

DEDICATORIA

Para todos aquellos que
confían en la educación
como un medio de
desarrollo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a los docentes que contribuyeron a mi formación profesional y a mi familia por su incondicional apoyo.

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONOMICAS



TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS ASESORES DE SERVICIO
DEL BANCO CENCOSUD EN LA ZONA WONG LIMA 2017**

PRESENTADO POR:

BACH. ADM. FERNANDO LESCANO GARCIA

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

2017

INDICE

INDICE	iv
PRESENTACIÓN	vi
RESUMEN	viii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Situación problemática	1
1.2. Problema de Investigación	3
1.3. Justificación	3
1.4. Objetivos	4
CAPÍTULO II	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes de la Investigación	5
2.2 Bases Teóricas	8
2.3 Glosario de Términos	48
CAPÍTULO III	54
HIPÓTESIS Y VARIABLES	54
3.1. Hipótesis General	54
3.2. Hipótesis Específicas	54
3.3. Identificación de Variables	54
3.4. Operacionalización de las Variables	55

3.5. Matriz de Consistencia..... 56

CAPITULO IV 57

METODOLOGÍA..... 57

4.1 Tipo de Investigación 57

4.2 Nivel de Investigación 57

4.3 Diseño de Investigación..... 57

4.4 Unidad de Análisis..... 58

4.5 Población de Estudio 58

4.6 Tamaño de Muestra 58

4.7 Selección de Muestra..... 58

4.8 Técnicas e Instrumentos 59

CAPÍTULO V 60

PRESENTACION DE RESULTADOS..... 60

CONCLUSIONES 98

RECOMENDACIONES 99

ANEXOS..... 101

BIBLIOGRAFÍA 103

PRESENTACIÓN

La presente investigación aborda el clima laboral de la empresa Banco Cencosud, Zona Wong y el desempeño de los asesores de servicio, tomando indicadores de ambas variables. A razón de ello, el objetivo principal de la investigación es establecer una posible influencia y la forma en que el clima laboral pudiera repercutir en la productividad de los colaboradores. A su vez, identificar los esfuerzos en la gestión del capital humano para lograr un personal satisfecho en su posición de trabajo y con las herramientas necesarias lo que permita un buen desenvolvimiento con la finalidad de plantear propuestas de mejora en las que se encuentren los objetivos de la organización y de los trabajadores

Las fuentes bibliográficas recopiladas vienen de años de investigación de diversos autores, clásicos y contemporáneos, para ver un contraste en cuanto a los enfoques y conceptos de los temas que se tratan

En un entorno tan competitivo como es la banca en el Perú y los esfuerzos de las entidades financieras por sobresalir y alcanzar un desarrollo sostenible, se presenta el trabajo “El clima organizacional y su impacto en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong – Lima – 2017.

La población motivo del estudio, la comprenden los 60 asesores de servicio que conforman la Zona Wong del Banco Cencosud, y con la finalidad de contar con resultados confiables y los más cercanos a la realidad, se optó por que la muestra sean también los 60.

El clima organizacional enfrenta una larga tarea por delante, un proceso de cambio en el que se deberá adaptar a las nuevas generaciones y brindarles las oportunidades de crear, poner en marcha iniciativas, así como la facilidad de conectarse con otras área para alcanzar una

integración dentro de la empresa. A razón de ello, el objetivo principal de la investigación es establecer la influencia y la forma en que el clima laboral repercute en la productividad de los colaboradores. A su vez, identificar los esfuerzos en la gestión del capital humano para lograr un personal satisfecho en su posición de trabajo y con las herramientas necesarias lo que permita un buen desenvolvimiento

En el capítulo I se presenta el planteamiento de la investigación, situación problemática, problema de investigación, justificación, así como los objetivos de la misma.

En el capítulo II se abordan el marco teórico, los antecedentes de la investigación sobre las que se ha apoyado el presente trabajo. Se tocan lo referente a ambas variables, clima organizacional, desempeño. También se incluye en la parte final el glosario de términos con los conceptos considerados más relevantes.

El capítulo III trata sobre las hipótesis y variables, dentro de las que se incluyen hipótesis general, hipótesis específicas y la identificación de nuestras dos variables motivo de estudio: Clima organizacional y desempeño laboral, definiendo cada una de ellas. Luego, se presenta la Operacionalización de las variables y la matriz de consistencia.

El capítulo IV se enfocará en la metodología, los tipos, nivel, diseño de investigación, además de la unidad de análisis sobre la cual aplicaremos los cuestionarios para su posterior evaluación.

El capítulo V se centrará en la presentación de resultados, en el análisis e interpretación de los mismos.

RESUMEN

La presente tesis realiza un análisis y evaluación en los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong. Se enfoca en dos variables, una el clima organizacional con variables como remuneraciones, comunicación, relaciones interpersonales y la segunda variable el desempeño, con indicadores como satisfacción, motivación y eficiencia. La importancia del presente, se apoya en que se puede tomar de referencia para establecer unas posibles relaciones en las variables tanto de clima y desempeño, en el sector financiero, en primera impresión y ciertamente en cualquier otra empresa que desee tener una retroalimentación sobre la forma en que gestiona su clima laboral. En cuanto a la metodología aplicada para el estudio, el tipo de investigación tiene un diseño correlacionar que tiene como finalidad el conocimiento de un supuesto grado de asociación que exista entre dos o más variables de un contexto particular. La unidad de análisis la conforman todos los asesores de servicio que se encuentran en la Zona Wong, repartidos en diversos distritos como San Miguel, San Isidro, Miraflores, La Molina, San Borja. Nuestra población de estudio y muestra serán las mismas para fines prácticos, siendo el total de 60 asesores de servicio pertenecientes a la Zona Wong. El instrumento utilizado para validar la hipótesis y establecer las conclusiones del tema, fue el cuestionario en escala de Likert, al ser éste uno de los más estandarizados.

Palabras claves: Clima organizacional, desempeño laboral

ABSTRACT

The present thesis performs an analysis and evaluation in the Cencosud Bank's service advisors in the Wong Zone. It focuses on two variables, an organizational climate with variables such as remuneration, communication, interpersonal relationships and the second variable performance, with indicators such as satisfaction, motivation and efficiency. The importance of the present is based on the fact that it can be taken as a reference to establish possible relationships in the variables of climate and performance, in the financial sector, first impression and certainly in any other company that wishes to have a feedback on the form in which it manages its work climate. As for the methodology applied to the study, the type of research has a correlating design whose purpose is the knowledge of an alleged degree of association that exists between two or more variables of a particular context. The unit of analysis consists of all the service consultants that are located in the Wong Zone, distributed in different districts like San Miguel, San Isidro, Miraflores, La Molina, San Borja. Our sample and study population will be the same for practical purposes, with a total of 60 service consultants belonging to the Wong Zone. The instrument used to validate the hypothesis and to establish the conclusions of the subject was the questionnaire in scale of Likert, being this one of the most standardized.

Keywords: Organizational climate, work performance

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

El Banco Cencosud es un banco peruano, fundado el año 2012 y actualmente es propiedad del grupo chileno Cencosud, contando con varias oficinas dentro de los módulos de supermercados Metro, Wong y tiendas por departamento Paris en el Perú. Ofrece en el mercado una variedad de servicios. Entre los más resaltantes están: Depósitos a plazos, cuentas cts, emisión de tarjetas de crédito, entre otros.

Tiene la visión de ser un referente de servicio, innovación y búsqueda de soluciones dentro del ámbito del retail financiero a través del conocimiento del cliente y así generar valor agregado en todas las operaciones de retail de Cencosud Perú. En lo referente a su misión, es ofrecer soluciones financieras de consumo a los clientes de Cencosud Perú sustentadas en los atributos de conveniencia y accesibilidad y superar constantemente las expectativas de los clientes generando una experiencia memorable de contacto. Entre los valores que transmite la organización se encuentran la transparencia que involucra información clara, comunicación simple y enfoque en los clientes; servicio, que incluye calidad de servicio, ofrecer soluciones y el mostrar siempre una sonrisa y finalmente innovación, que conlleva actuar con creatividad y proponer soluciones.

Nos centraremos entonces en la Zona Wong, que es una de las más relevantes por el perfil de cliente que atiende, ya que se encuentran ubicado en los distritos exclusivos de Lima, como San Isidro, Miraflores o La Molina.

Observando alguna de las tiendas y recogiendo las opiniones y comentarios de asesores de servicio en el transcurso de los últimos meses, se ha visto un aparente decrecimiento en el desempeño por posibles carencias en el ambiente que se encuentran.

Mostrándose, entre otros, en la satisfacción de los colaboradores o de su motivación ante las metas comerciales. Esto repercute enormemente y pudiera deberse a un sistema remunerativo que tiene un sueldo básico que es menor al establecido por ley y existe una escala de comisiones algo particular. También se puede mencionar el nivel de comunicación que existe para informar con claridad sobre nuevas disposiciones y procedimientos en las gestiones que realizan los asesores de servicio.

Del problema en mención se abordarán las variables de clima organizacional y desempeño, de tal manera que la interacción con entre ambas, no permita revelar si la primera determinará ciertas, actitudes, decisiones, puntos de vista, de los asesores de servicios frente a las actividades que realiza.

Las alternativas de solución planteadas para el trabajo de investigación, son con la finalidad de ayudar a mejorar un aspecto crucial de cualquier organización ya sea pequeña, mediana, grande y de cualquier rubro de negocio y este es el clima organizacional, ya que muchas veces las empresas hacen inversiones en publicidad, mejora de equipo, maquinarias, logística, pero descuidan al único activo vivo con el que cuentan, su personal. Se mantiene en algunos lugares la idea de que la organización debe desvivirse por brindarle lo mejor a sus clientes y ciertamente, es una frase que tiene mucho de cierto, pero y ¿si se hace exactamente lo mismo con los colaboradores?, ¿si se hacen esfuerzos por brindarles lo mejor a las personas que hacen posible el trabajo y a partir de ahí éstos le brinden lo mejor a los clientes? Es una hipótesis bastante interesante que se tomarán en cuenta mediante el análisis de algunos indicadores.

1.2. Problema de Investigación

Problema General

¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017?

Problemas Específicos

- ¿De qué manera las remuneraciones influyen en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017?
- ¿De qué manera la comunicación influye en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017?
- ¿De qué manera las relaciones interpersonales influyen en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017?

1.3. Justificación

Justificación Teórica

Maish (2004) dice que evaluando el clima laboral se puede determinar los problemas que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos y por ende, de la organización.

Werther (2004) la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores y coordinadores y supervisores entiendan de la

importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento de los empleados.

Justificación Práctica

Acorde con los objetivos de la investigación, los resultados nos permitirán presentar alternativas de mejora y hallar soluciones concretas a los problemas de clima organizacional presentes y a los que pudieran presentarse en un futuro. Todo esto en beneficio de los colaboradores, para que se sientan más a gusto en su día a día de trabajo y a la empresa, para que esa satisfacción se vea reflejada en sus objetivos comerciales.

Conociendo el desempeño actual de los asesores de servicio y las razones que pudieran influenciarlo, se podrá lograr un personal más eficiente y eficaz en cuanto a la realización de sus funciones. Esto nos permitirá tener un punto de apoyo para poder enfocarnos en otros puestos claves de la organización y conseguir una mejor performance en los mismos

1.4. Objetivos

Objetivo General

Determinar de qué manera el clima organizacional influye en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017

Objetivos Específicos

- Determinar de qué manera las remuneraciones influyen en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017?
- Determinar de qué manera la comunicación influye en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017?
- Determinar de qué manera las relaciones interpersonales influyen en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

INTERNACIONAL

(Yovera, 2013) plantea que en relación con el personal que conforma el área administrativa y desde la variable desempeño laboral, se establecieron tres dimensiones que fueron denominadas: personales, profesionales y técnicas, en tal sentido, las habilidades personales se establecieron mediante los indicadores remuneración, responsabilidad y compromiso – proactividad determinándose un porcentaje significativo de los funcionarios encuestados, indica que la remuneración que perciben por el trabajo realizado no es suficiente para cubrir sus necesidades personales. En relación a las habilidades profesionales, las cuales fueron desarrolladas mediante los indicadores: liderazgo, toma de decisiones, comunicación y asertividad, se puede inferir que casi siempre el liderazgo ejercido por el director permite la integración del recurso humano en los proyectos de desarrollo organizacional. Con relación al indicador comunicación se estableció que algunas veces la comunicación permite el desarrollo de los procesos en el área administrativa, y participa activamente como protagonista para el logro de los objetivos institucionales mediante el feedback con sus superiores y siempre existe intercambio e interacción comunicativa sujeto – sujeto. Adicionalmente en relación con el asertividad se determinó que casi siempre los funcionarios manejan adecuadamente las emociones negativas, contribuyendo siempre a mantener un clima armonioso y buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. En relación con las habilidades técnicas se establecieron con los indicadores, dominio de la tecnología y manejo de conflicto, de ellos se desprendió que un alto porcentaje de los funcionarios siempre domina y utiliza las nuevas tecnologías y

equipos para mejorar su desarrollo profesional mediante la promoción de aprendizajes significativos. Ahora bien, para la variable Clima Organizacional se establecieron dos dimensiones, ambas dependientes de la organización y discriminada en factores externos e internos, en el primer grupo (factores externos) se encontró que la estructura definida como las normas, reglas y procedimientos sólo en un pequeño porcentaje limita el desempeño de los funcionarios, quienes manifiestan que la institución cuenta con la infraestructura idónea para favorecer su desempeño, con ciertas limitantes en relación al espacio físico. El personal en estudio considera que casi siempre obtiene satisfacción en el desempeño de su labor lo que contribuye con su bienestar, a pesar de que pocas veces se le brindan oportunidades para desarrollar su aprendizaje y desarrollo profesional.

En lo que respecta a los factores internos, específicamente lo atinente a la toma de decisiones se observa que un alto porcentaje de los funcionarios en estudio tienen la percepción que los directivos toman las decisiones de forma unilateral, anulando así la participación de los funcionarios. Dichos funcionarios sólo algunas veces comparten las actividades programadas por la institución, a pesar de que un significativo porcentaje de ellos señala conocer la misión, visión, objetivos y metas institucionales. Los funcionarios consideran que sólo algunas veces las relaciones interpersonales facilitan la convivencia en el entorno laboral. Adicionalmente indican la misma situación para el flujo de la información, a pesar de expresar altos niveles de empatía por sus compañeros de trabajo.

(**Castro Serrano, 2012**) realizada, analizada y procesada la investigación referente a la relación existente entre el clima organizacional y las evaluaciones de desempeño laboral, se puede inferir que en general el clima organizacional determina en parte el comportamiento de los trabajadores, comportamiento que genera productividad en la

organización a través de un desempeño laboral eficiente o deficiente según sea el caso.

Concluye también que la eficiencia laboral depende de un ambiente motivador y participativo, una organización como la Fuerza Aérea Colombiana, que brinda autonomía en el desarrollo del cargo y permite a cada empleado ser valorado según el alcance de sus objetivos personales, requiere personal altamente motivado e identificado con la organización y Comandantes orientados al desarrollo constante de nuevas estrategias enfocadas a mejorar el clima organizacional para poder alcanzar una elevada productividad.

NACIONAL

(Correa, 2014) concluye que no hay una clara idea sobre las dimensiones de clima organizacional en la empresa, no se brinda información al personal acerca de las reglas, procedimientos, compromiso con uno mismo en su trabajo, retos que se presentan en la empresa, recompensas, relaciones internas y trabajo en equipo para un mayor resultado.

Se buscan mayores resultados y no se hace énfasis en las dimensiones del desempeño laboral, es decir, no hay mayor preocupación por las recompensas o capacitación que se le pueda dar al personal.

(Valdivia, 2014) analizó el clima laboral de la mencionada empresa, llegando a la conclusión que el clima organizacional influye medianamente en el desempeño de los trabajadores, en donde se le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente. Adicionalmente, entre las dimensiones más importantes que tienen influencia en el clima organizacional en la empresa Danper Trujillo S.A.C, son la motivación, confortabilidad, auto realización profesional, confianza para poder sugerir, seguridad personal, y la fomentación del desarrollo y promoción de los trabajadores.

(Espejo, 2014) determinó que el clima organizacional influye directa y significativamente en un 78.9% en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014, se observó que el clima organizacional no es favorable para el desarrollo de sus actividades por ello que el personal tiene un deficiente desempeño. Se conoció que la inadecuada estructura con la cual trabajan influye directa y significativamente en un 60.6% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. Ya que la institución trabaja bajo una estructura vertical en la cual no se puede hacer nada sin el permiso de un superior y demoran demasiado tiempo en atender nuestros requerimientos, también por estar todo bajo una norma continúan trabajando bajo herramientas de gestión desfasadas.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Clima Organizacional

Según (Chiavenato,2009) ,el clima organizacional como lo conocemos hoy en día, tiene su origen en la teoría de las relaciones humanas o escuela humanística de la administración, nace en Estados unidos, producto de las conclusiones del experimento de Hawthorne y, posteriormente fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores.

(Kreitner y 2008), sostienen que una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecho con otro u otros aspectos. Es decir, la satisfacción, es una respuesta afectiva o emocional hacía varias facetas del trabajo del docente, es una situación inestable, la cual puede variar de un trabajador a otro, y según el alcance de las metas de vida de cada uno de ellos, además, esta satisfacción también incluye el compromiso, así como el objetivo social del trabajo realizado.

Al respecto, (Brunet, 2008) , define al clima organizacional como la que posee el

individuo de la empresa para la cual trabaja y la opinión formada en términos de autonomía individual, grado de estructura, obligación exigida por el puesto, tipo de recompensas, consideraciones, agradecimiento, apoyo. Atendiendo a estas especificaciones, este autor señala la importancia del clima para el desarrollo, evolución, adaptación al medio exterior de cualquier organización educativa.

(Brunet, 2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista. La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en

este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

(**Martín, 1998**), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

- a) Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.
- b) Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio profundizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapen a la predeterminación del el proceso de investigación. Con ello rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto d estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad educativa.

(Likert, 1967) determina dos grandes tipos de sistema organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

- a.** Clima de tipo autoritario: Sistema I - Autoritarismo explotador: Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. Este tipo de clima presenta un

ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de órdenes.

- b.** Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista: Este sistema se caracteriza porque existe confianza entre los altos mandos y sus colaboradores a través de recompensas y castigos se crean fuentes de motivación para los trabajadores; así mismo, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable estructurado.
- c.** Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo: Los superiores tienen un alto nivel de confianza hacia los colaboradores, se les permite a los empleados tomar decisiones del día a día. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier alcance 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.
- d.** Cliente de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo: Existe la plena confianza en los colaboradores por parte de la dirección y la toma de decisiones esta generada por la integración de todos los niveles. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. En resumen, todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica

(McGregor, 1960), expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

a) Teoría x

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

b) Teoría Y

El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.

Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

(Kreitner, 2008) sostienen que una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecho con otro u otros aspectos. Es decir, la satisfacción, es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del docente, es una situación inestable, la cual puede variar de un trabajador a otro, y según el alcance de las metas de vida de cada uno de ellos, además, esta satisfacción también incluye el compromiso, así como el objetivo social del trabajo realizado.

2.2.1.1 Características del Clima Organizacional

(Goncalves, 1997) el concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar.

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en este medio ambiente, este último determina el clima organizacional , ya que cada miembro tiene un a percepción distinta del medio en que s e 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, procesos de reducción del personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional puesto que hay ganas de trabajar , y cuando disminuye la motivación este disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo y varían de una sección a otra.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización. Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (Sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Otra definición de clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. 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.

Elementos que contribuyen a un clima organizacional favorable.

