaciones como son las tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz y el nivel de satisfacción laboral, y determina la manera como percibe el trabajador su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Asimismo se concluyó que la satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, ya que en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo, de la misma forma será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios que desarrolla, existiendo una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, ya que la satisfacción laboral de los trabajadores de las tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional sea positiva o adecuada. Del mismo modo es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research work was to determine the existing relationship in the organizational climate and job satisfaction in the workers of the clothing sales stores of the city of Huaraz. In order to provide the managers of the clothing store, suggestions for change, reinforcement and / or improvement. To this end, the relationship between leadership and teamwork has been analyzed, the relationship between communication and conditions in workers has been determined, the relationship between Motivation and benefits among workers, the relationship between training and professional opportunities in workers in stores sale of clothes from the city of Huaraz.

After having carried out the research, it was concluded that the organizational climate plays an important role in achieving greater efficiency in organizations such as clothing stores in the city of Huaraz and the level of job satisfaction, and it determines the way the worker perceives his work environment, his performance, his productivity, his satisfaction, etc. Likewise, it was concluded that job satisfaction is one of the most important factors within the organizational climate, since to the extent that a worker feels satisfied in his work, in the same way will be his delivery to this, contributing to the continuous improvement of the services that it develops, there being a direct relationship between the organizational climate and job satisfaction, since the job satisfaction of the workers of the clothing sales stores of the city of Huaraz is positively present as long as the organizational climate is positive or adequate . In the same way it is the climate that influences satisfaction, since it is the consequence of a situation, of a perception.

## INDICE

**PALABRAS CLAVE**

**TITULO DE LA INVESTIGACION**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

**INDICE**

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**INTRODUCCION**

**DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA..... 3**

**OBJETIVOS..... 6**

**Objetivo General ..... 6**

**Objetivos Específicos ..... 6**

**FUNDAMENTACION TEORICA ..... 8**

**PROPUESTA (PLAN DE MEJORA)..... 50**

**RESULTADOS ..... 52**

**CONCLUSIONES ..... 58**

**BIBLIOGRAFÍA ..... 59**

## **DEDICATORIA**

A mis padres Fausto y Mirtha, a mis amados hijos Alonso y Leandro, quienes son el soporte y la motivación para seguir logrando mis metas profesionales.

**CESSY JUDITH**

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi agradecimiento a la Universidad San Pedro, por haberme acogido en sus aulas, a los docentes por su paciencia por habernos orientado de una manera profesional, al brindarnos sus experiencias y conocimientos, para poder culminar con éxito el presente trabajo de investigación para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración.

## **1. INTRODUCCION**

El presente trabajo se basa en el estudio del clima organizacional y satisfacción laboral en las tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz, la misma se ha partido desde el planteamiento del objetivo general y específicos. A partir de un problema de un clima laboral inadecuado, donde los trabajadores no se sienten motivados y ello se refleja en el desarrollo ineficaz del negocio, debido en gran parte a la insatisfacción que presentan las personas con respecto a su trabajo, no se sienten a gusto con la forma en que deben desempeñarse, ven su labor como algo rutinario, no se sienten motivados, entre otros aspectos; todo ello trae como consecuencia un mal trato al público, mala relación entre trabajadores y el decrecimiento de los negocios de venta de ropas.

Para el trabajo se ha teniendo en cuenta los elementos tales como: Liderazgo, comunicación, motivación, capacitaciones, Satisfacción laboral, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, beneficios, oportunidades profesionales, y de esta manera poder determinar las causas de la satisfacción o insatisfacción de los empleados en el trabajo y su incidencia en los resultados de la organización y luego hacer una propuesta.

La investigación busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de clima organizacional y satisfacción laboral conocer la relación que existe entre las variables, determinando sus diversos niveles y cuyas conclusiones nos permitirán informar acerca del estado situacional de la problemática.

Cada precisar que día en el mundo globalizado y dinámico, es necesario que las organizaciones empresariales propicien o favorezcan un clima organizacional

positivo para todos quienes componen su estructura organizativa, tanto internos como externos, por consiguiente, en la medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre estos factores y su posterior incidencia en el clima organizacional. Si una organización no cuenta con un clima organizacional favorable, se verá en desventaja frente a otras que sí lo cuenten, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus servicios o relaciones en todo ámbito, lo que permitirá mejorar significativamente el empeño de esta y como consecuencia mejor rendimiento y posicionamiento.

En el trabajo se ha considerado en la primera parte introducción, en la que se visualiza un panorama general de la investigación; en la segunda parte se ha realizado la descripción de la situación problemática, planteamiento del problema; en la tercera parte, denominado Objetivos, se ha planteado un objetivo general y objetivos específicos; en la cuarta parte, se presenta la fundamentación teórica, en la que se ha tomado en cuenta la doctrina, es decir las opiniones, alcances, conceptos extraídos de la bibliografía disponible de los portales web, así como de las bibliotecas de nuestro medio; La quinta parte sobre propuesta, que se ha realizado después de haber realizado el estudio respectivo, la misma servirá como guía para que las empresas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz lo puedan implementar; finalizando con la presenta de los resultados de la investigación, dentro de ello se tiene el análisis e interpretación de los resultados, conclusiones.

## **2. DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMATICA**

El clima organizacional es uno de los factores más importantes dentro de la organización, ya que si existe un buen clima laboral los trabajadores estarán satisfechos y sobre todo motivados, asimismo los empleados se van a sentir identificados con la organización.

Los estudios de clima organizacional y de satisfacción laboral resultan necesarias, porque propician en los trabajadores expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran, también constituyen un excelente mecanismo para conocer de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la organización.

Las empresas de venta de ropas no son la excepción, en ellas también suele presentarse un clima laboral inadecuado, donde no se aprecia un trabajo colaborativo, no se da el sentido de pertenencia e identificación, todo esto perjudica principalmente a quienes reciben el servicio que son los clientes.

El reto para los directivos de las empresas de venta de ropas es demostrar su capacidad de liderazgo en ventas, diseñando un clima institucional agradable, para que todos los trabajadores se sientan a gusto en la organización, desempeñen con responsabilidad sus funciones, donde sus relaciones de convivencia les permitan interactuar con los demás en una oportunidad de diálogo, con aceptación de diferencias, construcción de consensos y también la aceptación de desacuerdos.

En la ciudad de Huaraz en los negocios de venta de ropas, se ha percibido que el clima organizacional no es muy eficiente, ya que algunos trabajadores se tienen rencillas entre ellos y esto puede apreciarse en la forma en que se tratan; también se observa que otros colaboradores no se sienten a gusto con lo que hacen, detalle que se puede apreciar con el incumplimiento de sus responsabilidades o con el ánimo con el que desarrollan su labor; incluso hay trabajadores que expresan su insatisfacción abiertamente, lo que obstruye el pleno sentido de pertenencia a la institución.

Esta investigación servirá para diversas empresas y/o tiendas, ya que en el presente se informa sobre cómo y cuánto puede llegar a influir la satisfacción en el clima laboral de una empresa, específicamente en la venta de ropas; por lo que cobra singular importancia en la actualidad, ya que, si los trabajadores están satisfechos con su labor, se desarrollará un adecuado clima organizacional y así la empresa podrá crecer como tal.

Atender el clima organizacional y su satisfacción laboral se ha convertido en una prioridad para las empresas, por lo que se plantea el siguiente problema.

### **Problema General**

¿Cómo se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de las tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz?

### **Problema Especifico**

¿Cómo se relaciona el liderazgo con el trabajo en equipo en los trabajadores de las tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz?

¿Cómo se relaciona la Comunicación y las condiciones de trabajo en los trabajadores de las tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz?

¿Cómo se relaciona la Motivación y beneficios en los trabajadores de las tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz?

¿Cómo se relación la Capacitación y oportunidades profesionales en los trabajadores de las tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo General**

Determinar la relación existente en el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de las tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

Analizar la relación entre liderazgo y trabajo en equipo en los trabajadores de tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz.

