

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**RELACIÓN ENTRE CLIMA, SATISFACCIÓN LABORAL Y LAS
VENTAS DE LOS PROMOTORES DE UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES DE LIMA - 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS:**

AUTOR: BACHILLER MARÍA ISABEL CELINDA GARCÍA REYES

ASESOR: ELENA MARÍA DEL CARMEN MAISCH MOLINA

**LIMA – PERÚ
2017**

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación no podría haberse llevado a cabo sin la participación activa de las siguientes personas a quienes van mis más sinceros agradecimientos:

Creo que sin la ayuda de Dios nada es posible, durante todo este proceso sentí fuertemente el cuidado y el amor de Dios al colocar en mi camino a las personas precisas en el momento adecuado.

A mi mamá, Vicky Reyes, por estar siempre a mi lado durante toda la maestría con sus consejos, por quedarse a mi lado mientras estaba recopilando información, trabajando en la computadora hasta tarde y por animarme cuando las cosas no salían como las tenía planeadas. Eres más que mi mamá, eres mi mejor amiga, mi consejera y compañera. Te adoro y si fuera niña otra vez una y mil vez te diría que de grande quisiera llegar a ser como tú, pues eres mi modelo a seguir.

A Antonio Muradaz, quien siempre me animo con sus correos, sus opiniones y apoyo en diversas áreas de mi vida. Sin usted no estaría donde estoy y considero que usted es uno de los pilares más importante en mi vida al asumir desinteresadamente un rol paterno. Le estoy eternamente agradecida.

A Máximo Cahua por estar allí, hacerme reír y darme ánimos. Siento que soy más espontánea y libre gracias a ti, pues con tu manera de ser me abriste la mente a muchas experiencias nuevas que me han enriquecido como persona. Te agradezco por valorarme por quien soy.

A la Dra. Elena Maisch, quien desinteresadamente asumió la asesoría de este trabajo y sin cuyos aportes, experiencia y sabiduría esta investigación no hubiera llegado a buen puerto. Es genial poder contar una colega psicóloga, cuya visión compartimos.

A Lady León, sin cuyo apoyo en la aplicación de las encuestas y la digitación de las mismas este trabajo no se hubiera logrado. Admiro tu fe, responsabilidad y compromiso en lo que haces. Sin ti no hubiera conocido al Prof. Ambrocio Tomás, quien fue parte importante al asesorarme estadísticamente.

A Gino Tessitore y Valeria Morzán, quienes siempre estuvieron dispuestos a darme una palabra de aliento y un abrazo sincero en el momento justo y me acompañaron en los momentos más difíciles que tuve que enfrentar a nivel personal y laboral este año. Si hubieran más personas como ustedes en este mundo, las cosas serían mejores. Ambos son un rayo de luz en este mundo, sigan brillando con la alegría que los caracteriza. Los aprecio y quiero mucho.

A Fiorella Zanabria, Patrick Hammond, Carolina Delgado y Marco Freyre, quienes me dieron todas las facilidades que estuvieron en su poder para facilitarme los datos para este estudio.

A Cinthya Obregón por su paciencia y por la orientación que me brindó en todo este proceso.

A los profesores Augusto Cáceres, Carlos Bustamante, Ofelia Roque, Serena Villanelo, César Bedón, Carlos Bancayán, Manuel Chenet, Joaquín Lombira y Mario Vildósola por sus asesorías y aportes que enriquecieron mucho esta investigación. Gracias por su tiempo y la paciencia que me tuvieron considerando que soy una psicóloga tratando de comprender el mundo de la administración.

Finalmente, mi mayor agradecimiento a todo el equipo de Khana Consultores, quienes me brindaron su apoyo en este proceso en temas de tiempo y comprensión para darme todas las facilidades.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar qué grado de relación había entre clima, satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017. El enfoque de la investigación fue cuantitativo. El alcance fue correlacional. El método fue No Experimental Transeccional Correlacional Causal Complejo. La población estuvo compuesta por 330 promotores de ventas activos en planilla de uno de los tercerizadores de una empresa de telecomunicaciones. Se realizó un muestreo probabilístico. La muestra fue de 178 trabajadores. Se utilizó la Escala de Clima Laboral CL – SPC y la Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC. Para los niveles de ventas, se trabajó con los registros de ventas de cada promotor. La data fue procesada con el programa SPSS v. 23. Se aplicó la correlación Rho de Spearman para el análisis por dimensiones de las variables independientes y la correlación de Pearson para los puntajes totales. Se determinó que el clima y la satisfacción laboral correlacionaban de manera débil, pero de forma significativa con la variable ventas. Los puntajes totales de Clima y Satisfacción Laboral se ubicaron debajo del promedio de la muestra. Se sugirió a la empresa realizar un estudio de clima y satisfacción laboral una vez al año, para poder ver qué dimensiones están por debajo del promedio para promover acciones de mejora.