El clima organizacional varía desde favorable a neutro y desfavorable. Existen varios elementos que contribuyen a un clima organizacional favorable. Keith Davis enlista los elementos claves a la formación de un clima “favorable”:

- a) Calidad en el liderazgo
- b) Grado de confianza
- c) Comunicación ascendente y descendente
- d) Sentimiento de realizar un trabajo útil
- e) Responsabilidad
- f) Compromiso del empleado
- g) Recompensas justas
- h) Presiones razonables de empleo
- i) Oportunidades
- j) Controles razonables, estructura y burocracia
- k) Participación

2.2.1.2 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

(Litwin, 2007), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- 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. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.

- Responsabilidad (empowerment): 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 control de su 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.
- Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- 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.
- Cooperación: Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Estándares: Percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo, nulo)

que pone las organizaciones sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento)

- **Conflictos:** Es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto pares, como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen (o temen) enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos.

2.2.1.3. INDICADORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

(Chruden y Sherman 1970) Han ocurrido cambios significativos en el campo de la administración del personal como resultado de la interacción dinámica de todas las fuerzas de dictan su papel en una empresa. Es excesivamente difícil, por consiguiente, detener el reloj en un momento dado y obtener un cuadro verdadero del campo. Sin embargo, el administrador de personal, como cualquier otro administrador, debe hacer uso de los datos disponibles.

A. Sistema de Recompensas laborales

(Chiavenato, 2009) Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón,

los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones.

La palabra *recompensa* significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización.

En el enfoque tradicional predomina el modelo del *homo economicus*, es decir, el supuesto de que a las personas sólo las motivan los incentivos salariales, económicos y materiales. La remuneración obedece a normas rígidas e inmutables, se administra con procesos estandarizados de evaluación de los puestos, a partir de una política generalizada que se aplica a todos los trabajadores, individuales en su desempeño, otorga importancia al pasado del trabajador y a los valores fijos y estáticos.

En el enfoque moderno predomina el modelo de hombre complejo, es decir, el supuesto de que las personas se sienten motivadas por una enorme variedad de incentivos, como el salario, los objetivos y las metas que deben alcanzar, la satisfacción en el puesto y en la organización, las necesidades de realización personal, etc.

B. Comunicación

(**Chruden, 1970**), el proceso de comunicación actualmente se reconoce como un punto esencial en la organización en la organización de

los negocios, debido a que si él no existiría un funcionamiento efectivo de las partes que forman la estructura de la organización completa. Básicamente, es el sistema nervioso de la organización. En sus esfuerzos por comprender el proceso de comunicación y por mejorarlo, muchas compañías han empleado especialistas en comunicación, los cuales son expertos en lo que ha sido definido como “el proceso de conducir información y comprensión de una persona a otra”. Además, los administradores y supervisores por sí mismos, deben poseer necesariamente habilidad para pasar información y comprenderla, si es que desean tener éxito al dirigir los esfuerzos de sus subordinados.

(Marañón, 2005), El proceso comunicación puede entenderse como un proceso o un flujo. Los problemas de comunicación ocurren cuando existen desviaciones u obstáculos de flujo.

Para que la comunicación tenga lugar es necesario un propósito expresado como un mensaje a transmitir. Este pasa a través de una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje es codificado (convertido en una forma simbólica) y luego enviado mediante un medio (canal) al receptor, quien traduce nuevamente (decodifica) el mensaje originado por la fuente. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

Se han descrito cuatro condiciones que afectan la codificación del mensaje: la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural.

El mensaje es el producto físico real de la fuente codificadora. “Cuando hablamos, el habla es el mensaje”. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje; el código o el grupo de símbolos que usamos para transferir el significado, el contenido del mensaje y las decisiones que tomamos al seleccionar y arreglar tanto la codificación como el contenido afecta nuestro mensaje

El canal es el medio a través del cual viaja nuestro mensaje. A la fuente le corresponde seleccionarlo y determinar cuál canal es la formal e informal. Los canales formales están establecidos por la organización y transmiten los mensajes que atañen a las actividades relacionadas con el trabajo de los miembros. Tradicionalmente siguen la red de autoridad dentro de la organización. Otras formas de mensaje, como los personales o sociales, siguen los canales informales en la organización.

El receptor es el objeto a quien se dirige el mensaje, pero antes de que el mensaje pueda recibirse, sus símbolos deben traducirse a una forma que pueda entender el receptor. Esto es la decodificación del mensaje. Así como el codificador estuvo limitado por sus habilidades, sus actitudes, sus conocimientos y su sistema sociocultural, el receptor está igualmente restringido.

El último eslabón en el proceso de la comunicación es el circuito de retroalimentación, “Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que codificó, si el mensaje se pone de nuevo en el sistema, surge la retroalimentación”. La retroalimentación consiste en verificar si tuvimos

éxito al transferir nuestros mensajes como intentamos transferirlos desde el principio. Determina si el entendimiento se ha logrado o no

(**Andrade, 2005**), Indica que la comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrán enfermedades que llevarán a la muerte.

Ciertamente, no son pocas las empresas que enfrentan problemas de comunicación, quizá no tan graves como los descritos (si así fuera, varias de ellas simplemente ya no existirían), pero si lo suficientemente importantes como para que las cosas no marchen bien, las decisiones se atoren o no sean las correctas (la información es la materia prima de la toma de decisiones), y el clima de trabajo sea insano.

C. Relaciones Interpersonales

(**Rizo, 2009**), la persona humana está hecha para el otro, es decir necesita del otro para poder comunicarse, desde la fenomenología, la persona existe en cuanto se da cuenta de la existencia del otro sobre todo, cuando aprehende el ser y la realidad del otro sin cambiarla. Una interacción social se produce fenomenológicamente en el momento en que se reconoce al otro y no necesita comunicarse para dar a entender que existe, para expresar que está aquí especialmente cuando se comparten

valores y se establecen vínculos interpersonales.

Explica que la fenomenología “Es el análisis instintivo de los objetos tal y como se dan a la conciencia cognoscente, a partir de la cual busca inferir los rasgos esenciales de la experiencia y lo experimentado”. Partiendo de esta definición las relaciones interpersonales, se dan desde la pureza de la persona, desde la naturalidad del otro y no del yo, donde los prejuicios e ideas preconcebidas no tienen cabida, por tanto, el otro es el que va a dar la pauta y base para establecer una relación interpersonal de un tú a un yo considerándose una relación de encuentro. La persona humana está hecha para el otro, es decir necesita del otro para poder comunicarse, desde la fenomenología, la persona existe en cuanto se da cuenta de la existencia del otro sobre todo, cuando aprehende el ser y la realidad del otro sin cambiarla. Una interacción social se produce fenomenológicamente en el momento en que se reconoce al otro y no necesita comunicarse para dar a entender que existe, para expresar que está aquí especialmente cuando se comparten valores y se establecen vínculos interpersonales.

(Schütz, 1972) define el mundo social como experiencias inmediatas, únicas e irrepetibles, donde las personas se relacionan poniéndose en el lugar del otro, a partir de lo que se ve y conoce. De modo que la sociedad es un conjunto de personas que actúan en el mundo y sus acciones tienen sentido porque van en relación al otro. Así una relación nace del reconocimiento y encuentro con el otro, en este sentido, se entra

en contacto con el otro a través del ver y oír, desde su intersubjetividad, porque siente empatía hacia los demás, como lo define **(Xirau, 2002)** “Cuando percibo al otro, lo percibo como un ser encarnado, como un ser que vive en su cuerpo, semejante al mío, que piensa y actúa como yo”. Por tanto, la otra persona es mi espejo y reflejo de mi ser, mi valoración personal, es decir mi autoestima y auto concepto, depende como vea, perciba y analice al otro, en esa misma medida me interpreto y me analizo a mí mismo(a). Haciendo referencia a la expresión “El mundo se ve de acuerdo al cristal con que se mire”, solo en el encuentro con el otro puedo saber quién soy y conocerme a mí mismo.

En el mundo de vida cotidiana del que hace referencia Schütz, se puede ser comprendidos por los demás y solo en ese ámbito se puede actuar junto a ellos, por lo que no puede existir una vida social sin interacción y comunicación constante con el otro, de modo que no existe nada privado, ya que la intersubjetividad implica salir hacia el otro, es así como se van a compartir experiencias de vida, vivencias personales, valores e interpretaciones comunes, donde lo privado deja de serlo para pertenecer al otro o común de las personas.

La autonomía y la privacidad en este encuentro con el otro, se encuentra en lo que **(Herbert, 1934)** llama “Self” (sí mismo) es el considerarse como objeto, es decir objeto y sujeto de sí mismo, este acto se logra mediante la reflexión, en la medida que asume ser objeto y mediante la reflexión aprehenda mi mundo de vida, en ese instante se puede

encontrar la autonomía de la persona. El Self además es la capacidad de ponerse constantemente en el lugar del otro y actuar como ellos actuarían, es la interiorización del otro y en ese mismo sentido se comprende y se conoce además, la capacidad para adaptarse al otro desde la autonomía del Self.

(Goffman,1922-1982) explica que las relaciones sociales se dan como en una obra teatral, el cual denominó enfoque dramático o análisis dramaturgico de la vida cotidiana, donde las relaciones interpersonales se dan gracias a rituales, cuyo predominio son los gestos, manifestaciones de emociones y la capacidad para presentar actuaciones convincentes ante otros, es decir las personas muestran sus posiciones a través de máscaras expresivas, una “cara social”, tomando estas ideas, se hace alusión a la definición de personalidad desde el enfoque griego como una máscara que se muestra ante la sociedad y detrás hay otra realidad.

(Napolitano, 2002) define personalidad como: “Un proceso de organización interactiva, por parte del yo, de las diferentes características cognitivas, volitivas y físicas que lo constituyen, manifestándose así diferentes a los otros”, y entre los elementos que componen la personalidad están:

- a. Lo físico (sistema nervioso, glándulas endocrinas, también de acuerdo a la contextura corporal se puede determinar la personalidad, color de la piel, ojos, estatura entre otros.
- b. Lo emocional, conformado por el temperamento que son las reacciones

emocionales, los estados de ánimo y los cambios de humor que presenta la persona en un momento determinada ante diversas situaciones, entre los temperamentos se encuentran el Flemático, Colérico, Melancólico y Sanguíneo. También en el mundo emocional se halla el carácter, que es la parte visible de la personalidad como su definición lo indica “Sello individual”, es el modo de actuar y reaccionar que tiene cada persona.

- c. Lo social, es el ambiente en el cual se desenvuelve la persona y que influye en su manera de pensar y actuar, este ambiente está conformado por la familia, escuela y sociedad.

En conclusión la intersubjetividad implica todo el mundo interior de una persona, es decir su personalidad, en las relaciones interpersonales se aprehende del otro su personalidad, su ser emocional y social, como se ha disertado en el texto anterior partiendo de la fenomenología y la intersubjetividad, solo se puede encontrar y conocer el yo interno, mediante el encuentro con el otro y en este sentido se puede mejorar la autoestima.

2.2.2 Desempeño Laboral

(Robbins, 2004) Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio de la organización.

(Chiavenato, 2009) El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: (la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad con que se desarrollan las actividades laborales asignadas en el periodo determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la identidad demostrada. Así mismo la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

2.2.1.2. Teorías Sobre el Desempeño Laboral

A. Teoría de las Necesidades de Maslow.

La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades (Maslow, 1943) elaboró una Teoría de la Motivación basada en el concepto de Jerarquía de Necesidades que influye en el comportamiento. Entre las necesidades de orden inferior a superior se encuentran:

- a. Fisiológicas:** Son necesidades de primer nivel, por tanto las primeras que deben ser satisfechas a fin de que haya motivación para realizar cualquier actividad. Mientras un sujeto tenga hambre o tenga sed, es obvio que todo su comportamiento se dirigirá a conseguir alimento o bebida. Mientras perduren estas necesidades todas las demás actividades serán poco importantes y no se le podrá pedir que desarrolle conductas orientadas hacia

una tarea intelectual o de búsqueda de realización propia o de otros. Involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc. y se refieren a la supervivencia.

- b. Seguridad:** Se relaciona con la tendencia a la conservación física frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad en cuanto a su estabilidad laboral, conservación de su empleo, ausencia de dolor, comodidad, etc. Están situadas en el segundo nivel de la pirámide de necesidades.

Entre las necesidades de Orden Superior se encuentran:

- c. Sociales o de amor de pertenencia:** Estas necesidades corresponden a lo que se llama necesidad de afiliación. El hombre tiene la necesidad de relacionarse de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido. Están relacionadas con los contactos sociales, afiliarse a grupos y tener conocidos y amigos cercanos, organizaciones, afecto, aceptación social, recibir cariño, amor, etc. Son las necesidades de relaciones humanas.
- d. Estima:** Comprende la autoestima y la estima de los demás. Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de generar sentimientos de prestigio de confianza en sí mismo, lo cual se proyecta al medio en que interactúa. La búsqueda de estima y el desarrollo de un concepto positivo de sí mismo dependen completamente de la satisfacción de las necesidades de afecto y pertenencia. El desarrollo de unas relaciones interpersonales satisfactorias para el sujeto puede evitar problemas de salud mental. Su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, la autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder,

reconocimiento, reputación, posición social, etc. La satisfacción de la necesidad de estima conduce a la autoconfianza, a la valía, fuerza, capacidad y suficiencia, sentirse útil y necesario en el mundo.

- e. **Autorrealización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota. Sólo después de satisfacer las otras necesidades, el ser humano queda libre para satisfacer el impulso de desarrollar toda su potencialidad. Se le denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar.

B. Teoría de los dos Factores de Herzberg

(Herzberg, 1959) La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores

que intervienen en la motivación en el trabajo.

Formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

a) Factores de higiene

- ✓ Sueldo y beneficios: Una necesidad económica, siendo un factor higiénico porque el sueldo lo paga el jefe o la persona quien te contrata.
- ✓ Política de la empresa y su organización: Se refiere a que el empleado está regulado por una política de la empresa, que en mayor de los casos es vital para el cumplimiento del objetivo de la empresa.
- ✓ Relaciones con los compañeros de trabajo: El trabajador siempre estará en un ambiente laboral, por ello siempre habrá relaciones con los compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta.
- ✓ Ambiente físico: El lugar, ya sea una oficina, una cocina, un área de producción, donde se lleve a cabo las labores del trabajador o colaborador.
- ✓ Supervisión: Cuando existe una persona que vigila todo tu procedimiento durante la jornada de trabajo, para algunas personas esto puede ser resultado de insatisfacción.
- ✓ Status: El “status” que llevas dentro de la organización de la empresa.
- ✓ Seguridad laboral: Como colaborador siempre buscamos en un trabajo tener

un seguro dentro del trabajo, no solo eso, también una caja de ahorro, un incentivo que ayude.

- ✓ Crecimiento, madurez y consolidación: Esto se refiere a tu desarrollo en la empresa, te promueven y subes de puesto, que tanto aportas a la empresa y como ha sido tu desempeño, esto no lo puede controlar el trabajador por ende es un factor de insatisfacción, por el contrario la empresa mide eso y a veces los resultados no son lo que el trabajador espera.

C. Teoría de las necesidades de McClelland

(David McClelland, 1961) sostuvo que todos los individuos poseen:

- Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización. Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad

personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

Por otra parte los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

La tercera necesidad es la de afiliación, que no ha recibido mucha atención por parte de los investigadores. Pero que a la larga crea un ambiente grato de trabajo, que influye y están claramente relacionadas con las otras necesidades. Por ejemplo, el hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, podrá producir que un gerente, más que poder coercitivo sobre sus subordinados, se gane el poder bajo la forma de autoridad; que a la larga le ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y las

personales en consecuencia. En esta situación se observa claramente una relación entre las necesidades de afiliación, logro y poder.

D. Teoría de las Expectativas de Vroom

El desarrollo de la teoría de las expectativas se le atribuye al psicólogo **(Vroom, 1964)**. Afirma que una persona tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho, se presentará un resultado atractivo para el individuo.

Esta teoría incluye tres elementos o variables:

- **Expectativa:** Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado
- **Fuerza:** Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.
- **Valencia:** Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo.

E. Teoría de Porter y Lowler

(Porter, 1968) Basado en la teoría de la expectativa, derivaron un modelo de motivación más completo. Este modelo se aplicó principalmente a administradores. Como indica el modelo, la cantidad del esfuerzo (la intensidad de la motivación y energía empeñadas), depende del valor de una recompensa; más la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo percibido y la

probabilidad de obtener realmente una recompensa se ven influidas a su vez por la capacidad de realizar una tarea. Obviamente, si los individuos se consideran capaces de realizar cierta labor o si ya la han hecho, poseen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de obtener una recompensa.

2.2.1.2. Indicadores de Desempeño

A. Satisfacción Laboral

Los estudios realizados por Elton Mayo en la Wester Electric Company fueron los primeros que consideraron, en cierta medida, el estudio de esta variable organizacional y sus resultados evidenciaron una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores. A partir de la aplicación de un conjunto de cuestionarios, lograron identificar los aspectos que representaban fuentes de satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas.

(Hoppock, 1935) realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador.

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples

maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

Las características personales juegan el papel decisivo en la determinación de los niveles individuales de satisfacción. El ser humano es único e irrepetible, por lo tanto, sus niveles de satisfacción laboral serán también específicos. Los niveles de satisfacción estarán condicionados por la historia personal, la edad, el sexo, las aptitudes, la autoestima, la autovaloración y el entorno sociocultural donde se desenvuelve el sujeto. Estas particularidades desarrollarán un conjunto de expectativas, necesidades y aspiraciones en relación a las áreas personal y laboral que determinarán los niveles antes mencionados.

(Locke, 1976), definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

Muchinsky, considera que es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo. Es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo.

En estas dos definiciones se observa la tendencia a reducir la

satisfacción laboral a una respuesta afectiva o estado emocional, sin tener en cuenta que esta es un fenómeno psicosocial estable, con determinada intensidad y con la capacidad de orientar el comportamiento de la persona de forma consistente a favor o contra de su actividad laboral.

(Robbins, 1998), la define como el 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.

Esta definición tiene la ventaja de considerar la satisfacción como un proceso aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las particularidades subjetivas del trabajador y las características de la actividad y del ambiente laboral en general. Es decir, reconoce que la satisfacción no es algo innato y la interpreta desde una visión psicosocial.

Otro aspecto que ha sido fuente de debates científicos, en relación con la satisfacción laboral, lo ha sido el de las teorías o enfoques que pretenden explicar este fenómeno psicosocial. Estas teorías han sido elaboradas desde puntos de vista teóricos no siempre coincidentes pero, en definitiva, han aportado un conjunto de interpretaciones y

conocimientos que han servido de soporte teórico a las investigaciones e intervenciones prácticas.

Una de las propuestas teóricas explicativas de la satisfacción laboral es la teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, formulada por **(Herzberg, 1959)**.

Herzberg consideró la existencia de dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro. Esta teoría postula que los factores extrínsecos (factores higiénicos) tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no son capaces de producir satisfacción. Esta capacidad queda limitada a los factores intrínsecos o motivadores.

En otras palabras, la satisfacción sólo será el producto de los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción estaría determinada por factores extrínsecos, desfavorables para el sujeto.

Si bien la distinción de factores extrínsecos e intrínsecos ha demostrado su utilidad en el estudio de este fenómeno psicosocial, resulta demasiado absoluto decir que los primeros no pueden producir satisfacción. Ambos tipos de factores tienen la capacidad de generar

satisfacción y las variaciones en dicha capacidad estarán determinadas por las diferencias individuales.

El enfoque de la equidad plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Además, considera que la satisfacción o insatisfacción estarán determinadas por las comparaciones que hace el individuo entre lo que aporta, lo que recibe a cambio y lo que aportan y reciben otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

El enfoque o modelo de las expectativas, considera que la satisfacción laboral es el producto de las diferencias percibidas por el sujeto entre lo que él considera entregarle a su actividad laboral y los beneficios que realmente obtiene por su labor.