Determinar la relación entre Comunicación y condiciones en los trabajadores de tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz.

Determinar la relación entre Motivación y beneficios entre los trabajadores de tienda de ropas de la ciudad de Huaraz.

Determinar la relación entre capacitación y oportunidades profesionales en los trabajadores de tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz.

#### **3.3. Justificación de la Investigación:**

El presente trabajo de investigación se justifica porque el clima laboral es un factor directamente proporcional en la satisfacción de los trabajadores, puesto que el recurso más importante de la empresa, son las personas.

El mejoramiento del clima organizacional es muy importante para las empresas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz ya que alienta a los trabajadores a ser

competentes entre sí, logrando mejores resultados financieros para ésta, recalcando que un ambiente de trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los trabajadores.

Del mismo modo la satisfacción laboral también es importante, pues de ello depende en gran parte cómo se comportarán los empleados. Por este motivo, las empresas deben preocuparse porque sus trabajadores, estén satisfechos y motivados, pues de lo contrario podrían surgir algunos inconvenientes.

A nivel práctico la investigación servirá como punto de referencia a los empresarios de las tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz, para que refuercen y/o mejoren el clima organizacional y la satisfacción laboral de sus trabajadores.

## **4. FUNDAMENTACION TEORICA**

### **4.1. Clima Organizacional**

#### **4.1.1. Definiciones de clima organizacional**

El clima organizacional es: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (Caravelo, 2004)

El clima organizacional se define: “las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general” (Armentero&Sanchez, 2015)

(Brunet, 2011) menciona, que existe una polémica bastante grande respecto a la definición que puede ser unida al concepto de clima organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen. A continuación, se menciona algunas definiciones de los diferentes autores:

El clima de la organización se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre

los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. (Giffin, Morhead, 2010)

Se entiende por clima laboral al conjunto de habilidades atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas sentidas o experimentadas por las personas que conforman la organización y que influyen sobre su conducta, (Pintado, 2011).

El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. (Chiavenato, 2007)

El clima organizacional es calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. (Chiavenato I. , 2009)

Una definición proporcionada por (Robbins, Comportamiento Organizacional, 1999) se refiere al Clima Organizacional como un

ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Forehand y Gilmer definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” (Dessler, 1993)

La investigación del clima en una organización permite conocer cuál es la percepción que tienen los miembros acerca de sus distintas características, qué perciben las distintas personas respecto al ambiente y al entorno laboral en relación con las características de la estructura (estilos de dirección, comunicación, conflictos, etc.). Por otra parte, al estar el clima directamente relacionado con las actitudes, influye de forma decisiva en el comportamiento de las personas. (Rodríguez,F y otros, 2004)

El estudio del clima en las organizaciones, tal como se considera en la actualidad, surge desde la perspectiva del enfoque sistémico, por entender que las personas que constituyen la organización están influidas tanto por las características de la organización y como por sus propias características personales, que les influyen en las percepciones que tienen acerca del entorno laboral. Este enfoque permite considerar las organizaciones como contextos ambientales y culturales desde una perspectiva global y dinámica en la que todos los componentes están en interacción, de modo que los comportamientos individuales y de grupo están influidos y a su vez, influyen en los diferentes niveles de la organización. (Rodríguez,F y otros, 2004)

En síntesis, se puede definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc.

(Brunet, 2011) menciona tres medidas del clima organizacional:

- Medida múltiple de los atributos organizacionales; considera el clima como un conjunto de características que: describen una organización y la distinguen de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
- Medida perspectiva de los atributos individuales; la medida perspectiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción.
- Medida perspectiva de los atributos organizacionales; dentro de esta óptica, el clima está considerada como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la organización y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene: a) de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización, y b) de sus características personales.

Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional y perspectiva del clima. Por sus dimensiones, estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías según un cierto grado decreciente de importancia (escala de tipo Likert).

Para resumir, mencionemos que las tres variables importantes en esta definición son: a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado, b) las variables personales, como las aptitudes, actitudes y las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición reagrupa

entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como la particularidad del medio físico de la organización.

#### **4.1.2. Importancia del clima organizacional**

(Brunet, 2011) menciona en la perspectiva global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, quienes debido a su naturaleza se transforman en elementos del clima, proporciona retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y, permitiendo introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros.

La importancia se centra en posibilidad de analizar y diagnosticar el clima debido a tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De esta forma, el gerente puede ejercer un control sobre la determinación

del clima, de manera tal que administre su organización lo más eficazmente posible. Un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Entre las consecuencias positivas, nombraremos las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, creatividad y proactividad. Respecto de las consecuencias negativas, entre otras, señalamos las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca creatividad e innovación, baja productividad, indisciplina, falta de responsabilidad; reactividad, auto conflicto, huelgas, sabotajes, parasitismo, conformismo, frustraciones, entre otros. **(Pintado, 2011)**

#### **4.1.3. Teoría del clima organizacional de Likert**

(Brunet, 2011) señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de variables que conforman el clima que se observa.

En la teoría de sistemas Likert, plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte por

sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que paga.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

Variables causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que

obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales:

1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.

2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Variables intermedias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermedias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales: son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son por ejemplo, la satisfacción, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

De la misma forma (Pintado, 2011) menciona que el clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos de la organización, su aproximación a esta variable es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas; tales como:

- Variables del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor contaminación, instalaciones, máquinas, materiales. Medios, etc.
- Variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal estilo de dirección.
- Variables del ambiente social: compañerismo, conflicto interpersonal, o entre departamentos.
- Variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, estrés, etc.

#### **4.1.4. Tipos del clima organizacional**

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y

el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

### **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

### **Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

### **Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

#### **Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

#### **4.1.5. Características del clima organizacional**

(Pintado, 2011) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

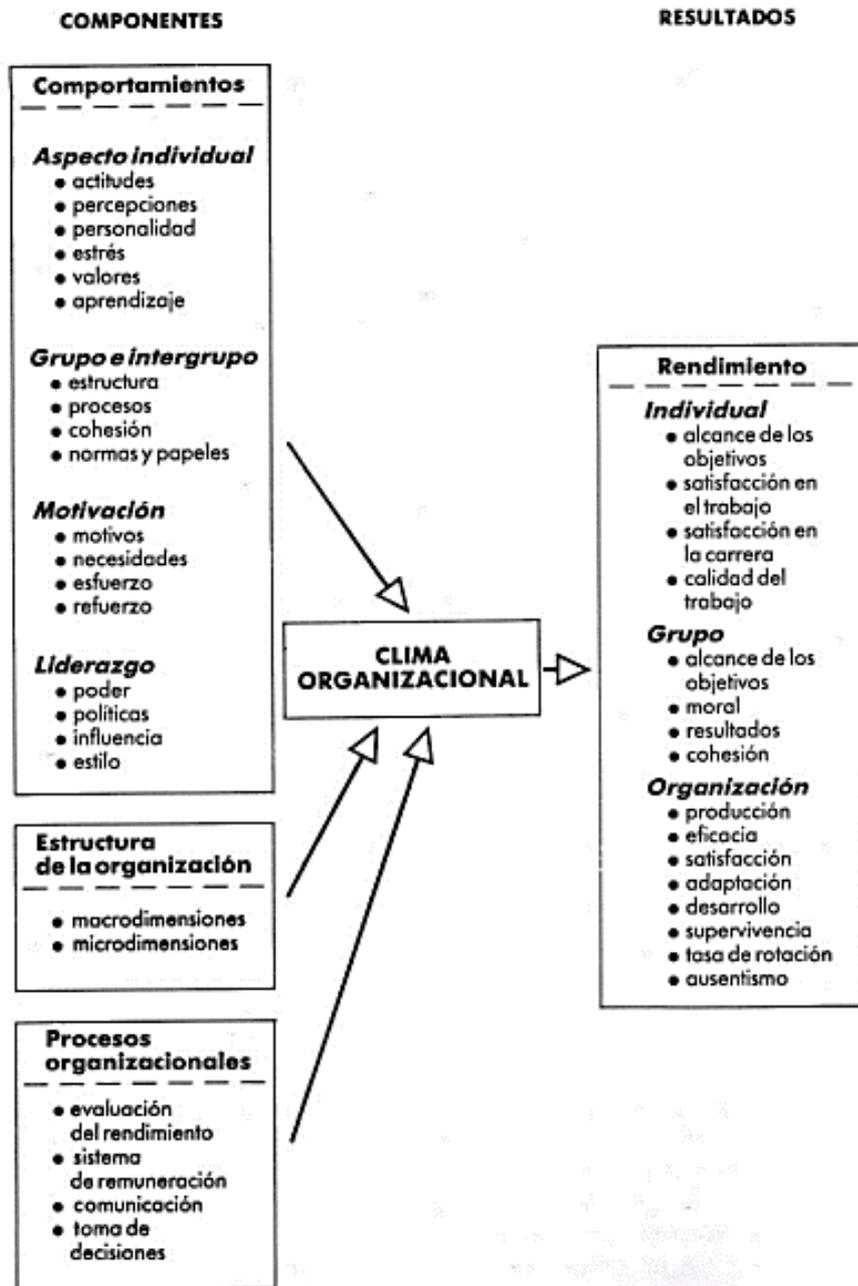
- a) Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- b) La institución puede contar con una cierta estabilidad en el clima con cambios relativamente graduadas, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivada de decisiones que afectan en forma relevante al devenir organizacional.
- c) El clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución, pudiendo hacerse extremadamente difícil la conducción organizacional y las coordinaciones laborales.
- d) El clima organizacional afecta al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- e) El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes.
- f) El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- g) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Así mismo, la incapacidad e inoperancia para cohesionar, dirigir y conducir, la complacencia y la falta de control, así como las tardanzas e inasistencia, el abandono personal, la