Se considera que estos enfoques se complementan y aportan una visión holística e integral de la satisfacción laboral como fenómeno psicosocial. De esta manera, se puede decir que la satisfacción es el producto de las diferencias que existen entre lo que espera recibir el individuo en relación a lo que invierten él y sus compañeros, y lo que él obtiene, comparado con lo que reciben los segundos. Además, las actitudes que asume el sujeto en relación a estas discrepancias varían en dependencia de si se trata de factores intrínsecos o extrínsecos.

La satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional; en el que influyen las particularidades individuales de los sujetos, las

características de la actividad laboral y de la organización y de la sociedad en su conjunto.

Actualmente se reconoce la relación de la satisfacción con variables como: la edad, la experiencia laboral, nivel ocupacional y grado de inteligencia. Sin desestimar la influencia de los factores mencionados con anterioridad, se coincide con Mónica Márquez Pérez quien considera que los factores determinantes de este fenómeno psicosocial son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Dentro de la categoría reto en el trabajo adquieren una importancia primordial las características propias de la actividad laboral. Según **(Hackman, 1975)**, estas características se estructuran en cinco dimensiones fundamentales: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación del puesto mismo.

(Robbins, 1998), integra estas dimensiones con el rótulo “reto en el trabajo”. Los trabajadores tienen la tendencia a preferir trabajos que les permitan utilizar sus destrezas, que impliquen variados deberes y que favorezcan la libertad y la constante retroalimentación de su desempeño;

de modo que un desafío moderado fortalece el bienestar del obrero.

Por estas razones, resulta beneficioso enriquecer el contenido del puesto con el objetivo de incrementar la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de la propia actuación y, por tanto, la satisfacción laboral.

Se debe tomar en consideración que el reto no debe exceder las capacidades y habilidades del trabajador, pues se crearían sentimientos de frustración y fracaso y, por ende, disminuiría la satisfacción laboral.

El sistema de recompensas justas se refiere al régimen de compensación salarial y estrategias de ascensos que se sigue en la organización. Los salarios o sueldos son la gratificación que reciben los obreros a cambio de su labor. Las promociones y ascensos se refieren a los cambios de puestos que generan un incremento en las responsabilidades y posición social del sujeto en el marco organizacional. Ambos aspectos deben ser representados por los trabajadores como algo justo, libre de favoritismos y que se adecuan a sus expectativas.

Las condiciones favorables de trabajo se refieren al hecho de que a los trabajadores les gusta realizar su labor en un ambiente placentero, diseñado en dependencia de las particularidades de la actividad y, por lo tanto, favorecedor de su bienestar y de la calidad de su trabajo. Aquí también influye la cultura organizacional de la empresa: una organización donde las metas organizacionales y personales sean

compatibles; será percibida de forma positiva y propiciará un mayor grado de satisfacción laboral.

El trabajo le permite al hombre satisfacer necesidades de comunicación e interacción social. El tipo de liderazgo ejercido por el jefe o supervisor se constituye en uno de los determinantes fundamentales de la satisfacción laboral.

Aunque existen diferencias en lo referente a cómo debe ser un líder en dependencia de las particularidades individuales y de la conducta de orientación a la tarea; se considera de forma general que un jefe que comprende los problemas de sus empleados, escucha sus opiniones, les brinda información sobre las dificultades que enfrenta la producción y, en sentido general, se preocupa por la producción y por el hombre que trabaja favorecerá una mayor satisfacción.

La compatibilidad entre persona y puesto de trabajo se refiere a la relación que existe entre las aptitudes y habilidades individuales y el puesto que se desempeña. Una persona que tenga talentos compatibles con la labor que realiza; será más eficiente en su trabajo, recibirá mayor reconocimiento social y siempre buscará nuevas formas para potenciar la calidad de su labor.

La relación entre satisfacción laboral y productividad constituye uno de los temas que más interés y polémicas han despertado en el campo del comportamiento organizacional.

Las primeras posiciones teóricas referidas a esta relación

consideraban que un trabajador satisfecho es siempre productivo. Sin embargo, en la actualidad la falta de soporte empírico ha debilitado este enfoque y se ha comenzado a considerar que es la productividad la que produce satisfacción; es decir, si un hombre realiza de forma eficiente su trabajo desarrollará una alta sensación subjetiva de bienestar.

A pesar de los argumentos esgrimidos con anterioridad, el autor considera que un individuo que se siente bien en su labor, al que se le atienden sus necesidades, se le respeta y trata de forma humana, en fin, un trabajador satisfecho; realizará su labor con mayor eficiencia y calidad y responderá adecuadamente a las necesidades de la organización.

Los trabajadores manifiestan su insatisfacción a través de una gran variedad de actitudes, comportamientos, manifestaciones verbales y estados de ánimo. Estas respuestas estarán condicionadas por las características personales del individuo, de los grupos donde se inserta y de la sociedad en su conjunto.

(Rusbult, 1985) Según su criterio, ante la insatisfacción se presentan cuatro tipos de respuestas que se integran en dos dimensiones: afán constructivo-destructivo y actividad- pasividad. Los tipos de respuestas se definen de la siguiente manera:

- Abandono: la insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: la insatisfacción expresada por intentos activos y

constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.

- Lealtad: expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- Negligencia: implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos y aumento de errores.

La satisfacción laboral se puede evaluar desde el punto de vista global o por factores. Los resultados aportados por la primera alternativa brindan una visión integral del comportamiento de este fenómeno psicosocial en una organización determinada. La segunda opción propicia el conocimiento de las causas de la insatisfacción a partir del análisis de las variables o dimensiones que se encuentran alteradas. De esta manera, se considera que el diagnóstico de la satisfacción laboral debe integrar ambas perspectivas pues facilitará una evaluación consecuente, tomar las medidas adecuadas y obtener resultados que favorezcan la eficiencia organizacional y el bienestar de los trabajadores.

Luego de realizado el diagnóstico de la satisfacción laboral y determinadas las variables que inciden negativamente en ella, resulta imprescindible buscar los medios o alternativas que permitan revertir la

situación.

Actualmente, se reconoce la existencia de tres enfoques fundamentales dirigidos a solucionar la insatisfacción. El primero consiste en realizar ajustes en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación y el diseño del puesto; de tal forma que estas se adecuen lo máximo posible a las necesidades y exigencias de los trabajadores. El segundo enfoque consiste en trasladar a los obreros a otro puesto laboral o grupo de trabajo; con el propósito de alcanzar un mayor grado de compatibilidad entre sus particularidades subjetivas y las características de la actividad laboral. Esta perspectiva está limitada por las peculiaridades de la organización, sus necesidades y las propias del individuo. El tercer enfoque consiste en intentar cambiar las apreciaciones y expectativas que tienen los trabajadores con respecto a su labor. Este enfoque, resulta eficaz cuando existen dificultades en la comunicación organizacional que propician la gestación de noticias e interpretaciones erróneas.

La relación que se establece entre la satisfacción laboral y la motivación es muy compleja; lo que ha dado lugar a interpretaciones o posiciones teóricas diversas.

Una de estas posiciones teóricas es el modelo de Porter y Lawler. En este modelo se plantea que la satisfacción es el producto de la interacción entre la motivación, el desempeño (la medida en que las recompensas utilizadas por la organización satisfacen las expectativas

del trabajador) y de la percepción subjetiva entre lo que este aporta y lo que recibe a cambio de su labor.

Del mismo modo, se considera que en el nivel de satisfacción influyen de forma directa aspectos como las relaciones interpersonales, la autorrealización, entre otros factores intrínsecos a la actividad laboral y la expectativa que tiene el trabajador en relación a lo que debe recibir a cambio de su esfuerzo.

Además, se plantea que en el desempeño no sólo influye la motivación del individuo, sino también, sus habilidades y particularidades subjetivas y el nivel de esfuerzo que este considera necesario para realizar de forma eficiente su actividad productiva.

El modelo de Porter y Lawler, al colocar las recompensas como punto de conexión entre la satisfacción y la motivación, se constituye en una perspectiva muy interesante para la comprensión de la relación entre ambas variables organizacionales.

B. Motivación

(Skinner, 1971) dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale

del mismo el concepto de “refuerzo positivo”.

- ✓ El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, sino que además enseña.
- ✓ El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).
- ✓ Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que este podría ser utilizado para interesar las actividades a las personas. Otros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan.
- ✓ Existe también lo que se denomina práctica del no refuerzo que es una

forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado está constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje.

C. Eficiencia

Eficiencia Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. **(Robbins, 2004)**. Entonces la EFICIENCIA consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. “Capacidad para lograr un fin empleado los mejores medios posibles” 72 Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para logara un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menores recursos. El modelo para la mejora de la eficiencia se apoya en tres conceptos: personas, procesos y clientes. La eficiencia de la organización se logra con: Personas y recursos de naturaleza tangible e intangible propio de las diferentes redes de flujos de las organizaciones.

- Personas competentes o con capacidades, es decir con actitudes, aptitudes (conocimientos esenciales), habilidades y experiencias.

- Eliminando el trabajo entre el cliente y la persona que añade valor y que pertenecen a la organización.
- Actuando con flujos rápidos, efectivos y continuos de actividades que añaden valor al producto o al servicio para el cliente con procesos eficientes, vía análisis de actividades y de valor.
- Organizaciones horizontales, ajustables y flexibles, con personas motivadas, comprometidas y con capacidad efectiva de decisión o con poder y liderazgo (empowerment).
- Orientación hacia los clientes y lograr su satisfacción.

2.3 Glosario de Términos

Administración

(Chiavenato, 2011) es el proceso cuyo fin es alcanzar objetivos con base en el trabajo de las personas o por medio de ellas y de otros recursos de la organización. Capital Humano

(Becker, 1983) se considera capital humano a la acumulación de inversiones anteriores en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que permiten aumentar la productividad. Por lo que, debe tenerse en cuenta, todos los atributos humanos, no sólo a nivel de educación, sino también el grado en el cual, una persona, es capaz de poner en acción productiva un amplio rango de habilidades y capacidades.

Calidad

(Alcalde, 2009) es lo adecuado que es el producto o servicio para el uso que se le pretende dar. Es decir que la calidad es al que desea el cliente

Comunicación

(Gan, 2013) es una necesidad humana que cumple, por una parte, la función de relación,

pero que debe ser también una vía de facilitación del trabajo.

Clima laboral

(**Amorós, 2007**) Es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con labor que realiza.

Cultura Organizacional

(**Dalton, 2006**) es una combinación de beneficios y valores de la sociedad en general, de individuos que participan en la empresa, de sus líderes y fundadores. La cultura determina qué metas quiere alcanzarse y cómo se cumplirán.

Competitividad

(**Reig, 2007**) puede entenderse como la capacidad de las empresas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado. El hecho de que la ganancia de cuota de mercado, por parte de una empresa, deba ser necesariamente a costa de las demás empresas que operan en el mismo sector, otorga a la idea de competitividad empresarial, la connotación habitual de rivalidad en el logro de unos determinados resultados económicos.

Desempeño

(**Bittel, 2000**), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan

las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Desarrollo Organizacional

(**Beckard, 1969**), el desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Eficiencia

(**Chiavenato, 2004**) plantea que eficiencia significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados

Eficacia

(**De Oliveira, 2002**) la eficacia está relacionada con el logro de objetivos/resultados propuesto, es decir, con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

Estímulo

(**Cazau, 2000**) forma de interacción entre el ser vivo y el medio, es el agente, condición o energía capaz de provocar una respuesta en un organismo determinado.

Evaluación del Desempeño

(**Aguirre, 2000**) la define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado; y así podrá mejorar su rendimiento futuro. Además, alude que mediante su

análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas del mismo.

Globalización

(**Chiavenato, 2012**) nos dice que la globalización es la internacionalización de los negocios y del sistema productivo y financiero que provoca que el ambiente de la organización sea inmenso, complejo, cambiante e incierto.

Información

(**Chiavenato, 2006**), indica que es un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones

Innovación

(**Schumpeter, 1935**) como un proceso de transformación económica, social y cultural, y la definió como: la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión.

Motivación

(**Lévy, 2001**) dice que la motivación no sería nada más que el conjunto de actividades a cabo para lograr la satisfacción de nuestras necesidades; y este concepto se aplicaría tanto a los comportamientos más elementales como a las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajo. Si esta definición de la motivación en el trabajo se considera pertinente, sus aplicaciones son evidentes: conocer las necesidades de los miembros de un

equipo es saber cómo motivarles. De ahí el desarrollo lógico de las teorías de las necesidades que ha consistido en proponer inventarios de necesidades así como métodos que permitan evaluar su fuerza motivadora.

Objetivo

Los objetivos de la organización son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, esos aspectos son utilidades, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, etc. Son los objetivos que desea lograr, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico.

Organización

(**Amorós, 2007**) es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus

Percepción

(**Dalton, 2006**), es el proceso gracias al cual creamos imágenes mentales del entorno. Nos permite organizar, interpretar y dar significado a las sensaciones o mensajes que recibimos a través de los sentidos: olfato, tacto, gusto y oído.

Productividad

(**Belcher, 1992**) nos dice que el concepto de productividad es bastante simple: Se trata de la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos para tal producción.

Remuneración

(Urquijo, 2008) la función remunerativa forma parte de las funciones gerenciales de la empresa. Todos los manuales de administración de empresas, señalan en la empresa moderna seis grandes funciones: finanzas, producción, mercadeo, administración contable, informática y personal o recursos humanos.

Rentabilidad

Para (Sánchez, 2002), Son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Satisfacción

(Sikula, 1992) La satisfacción en el trabajo “es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado”

Servicio

(Vértice, 2008) el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera – además del producto de o del servicio básico – como consecuencia del precio, imagen, reputación del mismo.

CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis General

El clima organizacional influye positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017

3.2. Hipótesis Específicas

- a) Las Remuneraciones influyen positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017
- b) La comunicación influye positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017
- c) Las relaciones interpersonales influyen positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017

3.3. Identificación de Variables

3.3.1. Clima Organizacional

Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. **(Hall, 1996)**

3.3.2. Desempeño laboral

Según **(Chiavenato, 2000)** define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

3.4. Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES	DEFINICIÓN
Clima Organizacional	Es el conjunto de características que describen a una organización y que las distingue de otras organizaciones. Son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización	1.Remuneraciones	La función remunerativa forma parte de las funciones gerenciales de la empresa. Todos los manuales de administración de empresas, señalan en la empresa moderna seis grandes funciones: finanzas, producción, mercadeo, administración contable, informática y personal o recursos humanos.
		2.Comunicación	Es una necesidad humana que cumple, por una parte, la función de relación, pero que debe ser también una vía de facilitación del trabajo.
		3.Relaciones interpersonales	La relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.
Desempeño laboral	Se trata del rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad	1.Satisfacción del trabajador	La satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo. Con base en la revisión de los artículos de investigación, se encontraron las siguientes definiciones del constructo “satisfacción laboral”
		2.Motivación	La motivación no sería nada más que el conjunto de actividades a cabo para lograr la satisfacción de nuestras necesidades; y este concepto se aplicaría tanto a los comportamientos más elementales como a las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajo.
		3. Eficiencia	Se refiere a la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanzan más objetivos con los mismos o menos recursos.

3.5. Matriz de Consistencia

DEFINICION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACION DE LA HIPOTESIS	CLASIFICACION DE VARIABLES	DEFINICION OPERACIONAL
<p>GENERAL:</p> <p>¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017?</p>	<p>GENERAL:</p> <p>¿Determinar de qué manera el clima organizacional influye en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017?</p>	<p>GENERAL:</p> <p>¿El clima organizacional influye positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017?</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>El Clima Organizacional: Es el conjunto de características que describen a una organización y que las distingue de otras organizaciones.</p>	<p>INDICADORES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Remuneraciones 2. Comunicación 3. Relaciones interpersonales
<p>ESPECIFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿De qué manera las remuneraciones influyen en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017? 2. ¿De qué manera la comunicación influye en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017? 3. De qué manera las relaciones interpersonales influyen en el desempeño los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017 	<p>ESPECIFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Determinar de qué manera las remuneraciones influyen en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017? 2. ¿Determinar de qué manera la comunicación influye en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la zona Wong Lima 2017? 3. ¿Determinar de qué manera las relaciones interpersonales influyen en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017? 	<p>ESPECIFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las remuneraciones influyen positivamente en desempeño de los asesores de servicio del banco cencosud en la zona wong Lima 2017 2. La comunicación influyen positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco cencosud en la Zona Wong Lima 2017 3. Las relaciones interpersonales influyen positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017 	<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Desempeño Se trata del rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo</p>	<p>INDICADORES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción laboral 2. Motivación 3. Eficiencia

CAPITULO IV
METODOLOGÍA

4.1 Tipo de Investigación

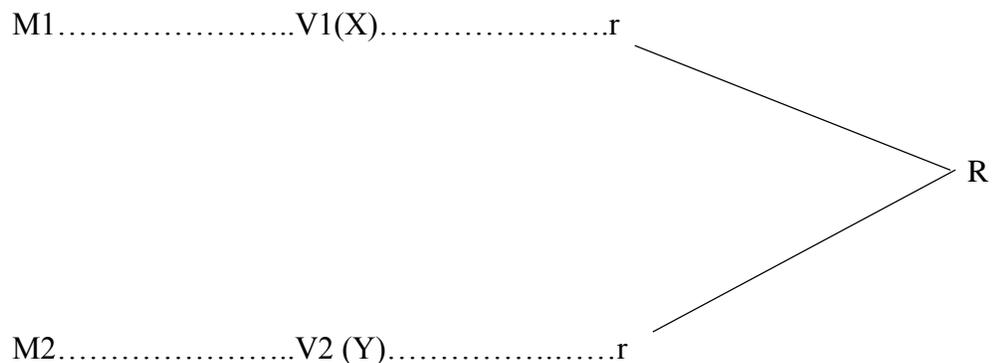
El diseño correlacional tiene como finalidad el conocimiento de la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular.

4.2 Nivel de Investigación

Según la naturaleza del objeto de estudio, la investigación se enmarca en nivel evaluativo, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptivo. De acuerdo con **(Barrera, 1995)**

4.3 Diseño de Investigación

Como **señala (kerlinger, 1979)**: “La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.



M1, M2, muestras representativas de las variables V1 y V X, Y medición de las variables r1,

r^2 , resultados de la medición R, nivel de relación o impacto entre las variables.

Dónde: M representa la muestra, M1, M2 representa la observación relevante que se recoge de la mencionada muestra y (r) es la relación entre el clima organizacional y el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud.

4.4 Unidad de Análisis

La unidad de análisis la conforman los asesores de servicios del Banco Cencosud en la Zona Wong

4.5 Población de Estudio

La población de estudio la conforman 60 asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong

4.6 Tamaño de Muestra

La muestra estará representada por 60 asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong

4.7 Selección de Muestra

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

Debido a la población de estudio, se ha visto conveniente encuestar al total de asesores

Donde:

- **n** = El tamaño de muestra
- **N** = Tamaño de la población
- **σ** = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse en un valor constante de 0.5

- z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, sin no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza. Equivale a 1.96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale a 2.58, valor que queda a criterio del investigador.
- e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0.01) y el 9% (0.09), valor que queda a criterio del encuestador.

4.8 Técnicas e Instrumentos

- Técnicas
- Encuestas
- Entrevistas
- Instrumentos
- Cuestionario (ver anexo N° 1)

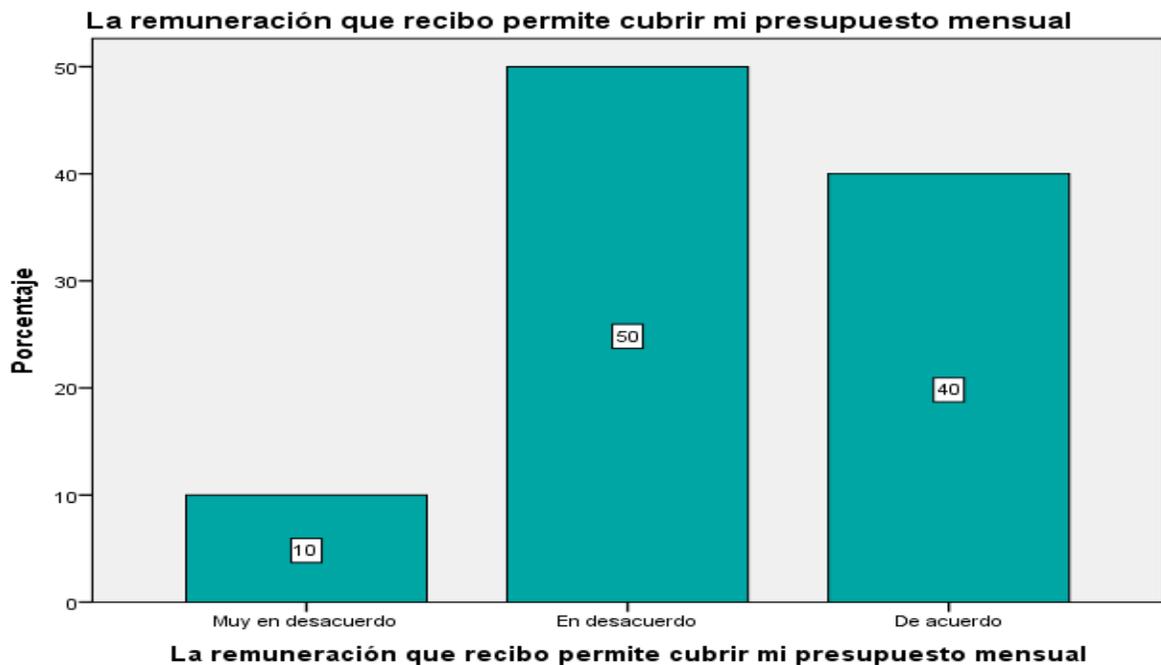
CAPÍTULO V

PRESENTACION DE RESULTADOS

5.1 Análisis y Presentación de Resultados

Tabla 1. La remuneración que recibo permite cubrir mi presupuesto mensual

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	6	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	30	50,0	50,0	60,0
De acuerdo	24	40,0	40,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

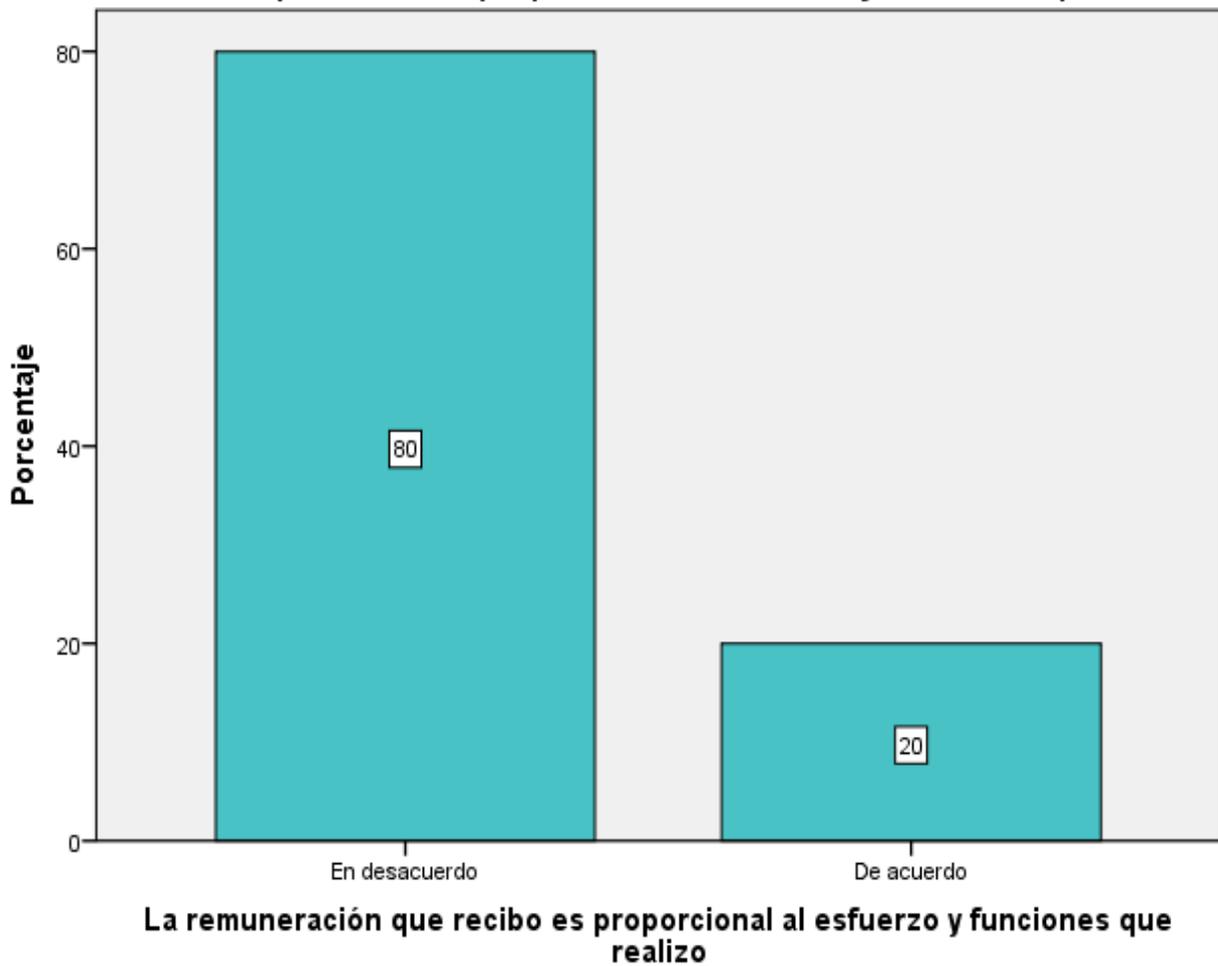


En la tabla 1 se observa que la mayor proporción se encuentra en desacuerdo, siendo el 50.0% de los evaluados, seguido de quienes están de acuerdo, con un 40.0%, finalmente el menor porcentaje se encuentra muy en desacuerdo, representando el 10.0%.

Tabla 2. La remuneración que recibo es proporcional al esfuerzo y funciones que realizo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	48	80,0	80,0	80,0
De acuerdo	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

La remuneración que recibo es proporcional al esfuerzo y funciones que realizo



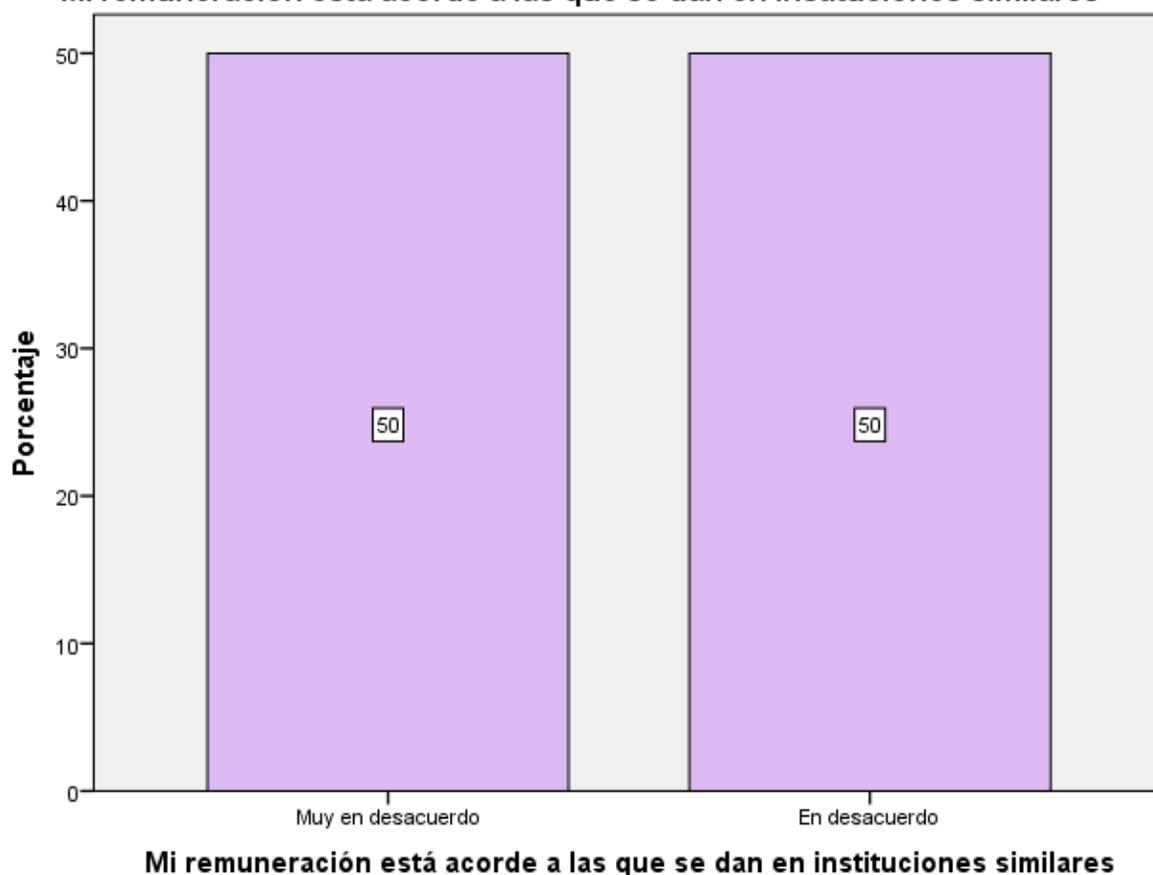
En la tabla 2 se observa que el 80% de los evaluados se encuentra en desacuerdo, mientras que el 20% se encuentra de acuerdo.

Tabla 3. Mi remuneración está acorde a las que se dan en instituciones similares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	30	50,0	50,0	50,0
En desacuerdo	30	50,0	50,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

1

Mi remuneración está acorde a las que se dan en instituciones similares

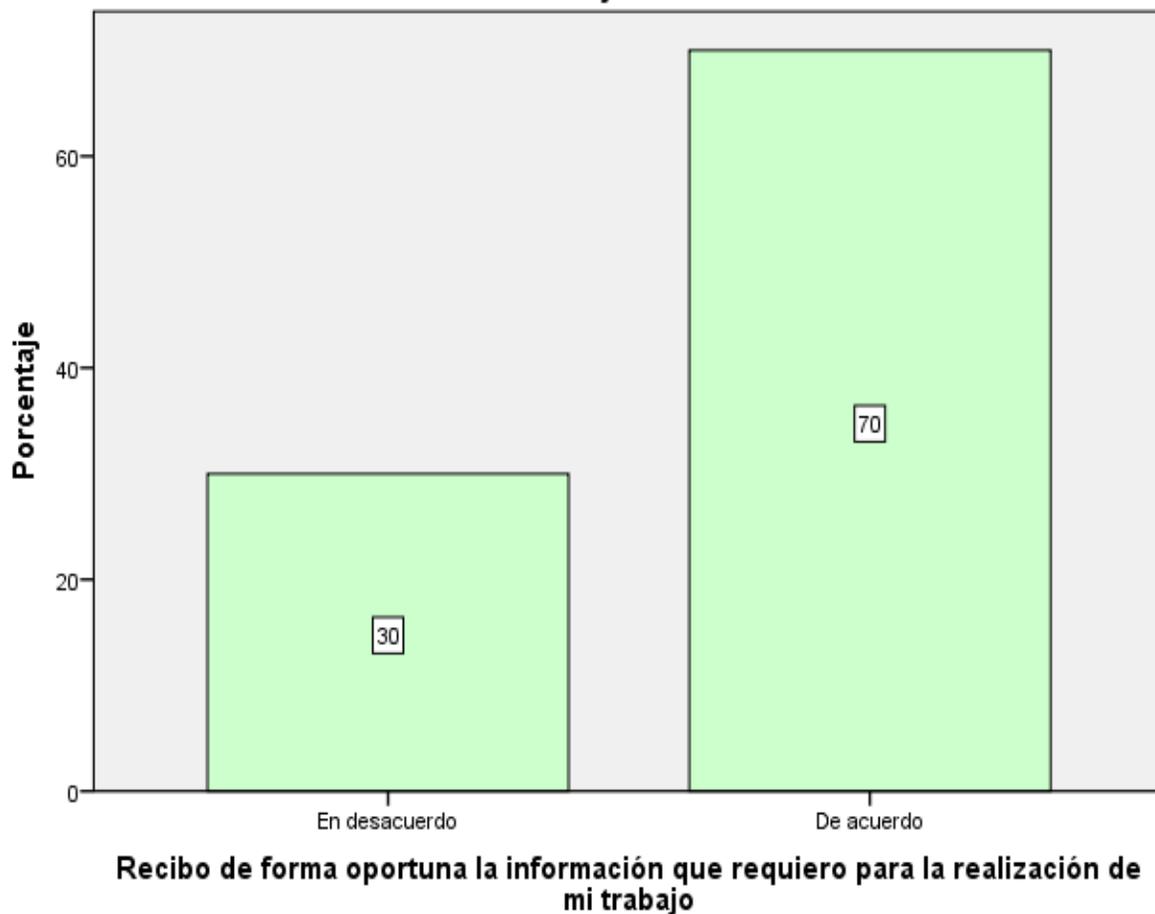


En la tabla 3 se observa que el 50.0% de los evaluados se encuentra muy en desacuerdo, mientras que el otro 50.0% se encuentra en desacuerdo.

Tabla 4. Recibo de forma oportuna la información que requiero para la realización de mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	18	30,0	30,0	30,0
De acuerdo	42	70,0	70,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Recibo de forma oportuna la información que requiero para la realización de mi trabajo



De acuerdo a la tabla 4 se observa que la mayor proporción, el 70.0% se encuentra de acuerdo, mientras que el 30.0% se encuentra en desacuerdo.

Tabla 5. Existe una comunicación fluida con sus compañeros de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	12	20,0	20,0	20,0
Indiferente	6	10,0	10,0	30,0
De acuerdo	42	70,0	70,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

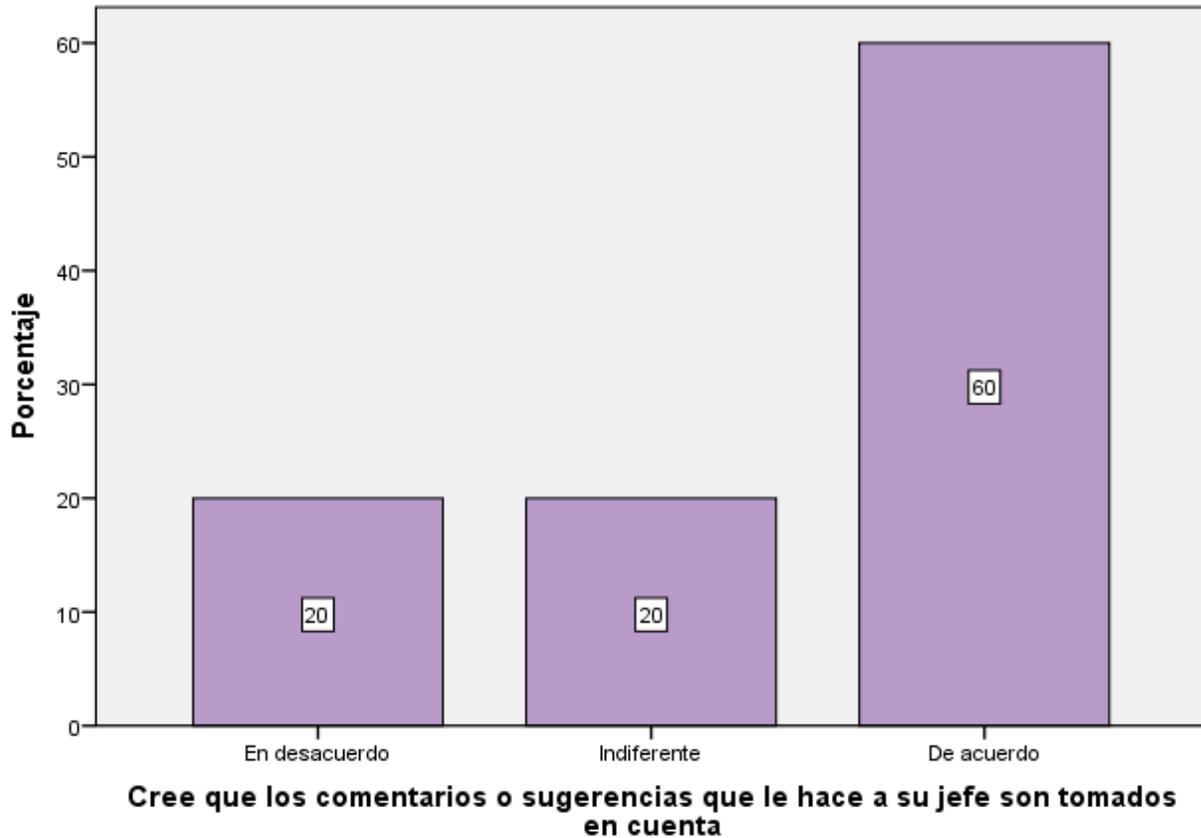


En la tabla 5 se observa que la mayoría de los evaluados, el 70.0%, se encuentran de acuerdo, seguido de quienes se encuentran en desacuerdo con un 20.0%, finalmente el 10.0% se muestran indiferentes.

Tabla 6. Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a su jefe son tomados en cuenta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	12	20,0	20,0	20,0
Indiferente	12	20,0	20,0	40,0
De acuerdo	36	60,0	60,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a su jefe son tomados en cuenta

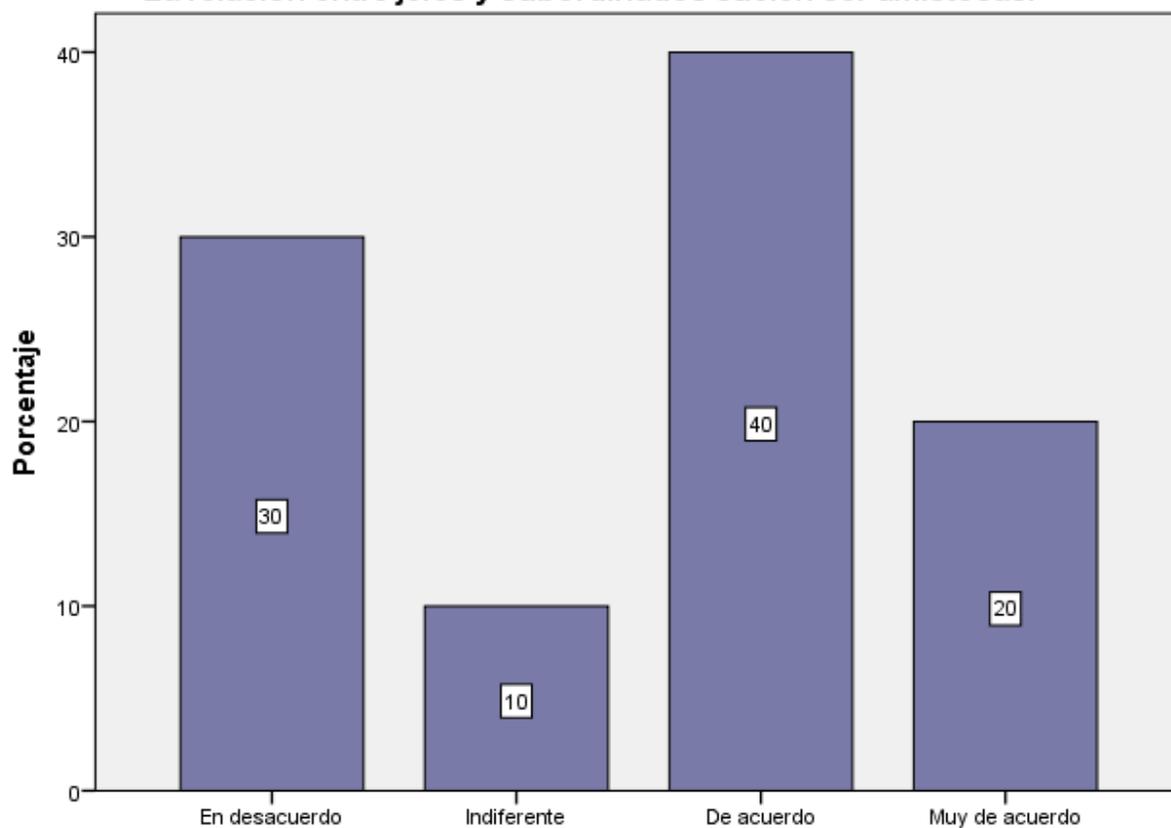


En la tabla 6 se observa que el mayor porcentaje de los evaluados, el 60.0%, se encuentran de acuerdo, mientras que un 20.0% se encuentra en desacuerdo y el otro 20.0% restante se muestra indiferente.