desmotivación, la falta de respeto a las normas y al buen trato interpersonal, la falta de preparación, planificación y estructuración dinámica de las actividades, el conflicto, el auto conflicto.

- h) Existe directa relación entre el buen o mal clima organizacional y la buena o mala calidad de vida laboral.
- i) El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero y que se logre que el clima se establezca en una nueva configuración.

#### **4.1.6. Componentes del clima organizacional**

Según (Brunet, 2011) interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, así como la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo. Tal como aparece en la siguiente figura:



Fuente: Tomado de Gibson (Gibson J.L, Ivancevich J.H, Donnelly J.H, 1979)

(Brunet, 2011) La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los aspectos objetivos de la organización y los

comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima. El clima organizacional también es un proceso circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectados por los resultados obtenidos de la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja. El clima está entonces formado por varios componentes que son importantes en el momento en que un jefe de recursos humanos quiera escoger un cuestionario que le permita evaluar el clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número. Y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

El instrumento más utilizado es el cuestionario de Likert, citado por (Brunet, 2011) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- **Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

- **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- **Las características de los procesos de planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- **Las características de los procesos de control.**
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.**

**Litwin y Stinger, citado por** (Jeria, 2006) menciona las siguientes dimensiones:

- **Estructura.** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- **Responsabilidad.** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones

relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- **Moos e Insel (citado por Brunet, 2004)** elaboran un cuestionario que mide el clima organizacional en función de 10 dimensiones siguientes:
  - **Implicación.** Esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.
  - **Cohesión.** Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.
  - **Apoyo.** Esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.
  - **Autonomía.** Esta dimensión mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.

- **Tarea.** Esta dimensión evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
- **Presión.** Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
- **Claridad.** Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
- **Control.** Esta dimensión se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.
- **Innovación.** Esta dimensión mide la importancia que la dirección pueda dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
- **Confort.** Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

**Koys & Decottis, citado por (Chiang, 2016) describen 8 dimensiones:**

- **Autonomía.** Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.
- **Cohesión.** Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.
- **Confianza.** La percepción de la libertad para comunicarse

abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.

- **Presión.** La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.
- **Apoyo.** La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.
- **Reconocimiento.** La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.
- **Equidad.** La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
- **Innovación.** La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia.

## **4.2. Satisfacción Laboral**

### **4.2.1. Definiciones de satisfacción laboral**

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos como la empresa, sus superiores, compañeros de trabajo, participación en las decisiones, reconocimientos, condiciones de trabajo, etc. De modo

que la satisfacción laboral se presenta como un conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente. **(Robbins S. , 1999)**

Según (Locke, 1999)Locke (1976) citado por Chiang, Martín, & Núñez (2010), la satisfacción laboral es “un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto”.

Según Villagra (2007) existen algunos factores que pueden explicar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo y que generalmente son externos al empleado, tales como salario, incentivos, infraestructura y ambiente de trabajo, etc.

Para Aguado (1998), la satisfacción laboral está basada en la percepción que tiene el trabajador sobre su bienestar y necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación a la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros), las condiciones físicas de la empresa, satisfacción con su trabajo, los cuales están ligados a otros

factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. La división más simple de la satisfacción laboral es la que distingue entre satisfacción laboral intrínseca y extrínseca. La intrínseca está originada por factores relacionados con la tarea en sí (variedad, dificultad, interés, autonomía, posibilidad de aprender, etc). Por su parte, la extrínseca tiene su origen en fuentes externas al empleado, ligadas al contexto o ambiente en el que la tarea se desarrolla (relaciones con los supervisores y con los compañeros, salario, horas de trabajo, seguridad, reconocimiento, etc.).

Andresen, Domsch y Cascorbi (2007), citados por Gamboa, definen la satisfacción laboral como “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”.

Koontz y O'Donnell (1995, en Morillo, 2006:48) citados por (Gamboa, 2010), plantean que la satisfacción laboral se refiere al “bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo”.

Entonces la satisfacción laboral es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, el clima laboral, etc.

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus

obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral desciende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo. Es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. La satisfacción laboral está relacionado al clima organizacional de la empresa y el desempeño laboral. Los sistemas de salarios, incentivos, gratificaciones, compensaciones y políticas de ascensos deben ser justos, no ambiguos sí equitativos y deben estar acorde a sus expectativas. (Pintado, 2011)

De la misma forma Ivancevich, Konopaske y Mattenson (2006) afirman. 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.

Así mismo Locke (citado en Lutans, 2008) proporciona una definición integral de la satisfacción laboral como una condición que incluye

reacciones o actitudes cognitivas, afectivas y evaluativas y establece que es "un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona".

De igual manera, Robbins y Judge, (2009) definen a la satisfacción laboral como "el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características".

Lutans, (2008) afirma que la satisfacción laboral "es resultado de la percepción de los empleados de lo bien que su empleo proporciona lo que consideran importante".

Griffin R. y Moorhead R, (2010) definen que la satisfacción laboral "es el grado el que una persona se siente gratificado o satisfecha por su trabajo".

Alles, M. (2007) afirma que la satisfacción laboral "es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo".

Un empleado satisfecho tiende a ausentarse con menos frecuencia, a hacer contribuciones positivas y a permanecer con la organización. En contraste, un empleado insatisfecho puede estar ausente con más frecuencia, experimentar estrés que interrumpa a los compañeros de trabajo y estar continuamente en busca de un nuevo empleo. Griffin R. y Moorhead R (2010).

Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar

e intrínsecamente gratificantes para las personas. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso, (Chiavenato I. , 2009).

#### **4.2.2. Fuentes de satisfacción en el puesto**

Luthans (2008) afirma. Existen varios factores que influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, un estudio descubrió que si los campos de especialidad de estudiantes universitarios coincidían con sus empleos, dicha correspondencia predecía la satisfacción laboral subsiguiente. Sin embargo, las influencias y principales se resumen junto con las cinco dimensiones.