Tabla 7. La relación entre jefes y subordinados suelen ser amistosas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	18	30,0	30,0	30,0
Indiferente	6	10,0	10,0	40,0
De acuerdo	24	40,0	40,0	80,0
Muy de acuerdo	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

La relación entre jefes y subordinados suelen ser amistosas.



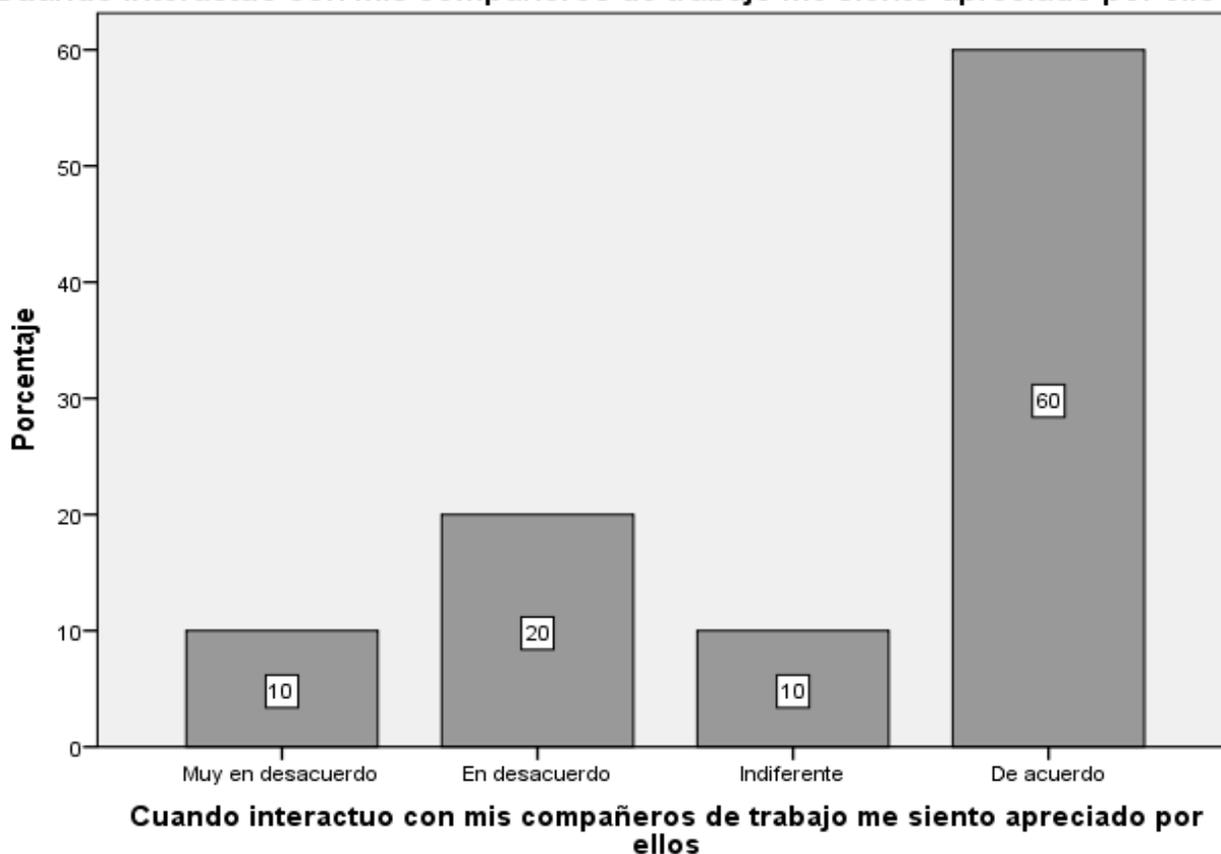
La relación entre jefes y subordinados suelen ser amistosas.

En la tabla 7 se aprecia que el 40.0% se encuentran de acuerdo, el 30.0% en desacuerdo, además un 20.0% manifiestan estar muy de acuerdo, mientras que un 10.0% se muestra indiferente.

Tabla 8. Cuando interactué con mis compañeros de trabajo me siento apreciado por ellos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	6	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	12	20,0	20,0	30,0
Indiferente	6	10,0	10,0	40,0
De acuerdo	36	60,0	60,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Cuando interactuo con mis compañeros de trabajo me siento apreciado por ellos



En la tabla 8 se observa que el 60.0% se encuentra de acuerdo, seguido del 20.0% que se encuentra en desacuerdo, además un 10.0% se encuentra muy en desacuerdo y el 10.0% restante se muestra indiferente.

Tabla 9. Las personas con las que trabajo son confiables

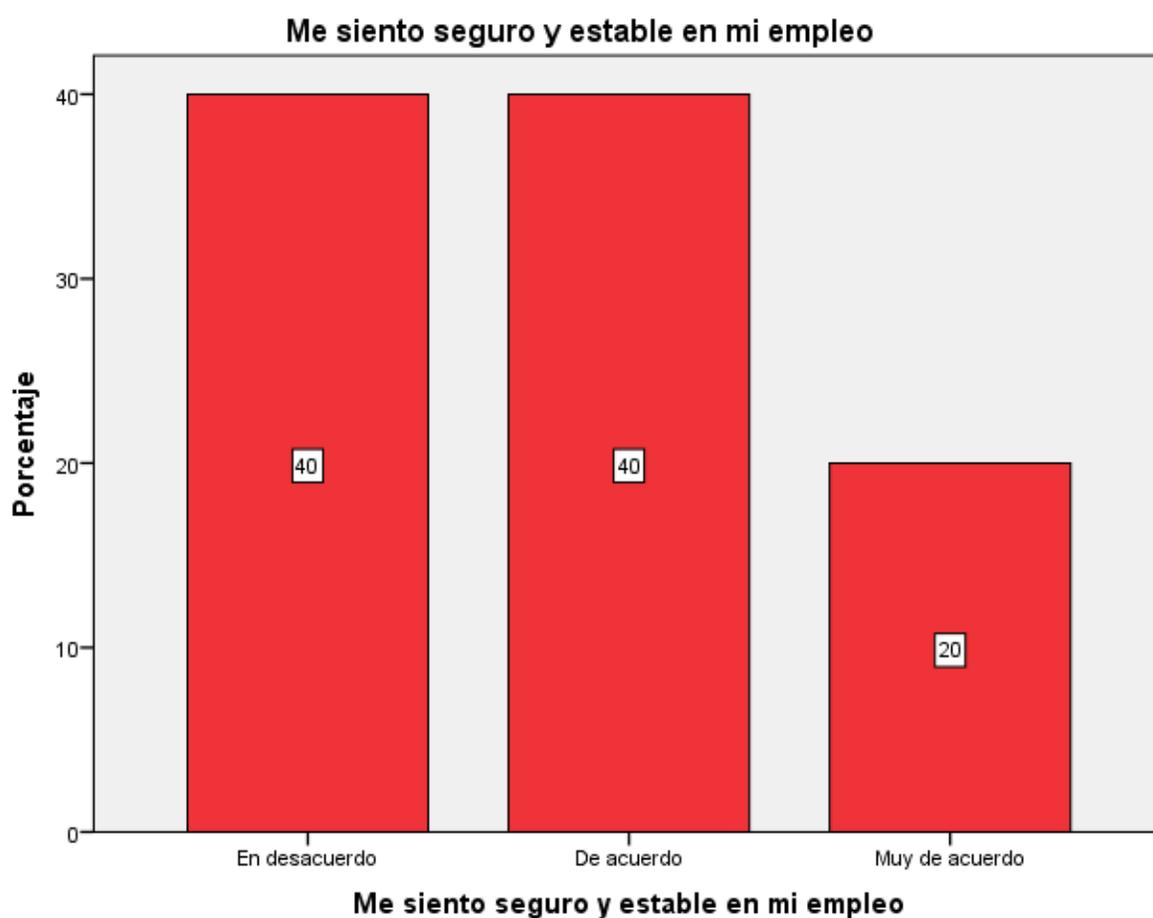
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	6	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	12	20,0	20,0	30,0
Indiferente	6	10,0	10,0	40,0
De acuerdo	30	50,0	50,0	90,0
Muy de acuerdo	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	



En la tabla 9 se observa que la mayor proporción, el 50.0%, se encuentra de acuerdo, luego el 20.0% se encuentra en desacuerdo. Asimismo, se encuentran muy desacuerdo, indiferentes y muy en acuerdo un 10.0% en cada caso.

Tabla 10. Me siento seguro y estable en mi empleo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	24	40,0	40,0	40,0
De acuerdo	24	40,0	40,0	80,0
Muy de acuerdo	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

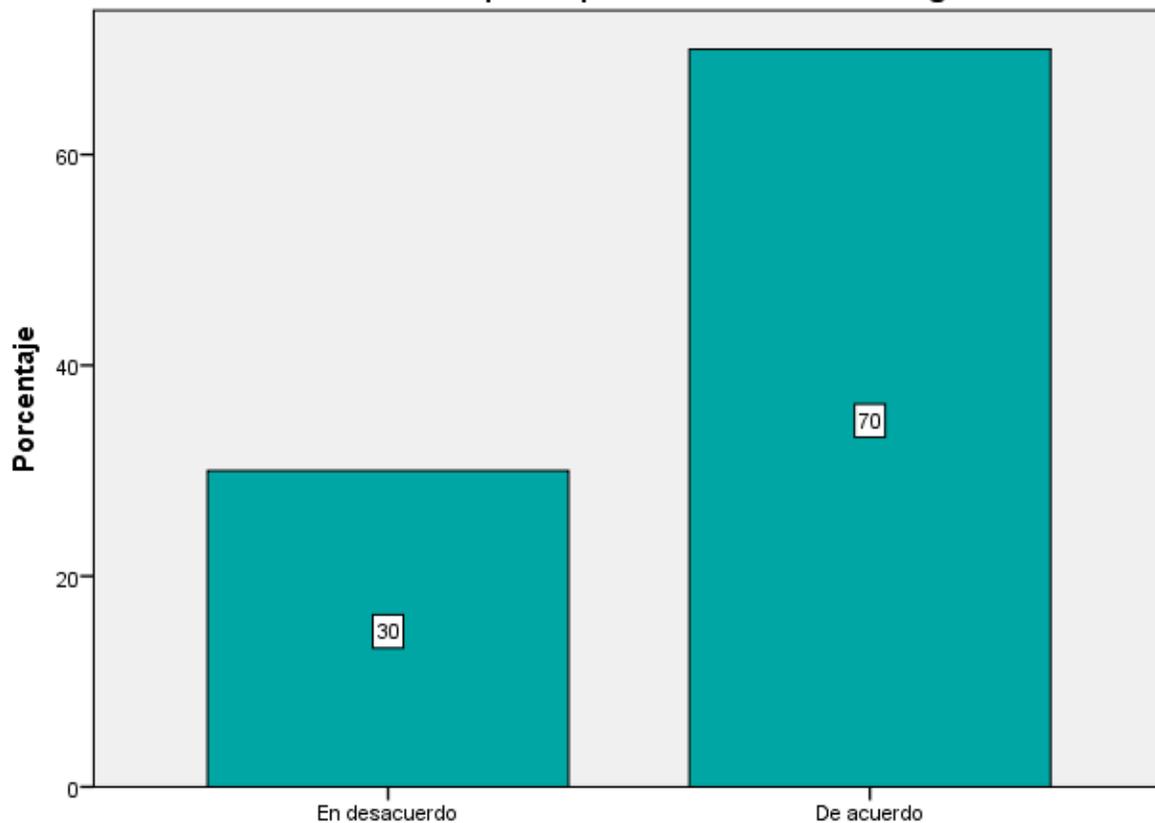


En la tabla 10 se observa que se encuentran en desacuerdo y de acuerdo un 40.0% en cada caso, mientras que el 20.0% se encuentran muy de acuerdo.

Tabla 11. Me siento satisfecho con lo que he podido contribuir a la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	18	30,0	30,0	30,0
De acuerdo	42	70,0	70,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Me siento satisfecho con lo que he podido contribuir a la organización



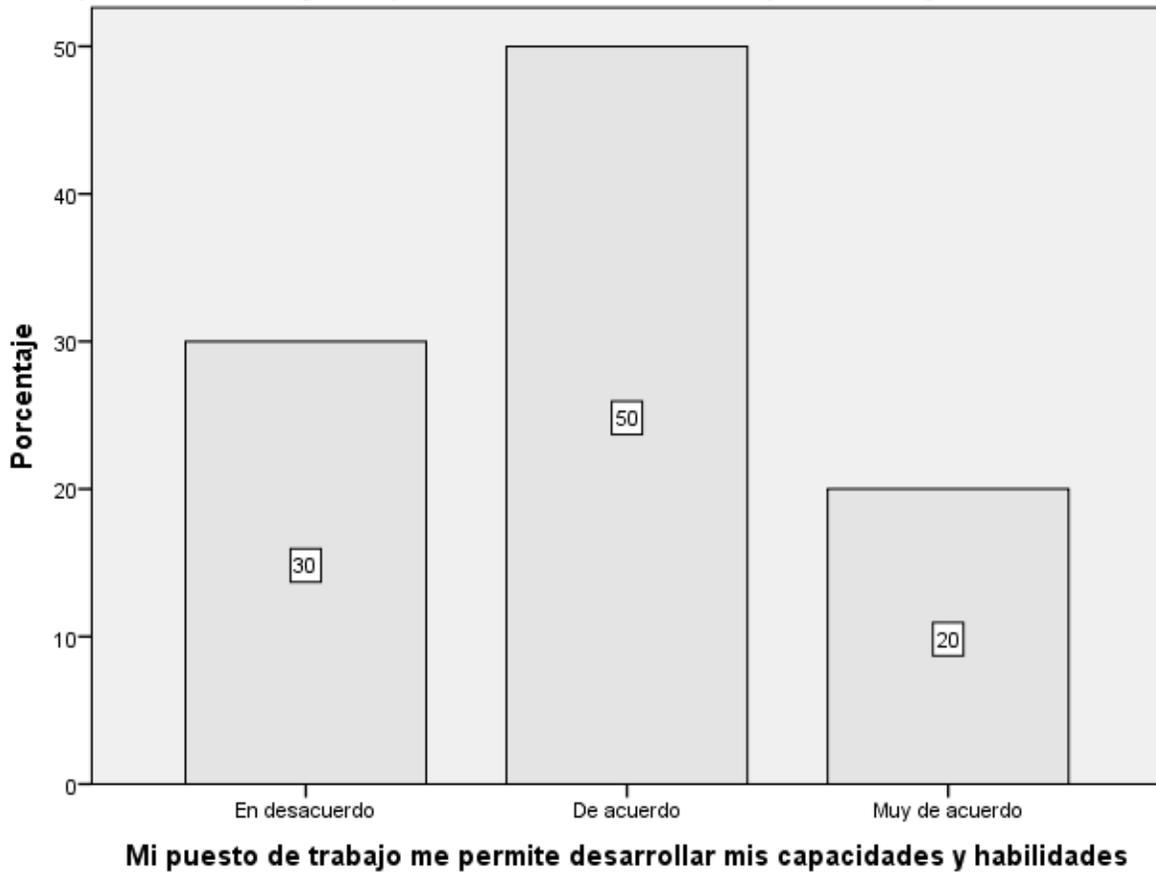
Me siento satisfecho con lo que he podido contribuir a la organización

En la tabla 11 se observa que el 70.0% de los evaluados se encuentran de acuerdo, mientras que el 30.0% se encuentran en desacuerdo.

Tabla 12. Mi puesto de trabajo me permite desarrollar mis capacidades y habilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	18	30,0	30,0	30,0
De acuerdo	30	50,0	50,0	80,0
Muy de acuerdo	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

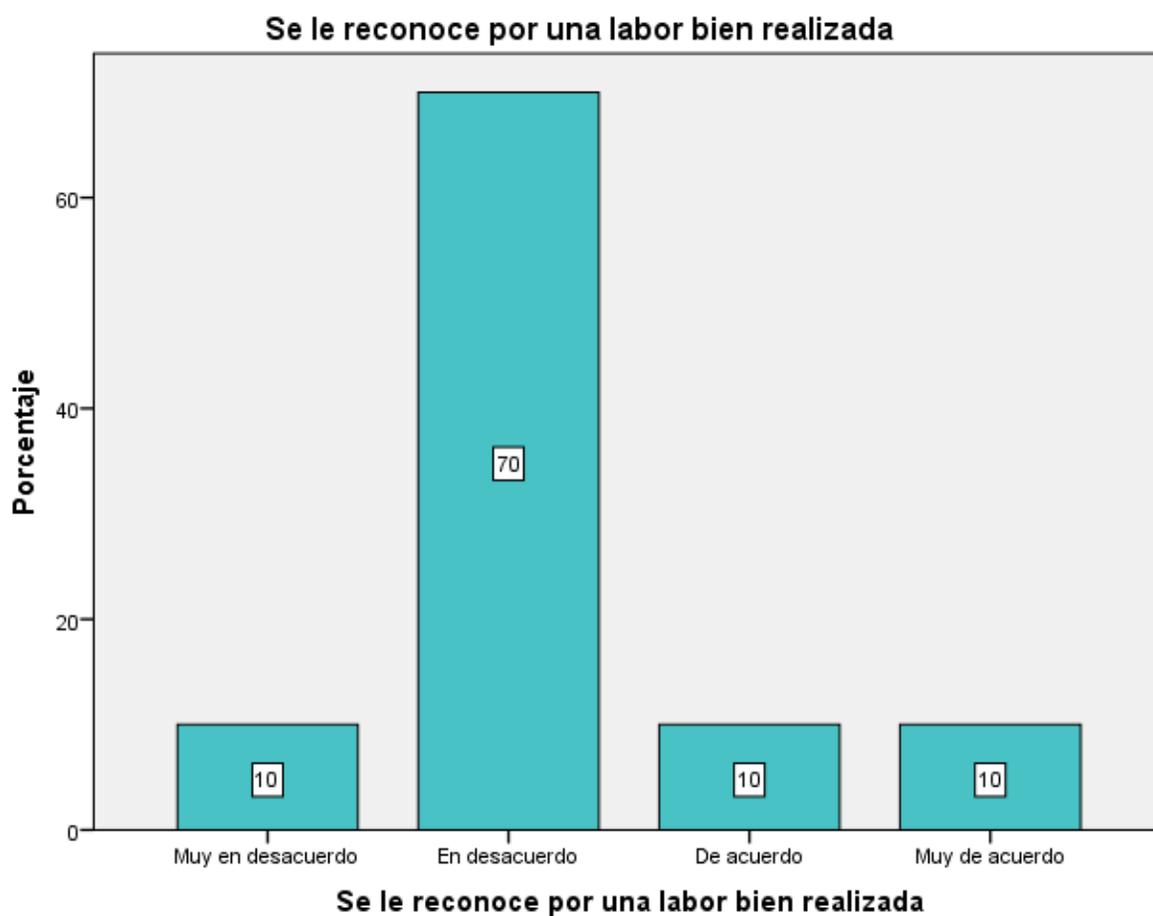
Mi puesto de trabajo me permite desarrollar mis capacidades y habilidades



En la tabla 12 se observa que el 50.0% de los evaluados se encuentra de acuerdo, seguido del 30.0% que se encuentra en desacuerdo, finalmente, el 20.0% se encuentra muy de acuerdo.

Tabla 13. Se le reconoce por una labor bien realizada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	6	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	42	70,0	70,0	80,0
De acuerdo	6	10,0	10,0	90,0
Muy de acuerdo	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

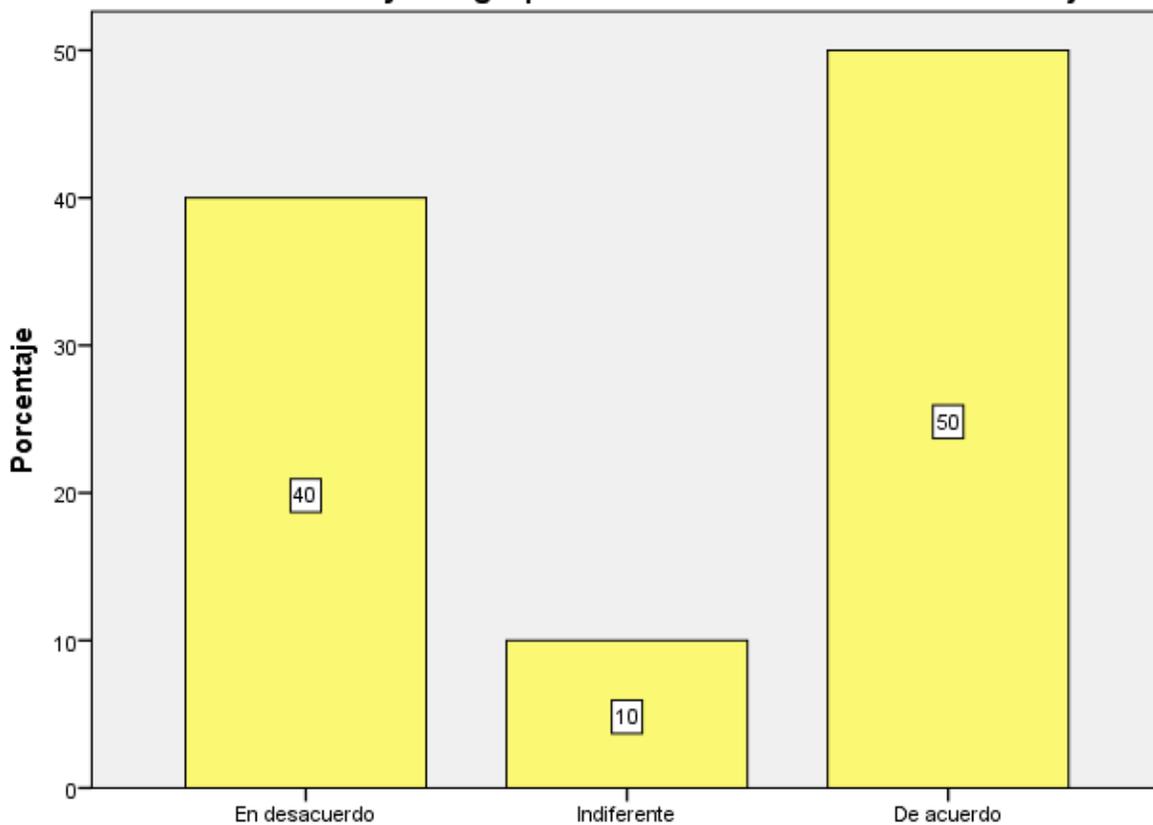


En la tabla 13 se observa que el 70.0% se encuentra en desacuerdo, mientras que se encuentran muy en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo un 10.0% en cada caso.

Tabla 14. Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	24	40,0	40,0	40,0
Indiferente	6	10,0	10,0	50,0
De acuerdo	30	50,0	50,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo



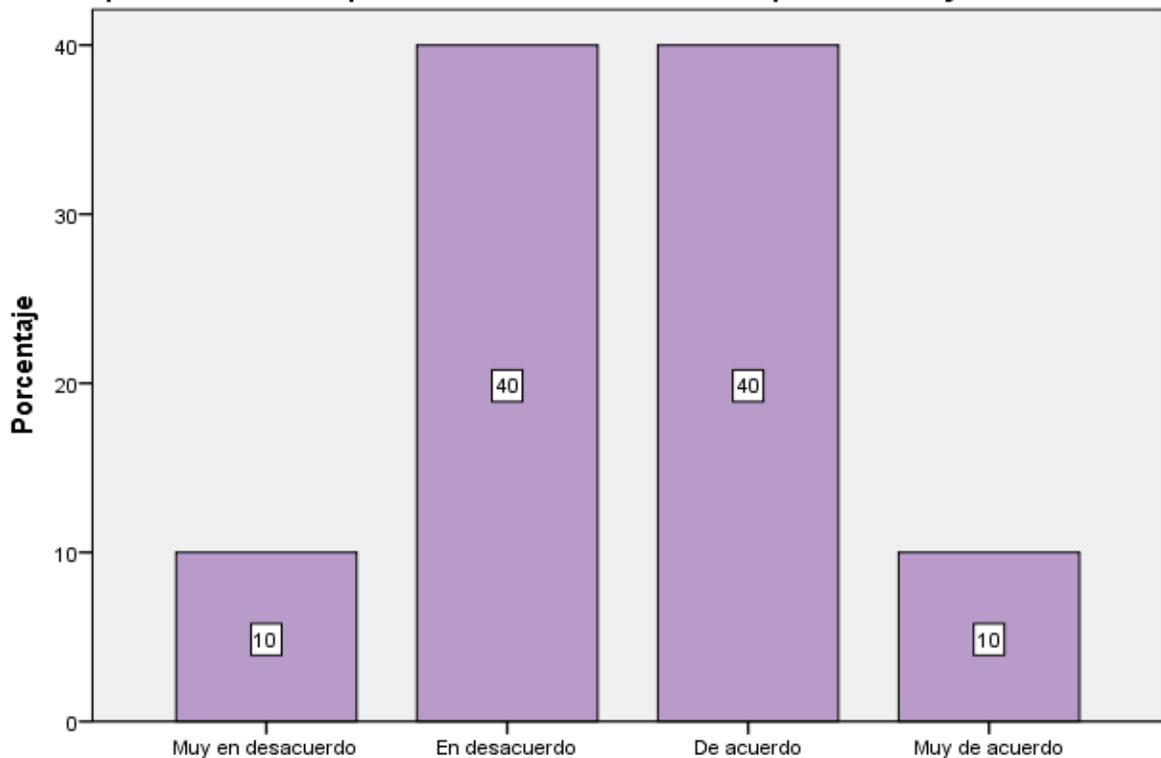
Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo

En la tabla 14 se observa que la mayor proporción se encuentra de acuerdo, siendo el 50.0%, seguido del 40.0% que se encuentran en desacuerdo, finalmente la menor proporción se muestra indiferente, representando el 10.0%.

Tabla 15. La empresa me brida oportunidades de crecimiento profesional y económico.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	6	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	24	40,0	40,0	50,0
De acuerdo	24	40,0	40,0	90,0
Muy de acuerdo	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

La empresa me brida oportunidades de crecimiento profesional y económico.

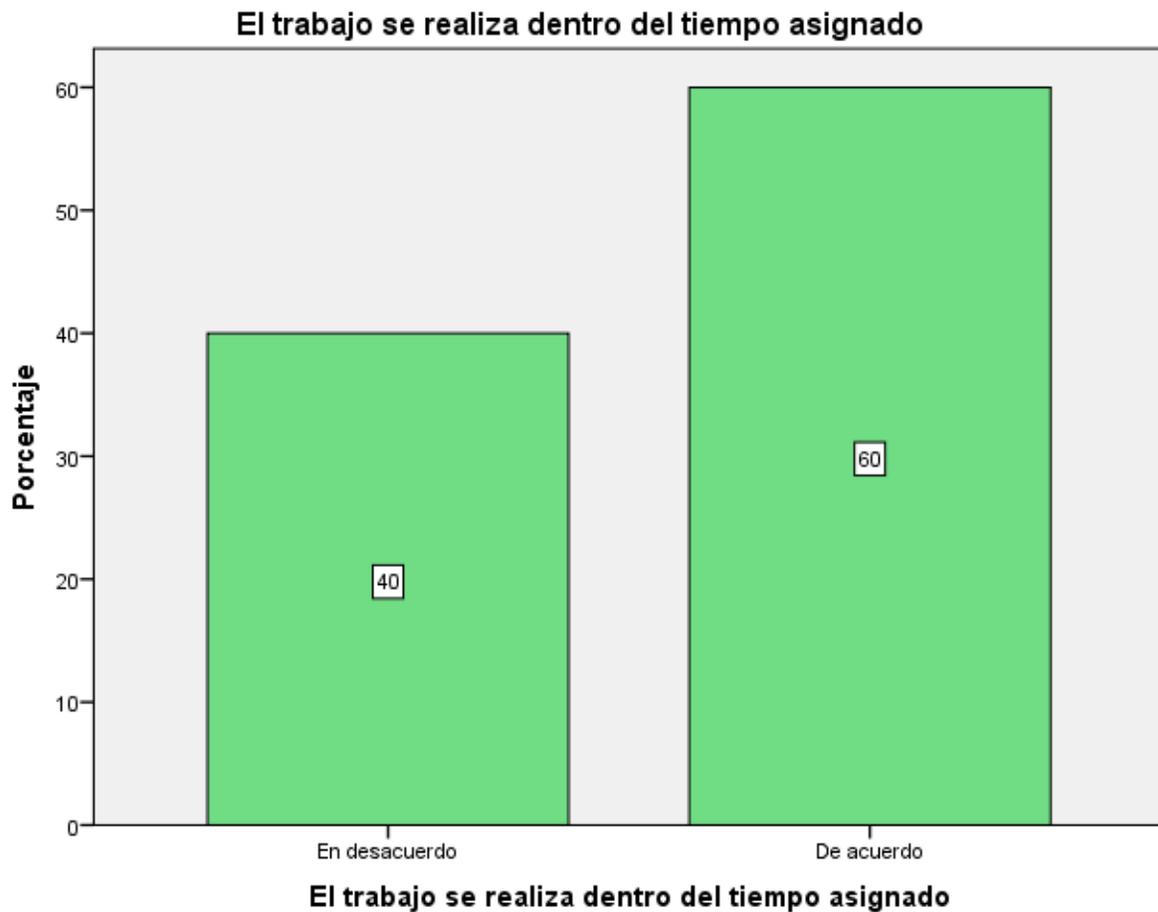


La empresa me brida oportunidades de crecimiento profesional y económico.

En la tabla 15 se observa que el 40.0% de los evaluados se encuentra en desacuerdo, a su vez otro 40.0% se encuentra de acuerdo, asimismo se encuentra muy en desacuerdo y muy de acuerdo el 10.0% en ambos casos.

Tabla 16. El trabajo se realiza dentro del tiempo asignado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	24	40,0	40,0	40,0
De acuerdo	36	60,0	60,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

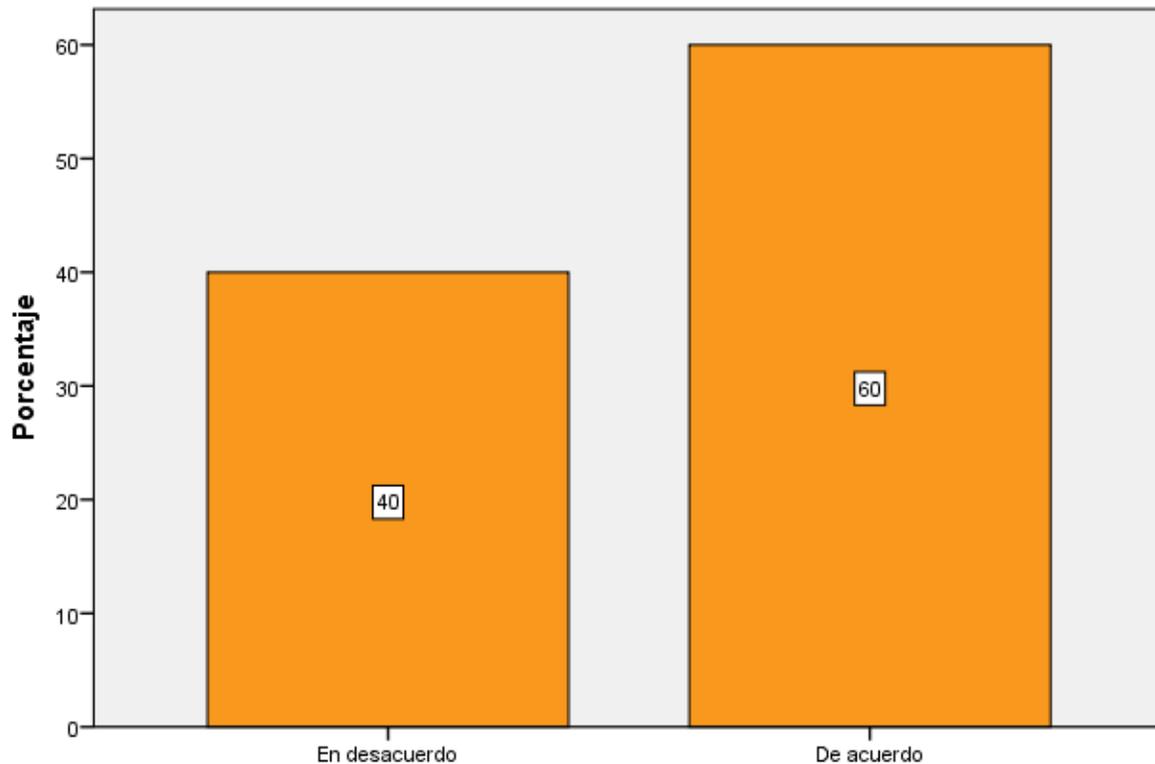


En la tabla 16 se observa que el 60.0% se encuentra de acuerdo, mientras que el 40.0% se encuentra en desacuerdo.

Tabla 17. Considera que se le brindan las herramientas necesarias para la correcta realización de sus actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	24	40,0	40,0	40,0
De acuerdo	36	60,0	60,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Considera que se le brindan las herramientas necesarias para la correcta realización de sus actividades



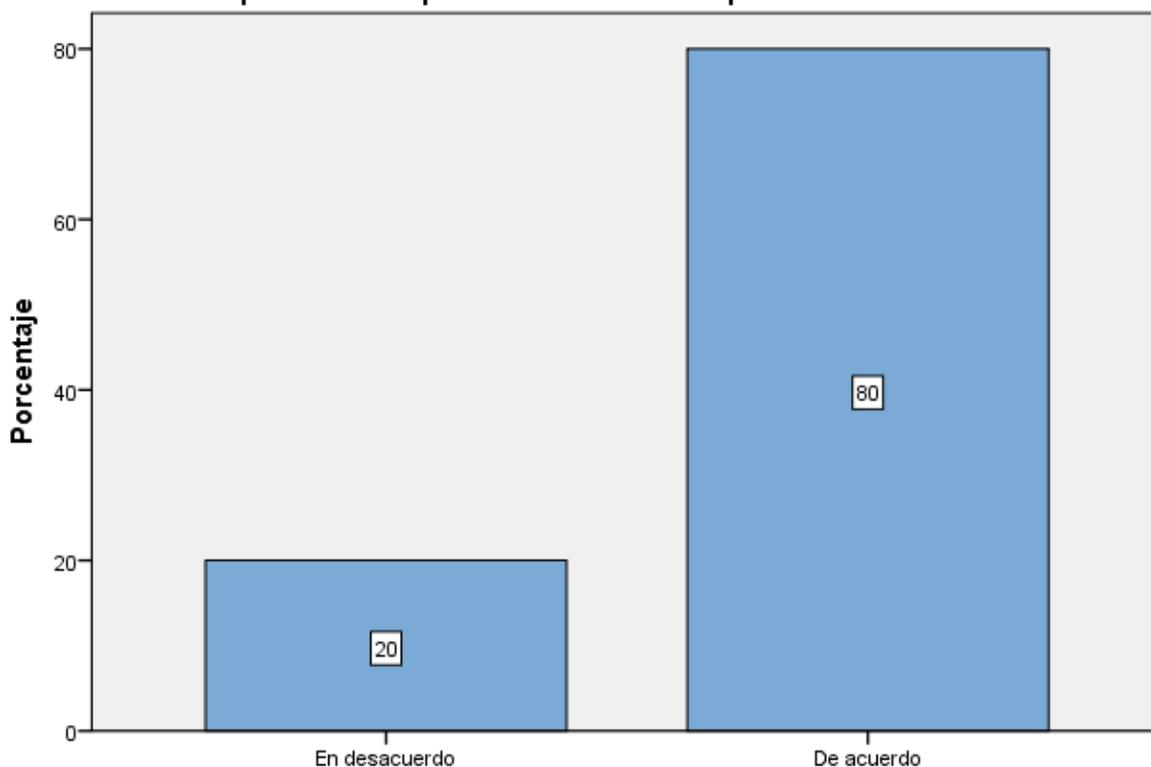
Considera que se le brindan las herramientas necesarias para la correcta realización de sus actividades

En la tabla 17 se observa que el 60.0% se encuentra de acuerdo, mientras que el 40.0% se encuentra en desacuerdo.

Tabla 18. Puedo manejar situaciones problemáticas apoyándome en mi jefe o compañeros para no comprometer el servicio que se brinda

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	12	20,0	20,0	20,0
De acuerdo	48	80,0	80,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Puedo manejar situaciones problemáticas apoyándome en mi jefe o compañeros para no comprometer el servicio que se brinda



Puedo manejar situaciones problemáticas apoyándome en mi jefe o compañeros para no comprometer el servicio que se brinda

En la tabla 18 se observa que el 80.0% se encuentra de acuerdo, mientras el 20.0% se encuentra en desacuerdo. Previamente a desarrollar las correlaciones, se realiza la prueba de normalidad para establecer la prueba estadística a utilizar.

Tabla 19. Prueba de normalidad para las variables estudiadas mediante la prueba de Kolmogorov Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig
Clima organizacional	,145	60	,003
Desempeño Laboral	,213	60	,000
Remuneraciones	,279	60	,000
Comunicación	,242	60	,000
Relaciones interpersonales	,322	60	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

En la tabla 19 se muestra el análisis de la normalidad para clima organizacional y sus dimensiones, así como para desempeño laboral. Se observa en todas las variables valores p (sig.) menores a 0.05, lo cual indica que dichas variables no se ajustan a la distribución normal.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que la prueba de hipótesis para las correlaciones se realizará con estadísticos no paramétricos, en ese caso la Rho de Spearman, puesto que en ninguno de los casos ambas variables a ser correlacionadas se ajustan a la vez a la distribución normal.