- a) El trabajo mismo.- El contenido del trabajo mismo es una fuente importante de satisfacción laboral. Aun nivel más pragmático, algunos de los ingredientes más importantes de un empleo satisfactorio, descubiertos por encuestas a través de los años, incluyen un trabajo desafiante e interesante; además una encuesta descubrió que el desarrollo de la carrera (no necesariamente la promoción) era más importante para empleados tanto jóvenes como de mayor edad.
- b) El pago.- Se reconoce que los sueldo son un factor significativo, aunque cognitivamente complejo, y multidimensional de la satisfacción laboral. El dinero no solo ayuda a las personas a satisfacer sus necesidades básicas sino también es para satisfacer

necesidades de nivel superior. Con frecuencia los empleados consideran que el pago es un reflejo de como la administración ve su contribución a la organización.

c) Oportunidades de promoción.- Las oportunidades de promoción parecen tener un efecto variable en la satisfacción laboral. Esto se debe a que las promociones adquieren diversas formas y tienen muchas recompensas adicionales. Por ejemplo, los individuos que son promovidos con base en su antigüedad experimentan con frecuencia satisfacción laboral, pero no tanta como los que son promovidos con base en su desempeño. Por otro lado, una promoción con un aumento salarial de 10% no está satisfactoria como una con un aumento de un 20%. Estas diferencias ayudan a explicar por qué las promociones de directivos son más satisfactorias que las promociones en los niveles inferiores de las organizaciones. Del mismo modo, en los últimos años, con el apalancamiento de las organizaciones y las estrategias de delegación de autoridad que lo acompañan, la promoción, en el sentido tradicional por la escala corporativa jerárquica del éxito, ya no está disponibles como antes. Los empleados que operan en el nuevo paradigma, saben que las promociones usuales ya no están disponibles, pero tampoco son deseadas. Un ambiente de trabajo positivo y las oportunidades para crecer intelectualmente y ampliar la base de habilidades se han vuelto para muchos más importantes que las oportunidades de promoción.

d) Supervisión.- La supervisión es otra fuente moderada e importante

de la satisfacción laboral. No obstante, se puede decir, por ahora existen dos dimensiones de estilo de supervisión que influyen en la satisfacción laboral. Una se centra en los empleados y se mide según el grado con el que un supervisor adquiere un interés personal y se preocupa por el empleado. Se manifiesta comúnmente en acciones en vigilar el desempeño del empleado. Proporcionarle consejos y ayuda y comunicarse con él a nivel personal y oficial. La otra dimensión es la participación o influencia, representada por los administradores que permiten a sus empleados participar en decisiones que afectan sus propios empleos. En mayoría de los casos, este método genera una mayor satisfacción.

- e) Grupo de trabajo.- La naturaleza del grupo de trabajo o equipo tiene un efecto en la satisfacción laboral. Los colegas o miembros de equipos, amistosos y cooperadores, son una fuente moderada de satisfacción para empleados individuales. El grupo de trabajo, especialmente un equipo "unido", sirve como una fuente de apoyo, bienestar y consejo para los miembros individuales. La investigación indica que los grupos que requieren mucha interdependencia entre los miembros para llevar a cabo el trabajo tienen mayor satisfacción. Un buen grupo de trabajo o equipo eficaz hace que el trabajo sea más agradable. Sin embargo, este factor no es esencial para la satisfacción laboral. Por otro lado, si existe la condición contraria (no es fácil llevarse bien con las personas), este factor puede producir un factor negativo en la satisfacción laboral. Además, la investigación realizada a través de las culturas indica que si los miembros se

resisten a los equipos en general y a los equipos auto dirigidos en particular, se sentirán menos satisfechos que si aceptaran formar parte de ellos.

- f) Condiciones de trabajo. - Las condiciones de trabajo producen un efecto moderado en la satisfacción laboral. Si las condiciones de trabajo son buenas (ejemplo ambiente limpio y atractivo), al personal se le facilitara llevar a cabo su trabajo. Si las condiciones de trabajo son deficientes (ejemplo ambiente caluroso y ruidoso), al personal se le dificultará realizar sus tareas. En otras palabras, el efecto de las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral es similar al del grupo de trabajo. Si las condiciones son buenas puede haber o no un problema de satisfacción; si las condiciones son deficientes, muy probable lo habrá.

#### **4.2.3. Teorías sobre la satisfacción laboral**

Arbaiza, L (2010) menciona que las teorías de satisfacción laboral guardan una estrecha relación con las teorías motivacionales, describiremos brevemente solo las más relevantes:

##### **a) Teoría de March y Simón**

Para March y Simón (1958) la motivación para producir surge de un estado de descontento, lo cual produce un sentimiento de búsqueda de alternativas para revertir esta insatisfacción. Estos autores plantean que cuanto mayor es el valor de las recompensas que la persona espera recibir, mayor es la satisfacción en el trabajo y mayor

será el nivel de aspiración por parte del empleado. Además, cuanto más elevada aspiración, menor será la satisfacción. En base a estos planteamientos, la satisfacción o insatisfacción de un empleado puede generar un aumento o una disminución en el nivel de rendimiento. Esta teoría recalca la importancia de la teoría de las expectativas planteada por Vroom. Asimismo, es importante que los procesos de gestión de recursos humanos en las empresas y organizaciones especifiquen los objetivos en los cuales se basará la consecución de la recompensas por parte de los empleados.

#### **b) Teoría X/Y**

Fue planteada por MCgregor (1960) quien sostenía que las personas se encontraban más satisfechas cuando en la organización existía un clima de mayor libertad y flexibilidad basada en una supervisión abierta y participativa. Este autor diferenciaba entre dos teorías:

- Teoría X: plantea que a las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas y controladas para que cumplan con los objetivos de la organización.
- Teoría Y: plantea que las personas tienen un interés intrínseco en su trabajo y que desean actuar por su propia iniciativa.

McGregor (1960) afirma. Que la mejor alternativa es la teoría Y, es la que deberían adoptar todas las organizaciones. Además, este autor supone que la satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo, equivale a su motivación. McGregor se basa

en la teoría de la satisfacción de Necesidades de Maslow, pero agrupa las necesidades en tres niveles y no en cinco como lo había establecido Maslow. McGregor (1960) plantea las necesidades primarias, en donde están incluidas las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades de sociales, que incluirían la aprobación, afiliación y afecto. Y las necesidades personales, como la auto realización y autonomía. Por otro lado plantea que las necesidades sociales y psicológicas personales son de mayor importancia para las personas, por lo que las organizaciones deberían enfocarse a satisfacerlas y las que solamente satisfagan las primarias fracasarán. Posteriormente la teoría fue trabajada por Lorsh y Morse (1974) quienes la denominaron teoría de la contingencia. Estos autores planteaban que las personas tenían diversas necesidades cuando trabajaban en una empresa, pues lo que buscan es lograr un sentido de competencia, el cual puede ser satisfecho de diferente manera por cada persona. Según Lorsh y Morse (1974) la satisfacción laboral es mayor, cuando el estímulo de competencia produce una sensación de eficacia en el desempeño.

### **c) Teoría de Lawler y Porter**

Lawler y Porter (1967) plantean que la satisfacción de los trabajadores es función de valor y de las recompensas que obtienen como consecuencia del trabajo realizado. Según esta teoría se debe diferenciar entre recompensas intrínsecas y recompensas extrínsecas:

- Recompensas intrínsecas: son aquellos que están relacionadas con la satisfacción de necesidades de autorrealización.
- Recompensas extrínsecas: son aquella que son contraladas por la organización, como pueden ser el salario, los ascensos, el status, etc.

Estos, autores sostienen que estas recompensas no están directamente relacionadas con la satisfacción, sino que el trabajador hace un juicio acerca de lo que se considera justo. En tal sentido, un empleado puede sentirse satisfecho así reciba una recompensa pequeña, si es que se considera que la cantidad justa que merece.

Asimismo, este modelo plantea una proposición en la que el nivel de rendimiento vendría a ser uno de los determinados de la satisfacción laboral, debido a influencia de las recompensas. Por otro lado es importante evaluar las percepciones subjetivas de los trabajadores, al momento de determinar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

#### **d) Teoría Z**

Esta teoría fue propuesta por Ouchi (1982) quien intenta demostrar que es posible aplicar algunos logros de las técnicas de gestión japonesa a las organizaciones americanas. Así mismo, afirma que ésta teoría no constituye una teoría de la satisfacción propiamente dicha, aunque puede aplicarse en las empresas de occidente en los

círculos de calidad.

Los círculos de calidad, es un pequeño grupo de empleados que se reúnen para identificar y analizar problemas, para poder plantear alternativas de solución.

Estos círculos de calidad motivan a los empleados, en el sentido en que ellos pueden participar y de esta manera se pueden satisfacer las necesidades superiores, empleando los factores motivadores de Herzberg, los tres principios de esta teoría son la confianza, la atención a las relaciones humanas, y las relaciones sociales estrechas.

Para este autor, la clave para que una empresa pueda obtener mayor productividad, es implicar a los trabajadores en el proceso. Por otro lado, el tener objetivos y metas en común, trabajar en equipo, disfrutar del trabajo y la satisfacción por la tarea cumplida son características fundamentales de esta teoría, pues permiten mejorar el rendimiento en el trabajo.

**e) Teoría de los dos factores, de Herzberg.**

Luthans, (2008) menciona que, Frederick Herzberg amplió el trabajo de Maslow y desarrolló una teoría de contenido específica de la motivación laboral. A diferencia de Maslow, Herzberg condujo hace años un estudio de motivación muy difundido sobre 200 contadores e ingenieros empleados por empresas de Pittsburgh,

Pensylvania y sus alrededores. Usó el método de incidentes críticos

para obtener datos para análisis. Básicamente, se plantearon dos preguntas a los profesionales que participaron en el estudio: 1) cuando se sintió particularmente bien en su empleo, ¿qué lo animó? y 2) cuando se sintió sumamente mal en su empleo, ¿qué lo desanimó?

Las respuestas obtenidas de este método de incidentes críticos fueron interesantes y bastante consistentes. Los sentimientos agradables reportados se relacionaron por lo general con experiencias laborales y el contenido laboral. Un ejemplo fue el supervisor de contabilidad que se sintió orgulloso y satisfecho con su trabajo al saber que el nuevo equipo mejoró considerablemente el funcionamiento general de su departamento. Por otro lado, los sentimientos desagradables reportados se relacionaron usualmente con los aspectos circundantes o periféricos del empleo, es decir el contexto laboral. Un ejemplo de estos sentimientos era el mantenimiento rutinario de registros y la administración de la oficina cuando el jefe estaba fuera. Su jefe estaba siempre ocupado para capacitarlo y se molestaba cuando trataba de hacerle preguntas. El ingeniero dijo que estaba frustrado en este contexto laboral y que se sentía como un sirviente en un empleo estancado.

Al organizar en tablas estos sentimientos agradables y desagradables reportados, Herzberg concluyó que los factores que producen satisfacción se relacionan con el contenido laboral y los que causan insatisfacción se asocian con el contexto laboral.

Herzberg denominó motivadores a los factores que producen satisfacción y factores de higiene se refiere (como en el campo de la salud) a factores que son preventivos; en la teoría de Herzberg, los factores de higiene son los que evitan la insatisfacción. En conjunto, los motivadores y los factores de higiene se conocen como teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg.

Factores de higiene:

- Política y administración
- Supervisión, aspectos técnicos
- Salario
- Relaciones interpersonales, supervisor, condiciones laborales.

Factores motivadores:

- Logro
- Reconocimiento
- El trabajo mismo
- Responsabilidad
- Avance

Herzberg (1959) plantearon esta teoría también llamada teoría de motivación e higiene, donde se le solicitó a un grupo de personas que respondieran a la pregunta: ¿qué es lo que espera la gente de su trabajo? y que además describieran detalladamente las situaciones en donde se sintieran bien o mal con respecto al trabajo.

A partir de las respuestas de estas personas, Herzberg et al.

Propusieron dos conjuntos de factores: de motivación y de higiene.

Factores de higiene: están relacionados con factores externos a la persona y con sus necesidades primarias. En otras palabras, son aquellas condiciones laborales que rodean a las personas, es decir, el ambiente de trabajo, las políticas de la empresa, el salario, las prestaciones sociales, reglamento interno, etc. Cuando estos factores son buenos, evitan la insatisfacción y cuando son deficientes, la provocan.

Factores de motivación: son aquellas condiciones que ocurren dentro de la persona y están relacionados con las necesidades secundarias. Es decir, guardan relación con el perfil del puesto y producen una satisfacción duradera. Estos factores pueden ser la libertad para hacer un trabajo, autoevaluación del desempeño, el logro, el reconocimiento, el progreso, etc. Cuando estos factores son óptimos, elevan la satisfacción y cuando son precarios, acaban con ella.

Ambos factores vendrían a ser las causas principales de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

Así mismo (Chiavenato I. , 2009) menciona que, según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

Los factores higiénicos: Son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las

condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión "higiene" refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido
- Prestaciones sociales percibidas
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

Los factores motivacionales: se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción

duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia.

Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
- Autoevaluación del desempeño

De igual manera Franklin E y Krieger (2011) menciona:

Factores higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo. Los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, reflejan su carácter preventivo y muestran que solo se destinan a evitar la insatisfacción en el entorno o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción; constituyen el contexto del cargo e incluyen:

Condiciones de trabajo y entorno laboral.

- Políticas de la empresa y de la administración
- Relaciones con el supervisor
- Salarios.

- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los colegas
- Estatus.
- Seguridad.

Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Involucran sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.

Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de la satisfacción y se denominan “factores satisfacción”.

Constituyen el contenido del cargo en sí, e incluyen:

- Reconocimiento.
- Trabajo gratificante.
- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.

- Simplificación de cargo.
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).
- Posibilidad de desarrollo de carrera.
- Capacitación.

#### **4.2.4. Efectos de la satisfacción e insatisfacción laboral en las organizaciones**

Explica que cuando una persona se siente satisfecha se refleja en la forma de comportarse. Asimismo, cuando una persona se siente insatisfecha se generarán una serie de consecuencias tanto a nivel personal, como a nivel organizacional. (Arbaiza, 2010, pp. 186-187)

- El ausentismo: algunas investigaciones como la de Wanous (1990) plantean que existe una relación directa entre la satisfacción laboral y el ausentismo, pero que esta relación es débil. Esto constituye un gran problema a nivel económico para las organizaciones.

Cabe mencionar que el ausentismo no necesariamente se debe a la insatisfacción, sino que existen otras actividades.

- El abandono: Grampton y wagne (1994) afirman que el abandono es uno de los factores que más relaciona con la insatisfacción laboral. Este abandono, puede darse por parte del empleado, si este se encuentra insatisfecho y decide renunciar, o si es que la empresa decide despedirlo. En ambos casos, el tener que reemplazar a un

empleado resulta costoso para la organización, debido a los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento.

Griffieth et al. (2000) sostienen que la relación entre el abandono y la insatisfacción es más fuerte que la que la relación entre esta última y el ausentismo.

- **Las protestas:** los empleados insatisfechos pueden presentar contantes quejas a la administración y realizar protestas ya sean individuales o grupales, las cuales representarían pérdidas para la organización.
- **Comportamientos inadecuados:** Mangione y Quinn (1995) alegan que la insatisfacción laboral puede ocasionar ciertos comportamientos en los empleados, tales como el consumo de sustancias, robos en el centro de trabajo, socialización indebida, sabotaje e impuntualidad. En otros casos, el empleado puede simplemente perder tiempo, como navegar por internet y hacer llamadas telefónicas innecesarias.
- **Productividad:** mucho se comenta acerca de la relación entre la satisfacción y productividad. Iaffaldano y Muchinsky (1985) sostienen que la relación entre ambas no siempre es positiva, en tal sentido, no todas las personas satisfechas son productivas, sino que existen otros factores que van influir en la productividad.