5.2 Prueba de hipótesis:

Prueba de hipótesis general:

- **Ho:** El clima organizacional no influye positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017.
- **Ha:** El clima organizacional influye positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017.

El método estadístico para comprobar las hipótesis es chi – cuadrado (χ^2) por ser una

prueba que permitió medir aspecto cualitativos de las respuestas que se obtuvieron del cuestionario, midiendo las variables de la hipótesis en estudio.

El valor de Chi cuadrada se calcula a través de la formula siguiente:

$$\mathbf{X^2 = \frac{\Sigma(Oi - Ei)^2}{Ei}}$$

Dónde:

- **X²** = Chi cuadrado
- **O_i** = Frecuencia observada (respuesta obtenidas del instrumento)
- **E_i** = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

El criterio para la comprobación de la hipótesis se define así:

Si el X²c es mayor que el X²t se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario que X²t fuese mayor que X²c se rechaza la alterna y se acepta la hipótesis nula.

Tabla 20. Tabla de contingencia del clima organizacional y desempeño laboral

		Desempeño laboral			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Clima Organizacional	Bajo	6	6	0	12
	Medio	0	30	6	36
	Alto	0	0	12	12
Total		6	36	18	60

En la tabla 20 se observa que la mayoría de los evaluados, 30 de ellos, se ubican a su vez en el nivel medio de clima organizacional como de desempeño laboral.

Tabla 21. Prueba Chi Cuadrado para clima organizacional y desempeño laboral

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	60,000^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	58,678	4	,000
Asociación lineal por lineal	36,875	1	,000
N de casos válidos	60		

a. 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,20.

Contrastación

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del X^2_t (chi cuadrado teórico), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 4 grados de libertad; teniendo: Que el valor del X^2_t con 4 grados de libertad y un nivel de significancia (error) del 5%

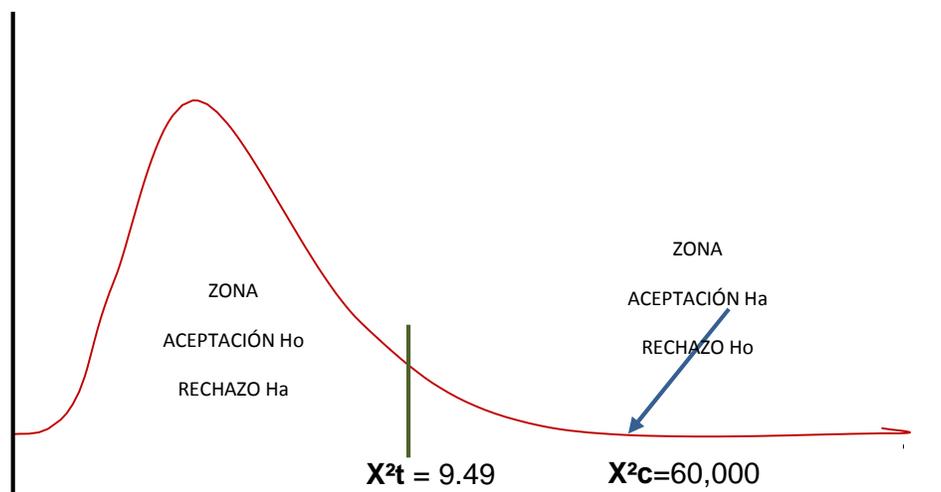
es de 9.49.

Discusión:

Como el valor del X^2_c es mayor al X^2_t ($60,000 > 9.49$), entonces rechazamos la nula y aceptamos la hipótesis alterna; concluyendo:

Que efectivamente el clima organizacional si influye positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017.

GRAFICA DE CHI CUADRADO



Determinando la correlación con Rho de Spearman:

A una confiabilidad del 95%, con una significancia de 0.05

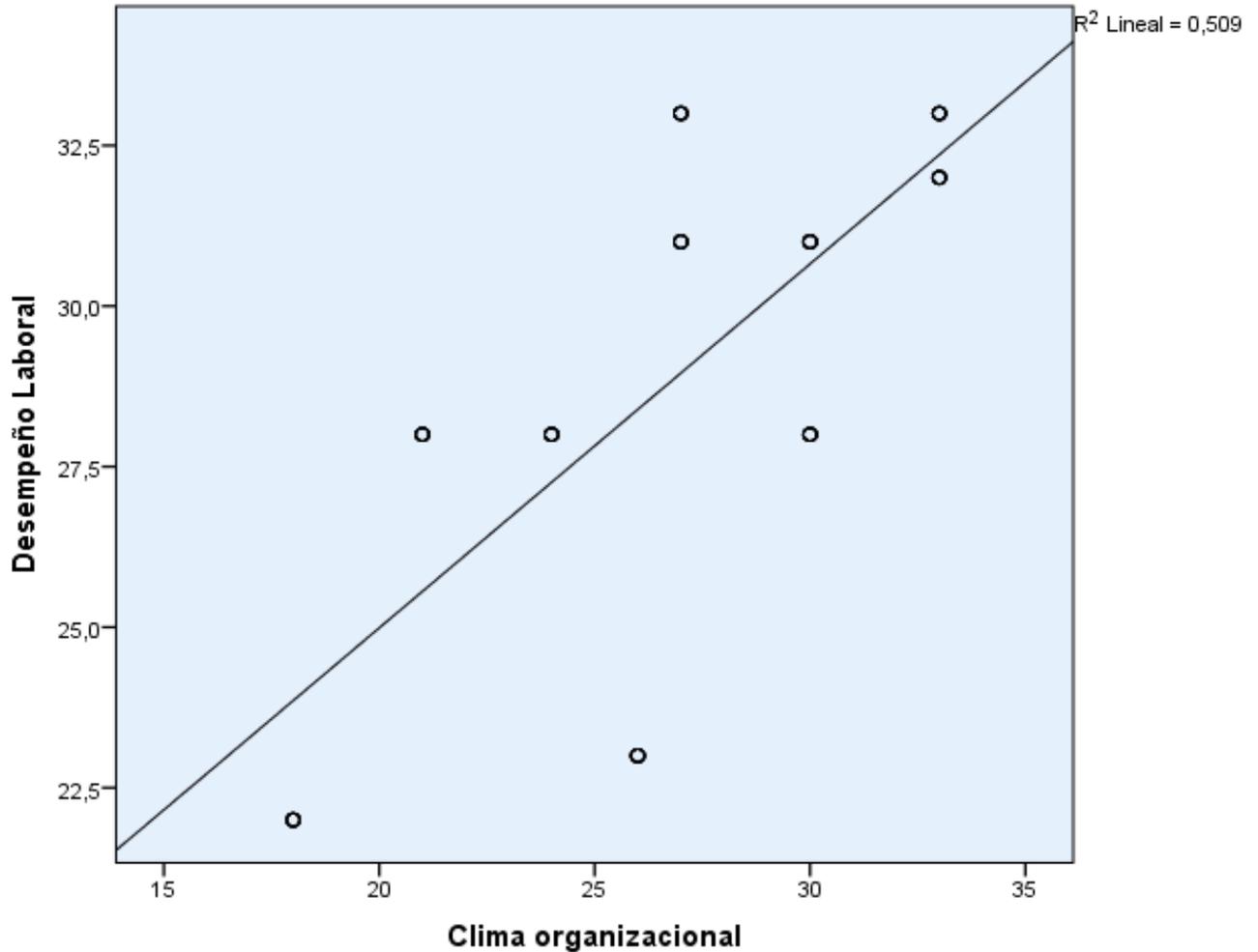
Tabla 22. Correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,741**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	60

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

Al obtener un valor de significancia de $p=0.000$, el cual es menor de 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, comprobando que si existe relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017. Así, entre el clima organizacional y el desempeño de los asesores, existe una relación directa, significativa y alta al obtener un valor de 0.741.

Lo anterior se grafica en la siguiente figura



PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

- **Ho:** Las remuneraciones no influyen positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017.
- **Ha:** Las remuneraciones influyen positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017.

El método estadístico para comprobar las hipótesis es chi – cuadrado (χ^2) por ser una prueba que permitió medir aspecto cualitativos de las respuestas que se obtuvieron del

cuestionario, midiendo las variables de la hipótesis en estudio.

El valor de Chi cuadrada se calcula a través de la formula siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Dónde:

X² = Chi cuadrado

O_i = Frecuencia observada (respuesta obtenidas del instrumento)

E_i = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

El criterio para la comprobación de la hipótesis se define así:

Si el X²c es mayor que el X²t se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario que X²t fuese mayor que X²c se rechaza la alterna y se acepta la hipótesis nula.

Tabla 23. Tabla de contingencia entre remuneraciones y desempeño laboral

		Desempeño laboral			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Remuneraciones	Bajo	0	30	6	36
	Medio	6	6	12	24
Total		6	36	18	60

En la tabla 23 se observa que la mayoría de los evaluados, 30 de ellos, se ubican a su vez en el nivel Bajo de remuneraciones y en el nivel medio de desempeño laboral.

Tabla 24. Prueba Chi Cuadrado para remuneraciones y desempeño laboral

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,500^a	2	,000
Razón de verosimilitudes	25,406	2	,000
Asociación lineal por lineal	,273	1	,601
N de casos válidos	60		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,40.

Contrastación

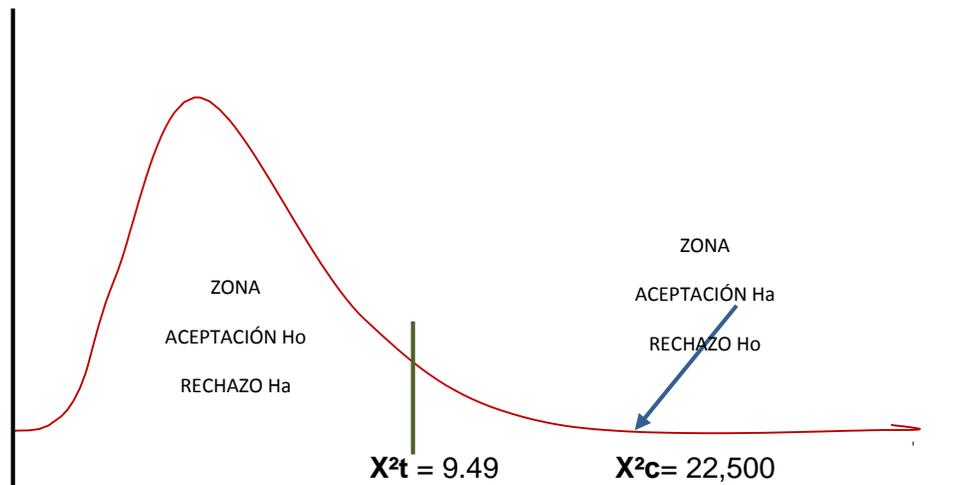
Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del X^2_t (chi cuadrado teórico), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 2 grados de libertad; teniendo: Que el valor del X^2_t con 2 grados de libertad y un nivel de significancia (error) del 5% es de 5.99.

Discusión:

Como el valor del X^2_c es mayor al X^2_t ($22,500 > 5.99$), entonces rechazamos la nula y aceptamos la hipótesis alterna; concluyendo:

Que efectivamente las remuneraciones si influyen positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017

GRAFICA DE CHI CUADRADO



Determinando la correlación con Rho de Spearman:

A una confiabilidad del 95%, con una significancia de 0.05

Tabla 25. Correlación entre remuneraciones y desempeño laboral

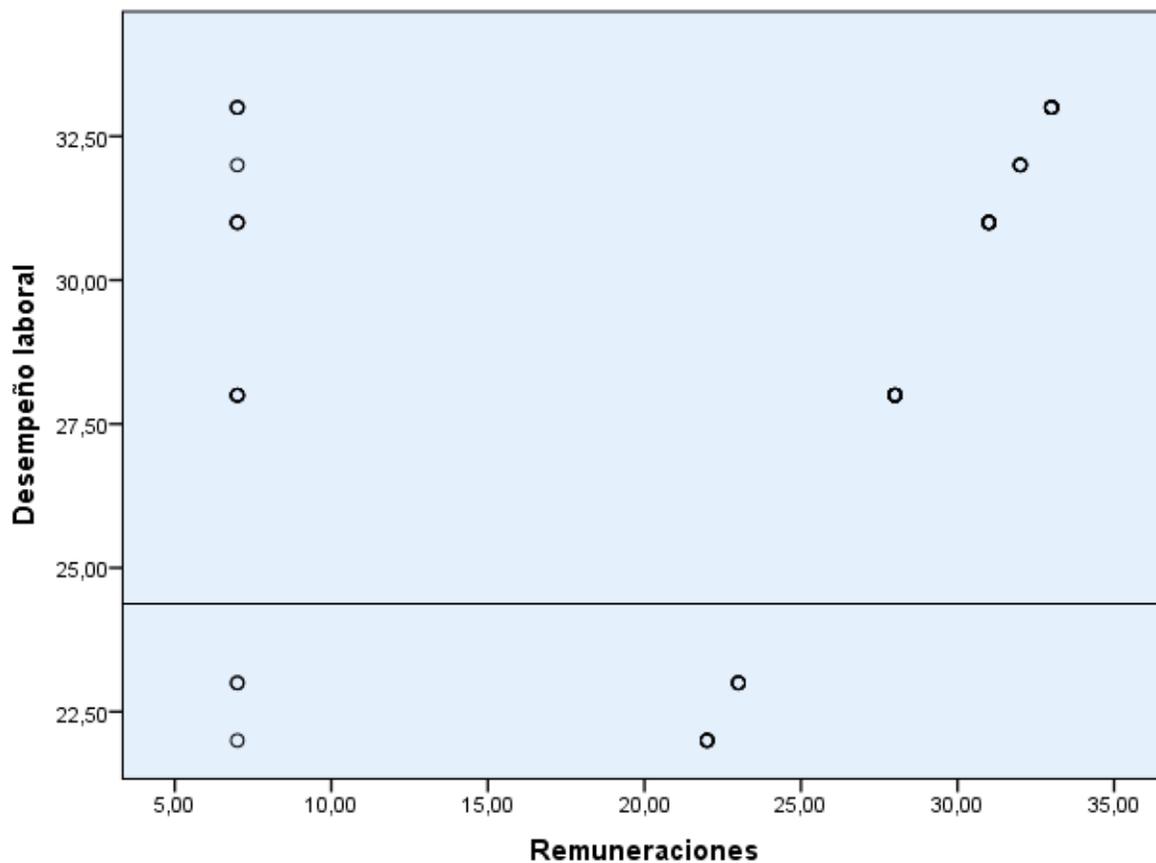
		Desempeño laboral
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	,551**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	60

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

Al obtener un valor de significancia de $p=0.000$, el cual es menor de 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, comprobando que si existe relación directa y significativa entre las remuneraciones y el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la

Zona Wong Lima 2017.

Así, entre las remuneraciones y el desempeño de los asesores, existe una relación directa, significativa y moderada al obtener un valor de 0.551; es decir al ser mayor las remuneraciones mejor el desempeño de los asesores. Lo anterior se grafica en la siguiente figura.



PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

- **Ho:** La comunicación no influye positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017.
- **Ha:** La comunicación influye positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017.

El método estadístico para comprobar las hipótesis es chi – cuadrado (χ^2) por ser una prueba que permitió medir aspecto cualitativos de las respuestas que se obtuvieron del cuestionario, midiendo las variables de la hipótesis en estudio.

El valor de Chi cuadrada se calcula a través de la formula siguiente:

$$\chi^2 = \frac{\sum(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Dónde:

χ^2 = Chi cuadrado

O_i = Frecuencia observada (respuesta obtenidas del instrumento)

E_i = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

El criterio para la comprobación de la hipótesis se define así:

Si el χ^2_c es mayor que el χ^2_t se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario que χ^2_t fuese mayor que χ^2_c se rechaza la alterna y se acepta la hipótesis nula.

Tabla 26. Tabla de contingencia para comunicación y desempeño laboral

		Desempeño laboral			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Comunicación	Bajo	6	6	0	12
	Medio	0	12	0	12
	Alto	0	18	18	36
Total		6	36	18	60

En la tabla 26 se observa que 18 de los evaluados, se ubican a su vez en el en el nivel alto de comunicación y en el nivel medio de desempeño laboral. Lo mismo sucede con los que se ubican a su vez en el nivel alto de comunicación y el nivel alto de desempeño laboral.

Contrastación

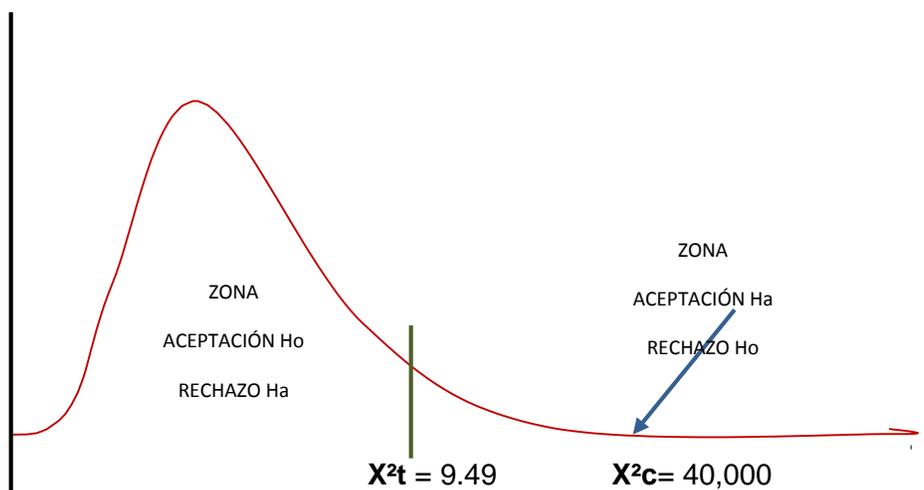
Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del X^2_t (chi cuadrado teórico), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 4 grados de libertad; teniendo: Que el valor del X^2_t con 4 grados de libertad y un nivel de significancia (error) del 5% es de 9.49.

Discusión:

Como el valor del X^2_c es mayor al X^2_t ($40,000 > 9.49$), entonces rechazamos la nula y aceptamos la hipótesis alterna; concluyendo:

Que efectivamente la comunicación si influye positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017.