Algunos autores señalan que ocurre lo contrario, es decir, si un empleado es productivo, se encuentra satisfecho, tal como afirma

Greene (1972).

#### **4.2.5. El efecto que tienen los empleados satisfechos e insatisfechos en el lugar de trabajo.**

Robbins y Judge (2009) afirman. Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias y también cuando les disgusta.

Una estructura teórica acerca de los comportamientos de salida – voz – lealtad – negligencia – es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción. La estructura de estas cuatro respuestas, que definen una de la otra en dos dimensiones:

Constructiva/destructiva y la activa /pasiva. Las respuestas se definen a continuación:

- Salida: comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- Voz: tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.
- Negligencia: Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y

mayor tasa de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia agrupan nuestras variables de desempeño – productividad, ausentismos y rotación. Sin embargo, este modelo incluye en la respuesta de los empleados los comportamientos de voz y lealtad, considerados como comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables y reanimen las condiciones de trabajo satisfactorio.

## 5. PROPUESTA (PLAN DE MEJORA)

### 5.1. PROGRAMA PROPUESTA DE IMPLEMENTACION

#### CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL

Elemento	Principales hallazgos/ Análisis	Estrategias a implementar	Presupuesto Anual	Responsable
Liderazgo	El 51% respondió positivamente en el sentido que existe un liderazgo en la empresa donde trabaja, sin embargo, en cuanto si sus líderes tienen definido sus metas mayoritariamente respondieron en forma negativa.	Capacitación	S/.500.00	Recursos Humanos
Comunicación	En gran porcentaje respondieron que en las tiendas de ropa de la ciudad de Huaraz no existe una buena comunicación.	Capacitación	S/.500.00	Recursos Humanos
Motivación	Mayoritariamente responden negativamente.	Capacitación	S/.500.00	Recursos Humanos
Capacitación	Los trabajadores de venta de ropas de la ciudad de Huaraz se han capacitado parcialmente relacionado a su trabajo	Capacitación	S/.500.00	Recursos Humanos
Trabajo en equipo	Tienen en claro mayoritariamente que el trabajo en equipo se obtienen nuevas ideas.	Capacitación	S/.500.00	Recursos Humanos
Condiciones de trabajo	La mayoría de los encuestados señalan que las condiciones de trabajo no son adecuadas.	Capacitación	S/.500.00	Recursos Humanos
Beneficio	En las tiendas de venta de ropas la mayoría menciona	Entrega de beneficios	S/.500.00	Recursos Humanos

	que no hay beneficios.			
Oportunidades O desarrollo profesional	Mayoritariamente señalan que no hay oportunidad de crecimiento en el lugar donde trabajan.	Capacitación	S/.500.00	Recursos Humanos

## 5.2. Políticas del plan propuesto:

1. Evaluaciones de clima laboral dos veces al año.
2. Evaluar anualmente necesidades de capacitación por área.
3. Hacer una revisión de condiciones de trabajo anualmente.
4. Revisión de políticas de beneficios periódicamente.
5. Evaluar el desarrollo de carrera a nivel de mandos medios a partir de los tres años de trabajo con la empresa.

## 5.3. Conclusiones de la propuesta:

La propuesta planteada incluye las estrategias y acciones necesarias para trabajar en las oportunidades de mejora encontradas en el estudio de clima organizacional desarrollado en la empresa.

Si se aplica adecuadamente la propuesta del plan de mejora y de las acciones planteados por cada elemento estudiado, tendrá un impacto positivo en el clima organizacional, influyendo en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Para el desarrollo e implementación eficaz de la propuesta se requiere una alta participación y coordinación del área de Recursos Humanos, con un apoyo de la dirección general.

## 6. RESULTADOS

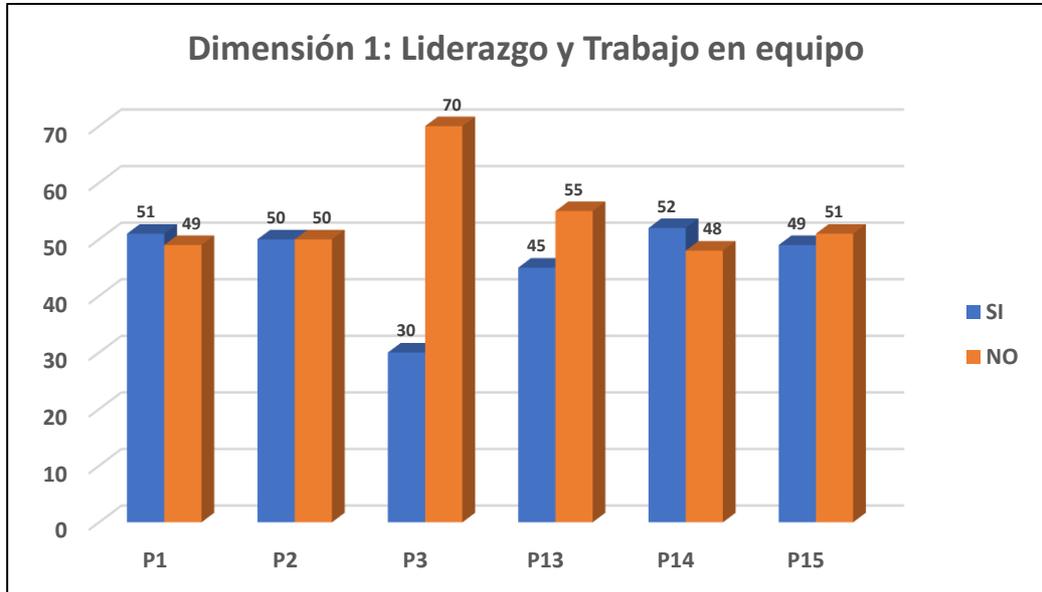
Clima Organizacional y Satisfacción laboral en la venta de ropas en las tiendas de la ciudad de Huaraz es producto de una investigación para ello se ha tomado como muestra a 20 trabajadores de 7 tiendas.

El presente cuestionario forma parte de un estudio de investigación, acerca de Clima Organizacional y Satisfacción laboral.