GRAFICA DE CHI CUADRADO



Determinando la correlación con Rho de Spearman:

A una confiabilidad del 95%, con una significancia de 0.05

Tabla 28. Correlación entre comunicación y desempeño laboral

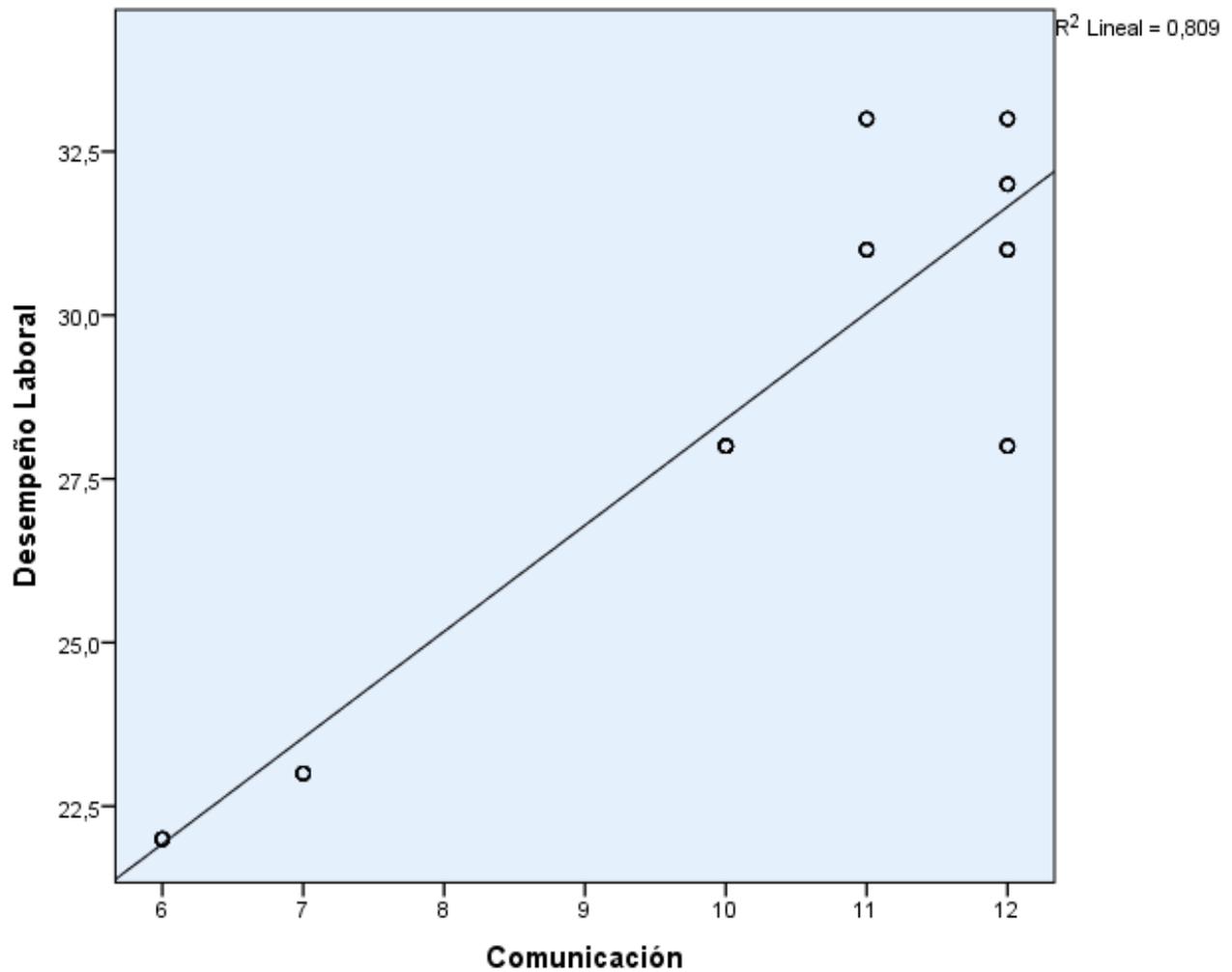
		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Comunicación	Coeficiente de correlación	,724**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	60

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

Al obtener un valor de significancia de $p=0.000$, el cual es menor de 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, comprobando que si existe relación directa y significativa entre la comunicación y el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017.

Así, entre la comunicación y el desempeño de los asesores, existe una relación directa, significativa y alta al obtener un valor de 0.724; es decir a mayor comunicación mejor el desempeño de los asesores.

Lo anterior se grafica en la siguiente figura.



PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

- **Ho:** Las relaciones interpersonales no influyen positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017.
- **Ha:** Las relaciones interpersonales influyen positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017.

El método estadístico para comprobar las hipótesis es chi – cuadrado (χ^2) por ser una prueba que permitió medir aspecto cualitativos de las respuestas que se obtuvieron del cuestionario, midiendo las variables de la hipótesis en estudio

El valor de Chi cuadrada se calcula a través de la formula siguiente:

$$\chi^2 = \frac{\sum(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Dónde:

χ^2 = Chi cuadrado

O_i = Frecuencia observada (respuesta obtenidas del instrumento)

E_i = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

El criterio para la comprobación de la hipótesis se define así:

Si el χ^2_c es mayor que el χ^2_t se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario que χ^2_t fuese mayor que χ^2_c se rechaza la alterna y se acepta la hipótesis nula.

Tabla 29. Tabla de contingencia para relaciones interpersonales y desempeño laboral

		Desempeño laboral			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Relaciones Interpersonales	Muy Bajo	6	0	0	6
	Bajo	0	12	0	12
	Alto	0	24	18	42
Total		6	36	18	60

En la tabla 29 se observa que la mayoría de evaluados, 24 de ellos, se ubican a su vez en el nivel alto de relaciones interpersonales y en el nivel medio de desempeño laboral.

Tabla 30. Prueba chi cuadrado para relaciones interpersonales y desempeño laboral

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	68,571^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	50,389	4	,000
Asociación lineal por lineal	26,222	1	,000
N de casos válidos	60		

a. 6 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,60.

Contrastación

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del X^2_t (chi cuadrado teórico), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 4 grados de libertad; teniendo: Que el valor del X^2_t con 4 grados de libertad y un nivel de significancia (error) del 5%

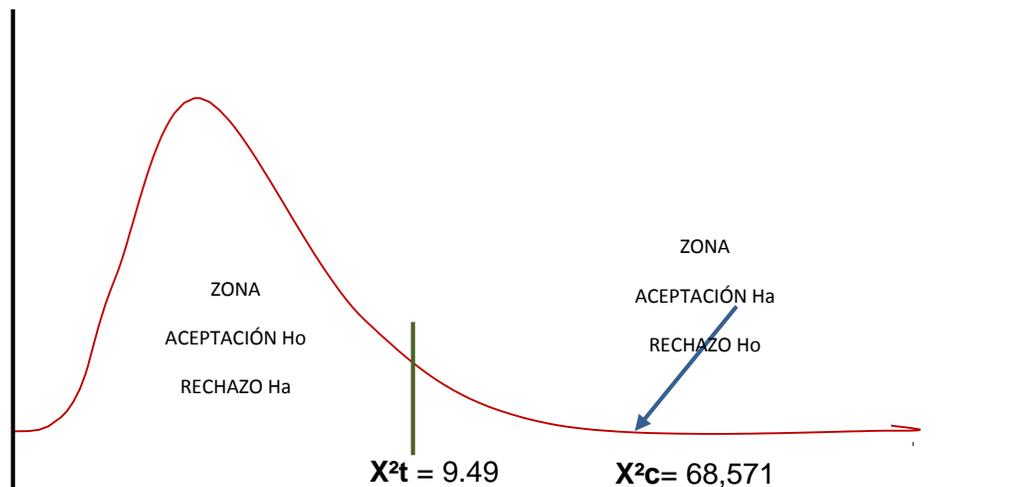
es de 9.49.

Discusión:

Como el valor del X^2_c es mayor al X^2_t ($68,571 > 9.49$), entonces rechazamos la nula y aceptamos la hipótesis alterna; concluyendo:

Que efectivamente las relaciones interpersonales si influyen positivamente en el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017.

GRAFICA DE CHI CUADRADO



Determinando la correlación con Rho de Spearman:

A una confiabilidad del 95%, con una significancia de 0.05

Tabla 31. Correlación entre relaciones interpersonales y desempeño laboral

		Desempeño laboral
	Coefficiente de correlación	,616**
Rho de Spearman	Relaciones Interpersonales	
	Sig. (bilateral)	,000
	N	60

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

Al obtener un valor de significancia de $p=0.000$, el cual es menor de 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, comprobando que si existe relación directa y significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong Lima 2017.

Así, entre las relaciones interpersonales y el desempeño de los asesores, existe una relación directa, significativa y moderada al obtener un valor de 0.616; es decir a mayor las relaciones interpersonales mejor el desempeño de los asesores.

Lo anterior se grafica en la siguiente figura.

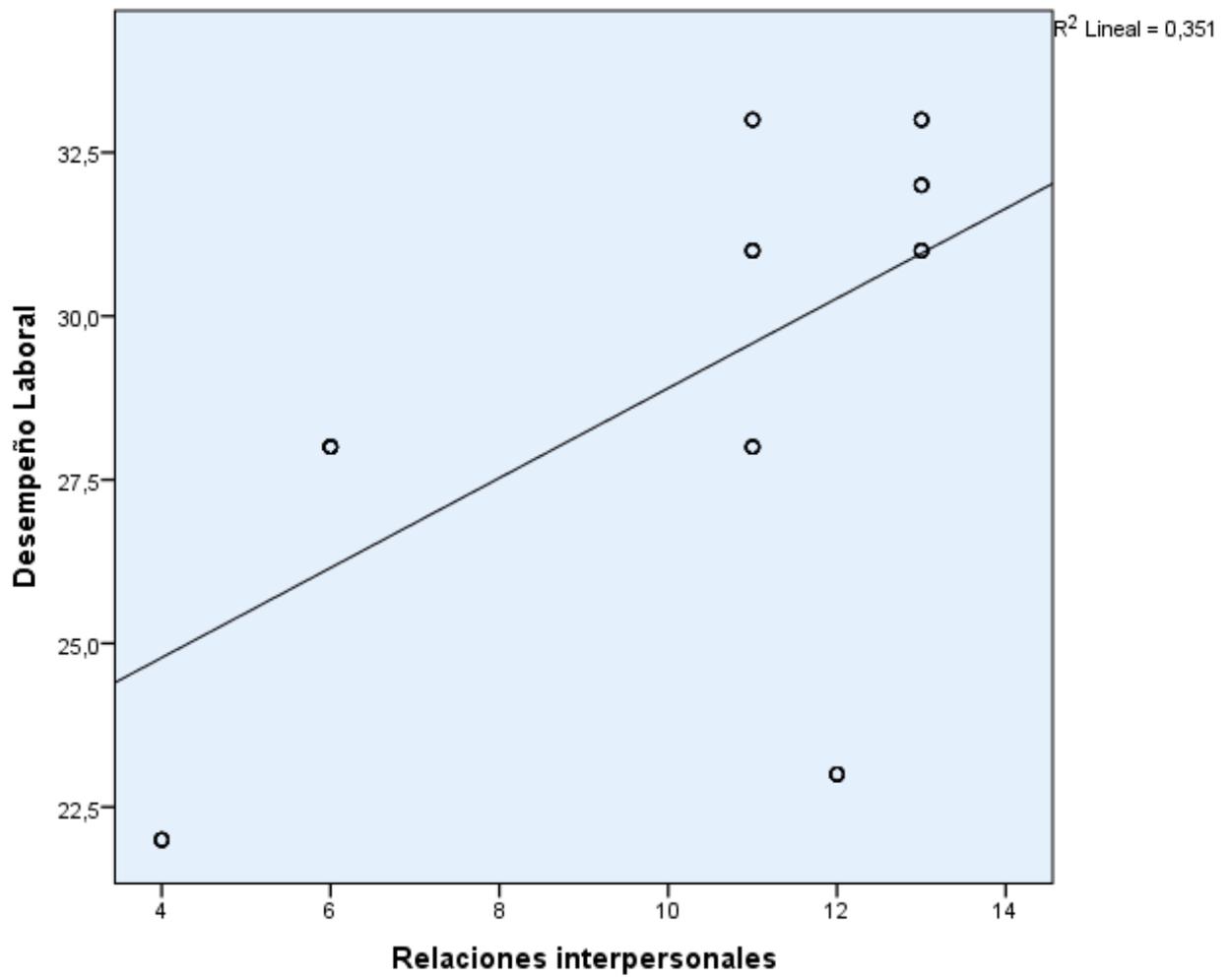


Tabla de distribución de Chi Cuadrado

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa (α)				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
40	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
50	63,17	67,50	71,42	76,15	79,49
60	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
70	85,53	90,53	95,02	100,43	104,21
80	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
90	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30
100	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17

CONCLUSIONES

De los resultados anteriores comprobamos que entre el clima organizacional y el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong, existe una relación directa y significativa; es decir, mayor el clima organizacional, mejor el desempeño de los asesores.

Adicionalmente, se determinó que las remuneraciones influyen positivamente en el desempeño de los asesores de servicio. Comprobamos que entre las remuneraciones y el desempeño de los asesores, existe una relación directa y significativa al obtener un valor de 0.551; es decir, mayor las remuneraciones, mejor el desempeño de los asesores. Así mismo comprobamos que existe una relación de 55.1%.

Se concluyó también que la comunicación tiene un impacto positivo en los asesores de servicio. Comprobamos que entre la comunicación y el desempeño de los asesores, existe una relación directa y significativa al obtener un valor de 0.724; es decir, mayor la comunicación mejor el desempeño de los asesores. Así mismo, comprobamos que existe una relación de 72.4%.

Se pudo establecer que las relaciones interpersonales se relacionan positivamente con el desempeño de los asesores de servicio. Comprobamos que entre las relaciones interpersonales y el desempeño de los asesores, existe una relación directa y significativa al obtener un valor de 0.616; es decir, mayor las relaciones interpersonales, mejor el desempeño de los asesores. Así mismo, comprobamos que existe una relación de 61.6%.

RECOMENDACIONES

Habiéndose establecido la influencia que tiene el clima organizacional sobre el desempeño de los asesores de servicio, se recomienda elaborar un plan de acción que permita una mayor satisfacción en los puestos de trabajo. Para lograrlo, se sugiere realizar reuniones con los colaboradores y recoger sus dudas e inquietudes respecto a cómo se sienten en su labor diaria y qué alternativas de mejora proponen para mejorarla

Referente a las remuneraciones, como se debe alinear el sueldo básico a los asesores acorde al de ley que son s/ 850, ya que el que perciben actualmente es menor. En lo que respecta a la parte variable de su sueldo, se podrían mejorar las comisiones por venta o brindarse un estímulo extra por productividad, como la obtención de un bono que puede contemplar cumplimiento de metas comerciales en un determinado intervalo, porque gran parte del grupo encuestado considera que su salario no va acorde con el que se pagan en instituciones similares

En lo que respecta a la comunicación, como primera medida es importante que todos los asesores de servicio tenga clara la misión y la visión del banco tanto a largo y corto plazo, lo cual contribuirá a que los colaboradores se motiven en la consecución de los objetivos. Se sugiere que se refuerce también el correcto entendimiento de los procesos que regularmente se van actualizando, así como de las nuevas directrices o informes que llegan a los asesores, ya que se ha podido establecer que en algunas circunstancias no se está realizando de manera satisfactoria Un feedback breve en los temas más sensibles sería muy ideal.

En cuanto a las relaciones interpersonales, se buscar métodos para reducir al mínimo los conflictos personales dentro del área de trabajo y para ello, es importante conocer primero cuáles son los inconvenientes, problemas, dificultades actuales que cada asesor tiene y luego escuchar las sugerencias para poder mejorarlos. Una buena forma de mejorar las relaciones entre los asesores de servicio es

fomentar iniciativas que incluyan el trabajo en equipo entre las que se encuentran organizar actividades fuera del horario de trabajo para que se genere más confianza y familiaridad.

Respecto a la motivación de los asesores, los reconocimientos por una labor bien realizada siguen siendo una gran alternativa para que el colaborador despierte la ilusión al tener un beneficio diferente al económico. El ponerlo en un lugar distintivo ante una buena gestión siempre despertará ánimos de mantener el esfuerzo para el logro de las metas y objetivos.

ANEXOS

ANEXO N° 1

N° ORDEN	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				
		1	2	3	4	5
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	La remuneración que recibo permite cubrir mi presupuesto mensual					
2	La remuneración que recibo es proporcional al esfuerzo y funciones que realizo					
3	Mi remuneración está acorde a las que se dan en instituciones similares					
4	Recibo de forma oportuna la información que requiero para la realización de mi trabajo					
5	Existe una comunicación fluida con sus compañeros de trabajo					
6	Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a su jefe son tomados en cuenta					
7	La relación entre jefes y subordinados suelen ser amistosas.					
8	Cuando interactúo con mis compañeros de trabajo me siento apreciado por ellos					
9	Las personas con las que trabajo son confiables					

N° ORDEN	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				
		1	2	3	4	5
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
10	Me siento seguro y estable en mi empleo					
11	Me siento satisfecho con lo que he podido contribuir a la organización					
12	Mi puesto de trabajo me permite desarrollar mis capacidades y habilidades					
13	Se le reconoce por una labor bien realizada					
14	Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo					
15	La empresa me brinda oportunidades de crecimiento profesional y económico.					
16	El trabajo se realiza dentro del tiempo asignado					
17	Considera que se le brindan las herramientas necesarias para la correcta realización de sus actividades					
18	Puedo manejar situaciones problema apoyándome en mi jefe o compañeros para no comprometer el servicio que se brinda					

BIBLIOGRAFÍA

- Alcalde San Miguel Pablo**, Calidad, Ediciones Paraninfo, 2009. P. 6
- Amorós Rodríguez Eduardo**, Comportamiento Organizacional, 2007, P. 6
- Andrade Horacio**, Comunicación Organizacional Interna, Netbiblo, 2005, P. 9
- Certo Samuel C.**, Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Enviroment, Boston, Mass, Allyn & Bacon, 1994, Pp. 3
- Chiavenato Idalberto**, Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004, P. 52.
- Chiavenato Idalberto**, Teoría General de la Administración 8va Edición, Mc Graw Hill Education, 2012, P. 18
- Chiavenato Idalberto**, Gestión del Talento Humano 4a Edición, Mc Graw Hill Education, 2009, P. 278
- Chruden Herbert J. Y W. Sherman Jr. Arthur**, Administración de Personal, Compañía Editorial Continental S.A., P. 368, 792
- Dalton Marie, Hoyle Dawn G., Watts Marie W.**, Relaciones Humanas, 2006, P. 14-15
- Editorial Vértice, La Calidad en el Servicio al Cliente, 2008, P. 3
- Fernández Collado Carlos**, La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997, P. 27-31.
- Fernández García Ricardo**, La Productividad y el Riesgo Psicosocial o Derivado de la Organización del Trabajo, Editorial Club Universitario, 2010, P. 43
- Gan Federico, Berbel Gaspar**, Manual de Recursos Humanos, 2007, P. 196-197

- Gan Federico, Triginé Jaume**, Manual de Instrumentos de gestión y Desarrollo de las personas en las Organizaciones, Ediciones Díaz de Santos, 2013 p. 275
- Lévy-Leboyer Claude**, La motivación en la empresa, España, Gestión 2000, 2001, P. 35.
- Marañón Pimentel Igor**, Administración de Personal, Talleres Gráficos de la Universidad Alas Peruanas, 2005, P.127
- Nosnik Abraham**, El desarrollo de la comunicación social. Un enfoque metodológico. Editorial Trillas. México, 1991. P.180.
- Nosnik Abraham** “El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones” en Fernández Collado, Carlos (compilador) La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas, México, 1995. P.165-194.
- Reig Martínez Ernst**, Competitividad, Crecimiento y Capitalización de las Regiones Españoles, 2007, P. 19
- Robbins Steve (2004)**, Gestión del talento humano Décima Edición. Madrid, P. 625-630.
- Rusbult C. y Lowery, 1985**, When Bureaucrats Get the Blues, en Journal of Applied Social Psychology, Vol. 15, N.º 1, P. 83.
- Silva de Oliveira Reinaldo**, Teorías de la Administración, International Thomson Editores, 2002, P. 20.
- Trelles Rodríguez, Irene (Compiladora)**, Comunicación organizacional. Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana, 2001, P.2.
- Urquijo Josue I. Y Bonilla G. Josué**, La Remuneración del trabajo, Editorial Texto CA, 2008, P. 14
- Werther W. y Davis K.** Administración de Personal y Recurso Humano, McGraw-Hill, México, 2004, P. 296

- <http://glosarios.servidor-alicante.com/psicologia/estimulo>
- <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/1569>
- <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/6090/capitulo2.pdf>
- <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- <http://psicologiayempresa.com/los-objetivos-de-las-organizaciones.html>
- <https://es.scribd.com/doc/14657506/LA-TEORIA-DE-LA-ACTIVIDAD>
- <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- <http://orientacionfenomenosociales.blogspot.pe/2012/08/relaciones-interpersonales-necesidad.html>
- <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_en_el_servicio
- <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/94/182>