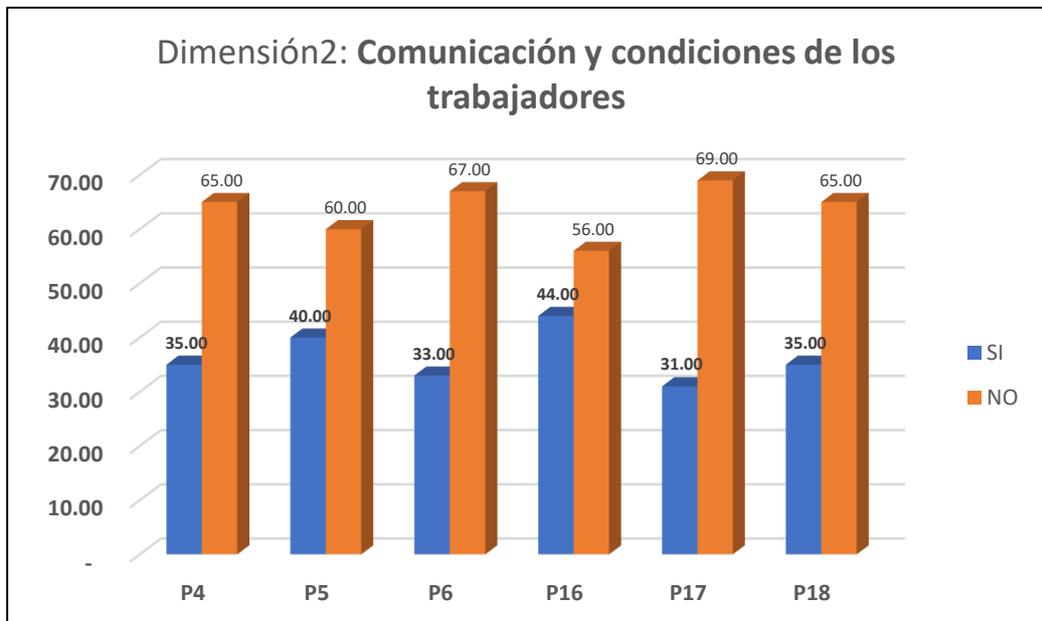
		SI	NO
	<b>LIDERAZGO</b>		
P1	¿Existe un liderazgo claro en la empresa?	51%	49%
P2	¿Se identifica con su jefe directo o líder en la empresa?	50%	50%
P3	¿Su líder tiene definidas sus metas?	30%	70%
	<b>COMUNICACIÓN</b>		
P4	¿Existe una buena comunicación en la organización?	35%	65%
P5	¿La comunicación que se produce en los equipos es eficaz y eficiente?	40%	60%
P6	¿La empresa cuenta con un plan de comunicación interna?	33%	67%
	<b>MOTIVACIÓN</b>		
P7	¿Considera que se ha desarrollado profesionalmente en la empresa?	40%	60%
P8	¿Le dan autoridad para aplicar su criterio en el trabajo?	26%	74%
P9	¿Se siente que es un miembro de confianza?	35%	65%
	<b>CAPACITACIONES</b>		
P10	¿Ha recibido un aprendizaje efectivo en el proceso de capacitaciones?	41%	59%
P11	¿Las capacitaciones le han ayudado a mejorar sus habilidades en el trabajo?	49%	51%
P12	¿Están orientadas las capacitaciones a las necesidades de mejora de los procesos?	40%	60%
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		
P13	¿Considera que la interacción que se produce en el equipo de trabajo, permite que sus integrantes	45%	55%
P14	¿Mediante el trabajo en equipo se han obtenido nuevas ideas?	52%	48%

P15	¿Los equipos de trabajo se motivan con proyectos que suponen retos?	49%	51%
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
P16	¿Considera que el horario de trabajo es adecuado?	44%	56%
P17	¿Tiene todas las herramientas que necesita para trabajar?	31%	69%
P18	¿Su lugar de trabajo está en condiciones aptas?	35%	65%
<b>BENEFICIOS</b>			
P19	¿ La empresa le da un plan de beneficios?	30%	70%
P20	¿ Se siente satisfecho por los beneficios que le ofrece la empresa?	25%	75%
P21	¿Considera que su esfuerzo como empleado es bien retribuido?	50%	50%
<b>DESARROLLO PROFESIONAL</b>			
P22	¿Tiene oportunidad de crecimiento profesional dentro de la empresa?	45%	55%
P23	¿Existe un programa de gestión de Recursos Humanos de evaluación de rendimiento o de formación?	35%	65%
P24	¿Se mejora su calidad de vida en el trabajo?	36%	64%

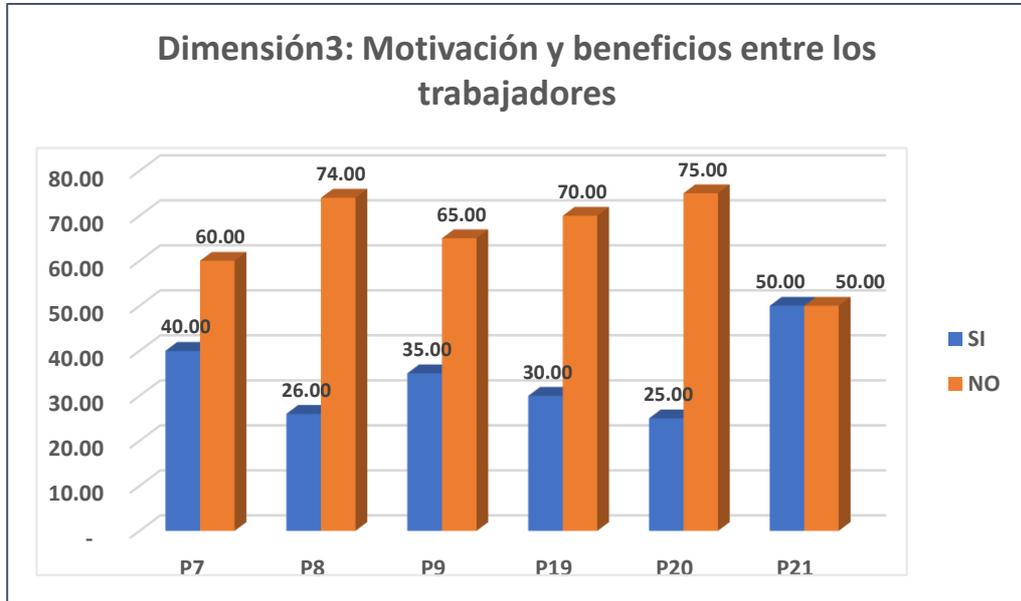
### Relacion1: Liderazgo y Trabajo en equipo



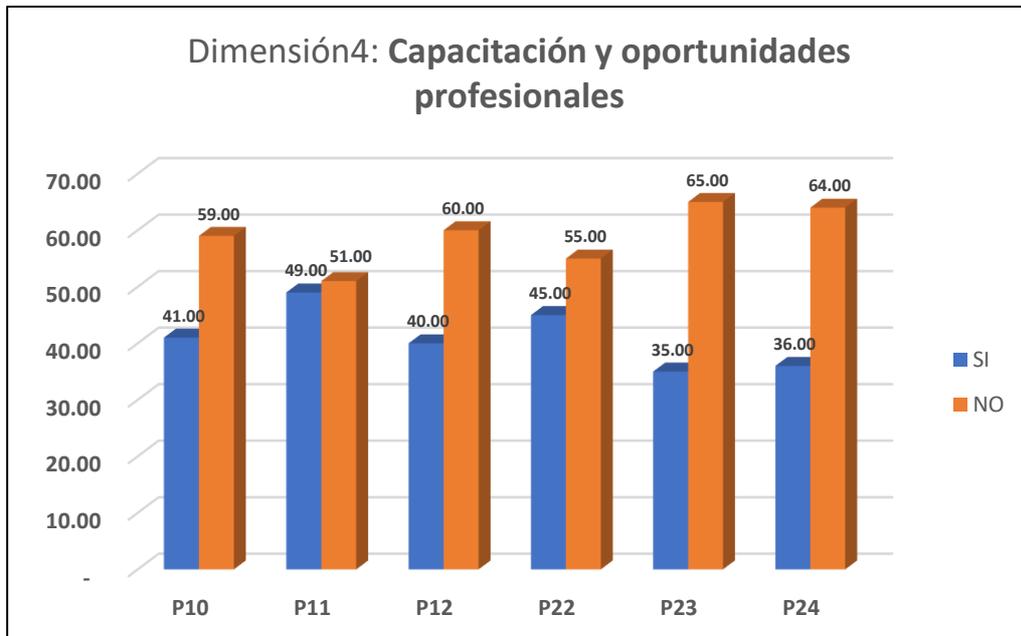
### Relacion2: Comunicación y condiciones de los trabajadores



### Relacion3: Motivación y beneficios entre los trabajadores



### Relacion4: Capacitación y oportunidades profesionales



### **Relacion1: LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO**

En esta dimensión las respuestas reflejaron un alto nivel de desaprobación por el Liderazgo y Trabajo en equipo de parte de los trabajadores de las tiendas de ropas de la ciudad de Huaraz, esta manifestación está respaldada por un alto índice porcentual en cada ítem, lo que deja de manifiesto que no existe un a Liderazgo y Trabajo en equipo para los trabajadores.

Llama la atención que, a pesar de esta percepción de los trabajadores, manifiestan sentirse motivados con el ambiente laboral que se vive en el establecimiento lo que podría representarse como un acostumbramiento y una resignación a que el clima laboral ya es parte de la cultura organizacional y se deben adecuar a este dada la condición de trabajo que representa estar en la empresa.

### **Relacion2: COMUNICACIÓN Y CONDICIONES DE TRABAJO**

En esta dimensión las respuestas reflejaron un bajo nivel de comunicación en las tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz. Asimismo, las condiciones de trabajo tienen cierta deficiencia la que dificulta la construcción de una buena comunicación.

Es importante señalar que sobre la pregunta “¿Tiene todas las herramientas que necesita para trabajar?” exista un porcentaje muy alto que dice no, cuando el resto de las preguntas sobre esta dimensión están altamente alineadas a que no hay suficientes condiciones de trabajo en las tiendas de venta de ropa de la ciudad de Huaraz.

### **Relacion3: MOTIVACIÓN Y BENEFICIOS DE LOS TRABAJADORES**

En esta dimensión las respuestas reflejan que los trabajadores de las tiendas de venta de ropa de la ciudad de Huaraz, tienen poca motivación y tampoco existen adecuados beneficios de los trabajadores.

A pesar de que sienten que no hay suficiente motivación, sin embargo, la mitad de los encuestados consideran que sus esfuerzos como empleado es bien retribuido.

### **Relacion4: CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES PROFESIONALES**

En esta dimensión las respuestas tienen representaciones negativas y positivas, que hablan por un lado que sí se capacitan, también tienen oportunidades profesionales, pero en un porcentaje muy bajo.

Estas manifestaciones en el orden positivo hablan de que los propietarios de las tiendas de venta de ropas capacitan a sus trabajadores asimismo le dan oportunidad profesional.

Las manifestaciones de orden negativo es que la gran mayoría no se capacita y no tiene oportunidades profesionales.

## CONCLUSIONES

- El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de mayor eficiencia en las organizaciones como son las tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz y el nivel de satisfacción laboral, y determina la manera como percibe el trabajador su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.
- La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, ya que en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo, de la misma forma será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios que desarrolla.
- Existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, ya que la satisfacción laboral de los trabajadores de las tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional sea positiva o adecuada. Del mismo modo es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción.
- El clima organizacional, es una buena herramienta en las tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz, para influir en la satisfacción laboral, y obtener todas las ventajas que de ella redundan, como la mejora en la disposición de los trabajadores, mayor interés en el desarrollo de sus actividades.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armentero&Sanchez. (2015). *Generalidades del Clima Organizacional*. Red de Revistas Científicas de America Latina, caribe, españa, Portugal.
- Ballarin, E. (1992). *Estrategia Corporativas*. Madrid: Planeta.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones* (1 ed.). Mexico: Trillas.
- Caravelo. (2004). *Conceptos y Dimensiones del Clima Organizacional*. Ensayo de Administracion.
- Chiang, M. (2 de marzo de 2016). *Clima Organizacional y Satisfaccion Laboral en Organizaciones del Sector Estatal(Instituciones Publicas), Desarrollo, Adaptacion y Validacion de Instrumwntos*. Obtenido de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762008000200004](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004)
- Chiavenato. (2007). *Administracion de Recursos Humanos* (8 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion de Talento Humano* (2 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Cossio. (1988). *Cultura*. Lima: Sisfisa.
- Dessler, G. (1993). *Organizacion y Administracion*. Mexico: prentice Hall Interamericana.
- Gibson J.L, Ivancevich J.H, Donnely J.H. (1979). *Organization:Structure Processes*. Texas: Busines Publication.
- Giffin, Morhead. (2010). *Compotamiento Organizacional* (9 ed.). Mexico: GENGAGE Learning.
- Jeria, F. (2006). *Analisis del Clima Organizacional de la Tesoreria General de la Republica*. Santiago-Chile.
- Locke. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (10 ed.). Mc Graw Hill.
- Patricio, H. (1987). *Relaciones Laborales*. mexico: cabana.
- Petri. (2006). *Motivacion*. Mexico: Thomson.
- Pintado, E. (2011). *Generacion y Liderozgo Conductivo del Talento Humano*. Lima-Peru: Arco Iris.

- Robbins. (1998). *Fuandamentos de Comportamiento Organizacional* (5 ed.). Mexico.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8 ed.). Mexico: Pretince Hall.
- Rodriguez,F y otros. (2004). *Psicologia de las Organizaciones* (1 ed.). España: UOC.
- senge, p. (1980). *Diferenciación*. España: Omega.
- Stepen. (1985). Madrid: benane. Recuperado el 12 de Febrero de 2014, de [www.ideasrapidas.org/responsabilidad.htm](http://www.ideasrapidas.org/responsabilidad.htm)
- Stepen. (1990). *Liderazgo*. Argentina: Omega.
- Stephen, R. (1985). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Planeta.
- Szalay. (1990). *Relaciones personales*. Mexico: Trillas.
- Valero, F. (1983). *Meta*. Colombia: Travesias.

## **ANEXO**

## **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS DE VENTA DE ROPAS DE HUARAZ.**

Buenos días/tardes Estimado señor (a), señorita o joven, el siguiente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad, obtener información relevante acerca de clima organizacional y satisfacción laboral en las tiendas de venta de ropas de la ciudad de Huaraz que usted trabaja. Tome en cuenta que dicho cuestionario es completamente anónimo y confidencial. Le pedimos por favor responda todos los ítems con sinceridad marcando con un (X)

1. ¿Se identifica con su jefe directo o líder en la empresa?
  - a) Sí
  - b) No
2. ¿Su líder tiene definidas sus metas?
  - a) Sí
  - b) No
3. ¿Existe una buena comunicación en la organización?
  - a) Sí
  - b) No
4. ¿La comunicación que se produce en los equipos es eficaz y eficiente?
  - a) Sí
  - b) No
5. ¿La empresa cuenta con un plan de comunicación interna?
  - a) Sí
  - b) No
6. ¿Considera que se ha desarrollado profesionalmente en la empresa?
  - a) Sí
  - b) No
7. ¿Le dan autoridad para aplicar su criterio en el trabajo?
  - a) Sí
  - b) No
8. ¿Se siente que es un miembro de confianza?
  - a) Sí
  - b) No

9. ¿Ha recibido un aprendizaje efectivo en el proceso de capacitaciones?
- a) Sí
  - b) No
10. ¿Las capacitaciones le han ayudado a mejorar sus habilidades en el trabajo?
- a) Sí
  - b) No
11. ¿Están orientadas las capacitaciones a las necesidades de mejora de los procesos?
- a) Sí
  - b) No
12. ¿Considera que la interacción que se produce en el equipo de trabajo, permite que sus integrantes desarrollen su potencial?
- a) Sí
  - b) No
13. ¿Mediante el trabajo en equipo se han obtenido nuevas ideas?
- a) Sí
  - b) No
14. ¿Los equipos de trabajo se motivan con proyectos que suponen retos?
- a) Sí
  - b) No
15. ¿Considera que el horario de trabajo es adecuado?
- a) Sí
  - b) No
16. ¿Tiene todas las herramientas que necesita para trabajar?
- a) Sí
  - b) No
17. ¿Su lugar de trabajo está en condiciones aptas?
- a) Sí
  - b) No
18. ¿La empresa le da un plan de beneficios?
- a) Sí
  - b) No
19. ¿Se siente satisfecho por los beneficios que le ofrece la empresa?

a) Sí

b) No

20. ¿Considera que su esfuerzo como empleado es bien retribuido?

a) Sí

b) No

21. ¿Tiene oportunidad de crecimiento profesional dentro de la empresa?

a) Sí

b) No

22. ¿Existe un programa de gestión de Recursos Humanos de evaluación de rendimiento o de formación?

a) Sí

b) No

23. ¿Se mejora su calidad de vida en el trabajo?

a) Sí

b) No

Gracias por su colaboración