Palabras clave: Clima Laboral, Satisfacción Laboral, Ventas, Telecomunicaciones.

ABSTRACT

The present research had as general objective to determine the degree of relationship between work climate, job satisfaction and the sales made by the promoters of a telecommunications company in Lima in 2017. The research approach was quantitative. The scope was correlational. The method was Non-Experimental. The population was made up of 330 active sales promoters on the payroll of one of the outsourcers of a telecommunications company. A probabilistic sampling was performed. The sample was 178 workers. CL - SPC Work Climate Scale and Labor Satisfaction Scale SL – SPC were used. For sales, the sales records of each promoter was analyzed. The data was processed with the SPSS Program v. 23. Spearman Rho correlation was applied for the analysis of the independent variables' dimensions and Pearson correlation for the total scores. It was determined that Work Climate and Labor Satisfaction correlated weakly but significantly with the sales variable. The total scores of Climate and Labor Satisfaction were below the average of the sample. The company was suggested to carry out a study of both independent variables once a year, in order to see what dimensions are below average to promote improvement actions.

Key words: Work Climate, Labor Satisfaction, Sales, Telecommunication

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
CAPÍTULO I : Planteamiento del estudio.....	6
1.1 Introducción.....	7
1.2 Formulación del problema y justificación del estudio	8
1.3 Antecedentes relacionados con el tema	16
1.4 Objetivos generales y específicos.....	31
1.5 Limitaciones del estudio	32
CAPÍTULO II : Marco teórico	34
2.1. Bases teóricas relacionadas con el tema	34
2.2. Definición de términos usados	86
2.3. Hipótesis	88
2.4. Variables	89
CAPÍTULO III: Metodología de investigación.....	91
3.1. Diseño de investigación.....	91
3.2. Tipo de investigación	91
3.3. Método de investigación.....	92
3.4. Población y muestra	92
3.5. Técnicas e instrumentos	93
3.6. Recolección de datos	117
CAPÍTULO IV : Resultados y análisis de resultados	118
4.1. Resultados.....	118
4.2. Análisis de resultados	120
CAPÍTULO V : Conclusiones y recomendaciones	150
Conclusiones.....	150
Recomendaciones	150
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153
ANEXO	160

CAPÍTULO I : Planteamiento del estudio

1.1 Introducción

De acuerdo con García (2009), las ventas dentro de una organización son un tema de neurálgico, debido a que los vendedores son el primer contacto personal que los clientes tienen con la empresa, siendo el buen trato de vital importancia para que esa primera aproximación comercial se vuelva constante en el futuro y pueda ser recomendada a otras personas. Es de especial importancia recalcar que son los clientes el principal activo de la organización, considerando que las ventas que se realicen son las que generan ingresos para la empresa, lo que permite su desarrollo y éxito.

A decir de Kotler y Armstrong (2012), al ser la fuerza de ventas un pilar tan importante dentro de la empresa, ésta necesita tener una correcta administración. Este autor resalta la importancia de la motivación de este personal, debido a que si bien el vendedor puede tener un trabajo emocionante por sus retos y el contacto interpersonal que conlleva, el mismo puede tornarse frustrante, lo cual impactará en su desenvolvimiento laboral. Es aquí donde el Administrador de la fuerza de ventas debe ser hábil para identificar cómo mejorar el estado de ánimo y el desempeño general de su personal de ventas por medio de su clima laboral, metas de ventas e incentivos.

De acuerdo con Chiavenato (2000), muchas veces por ignorancia o desconocimiento se suele considerar la administración de recursos humanos de una empresa como algo secundario o poco importante, lo cual se ve reflejado en los recortes de nómina, de los beneficios concedidos a los colaboradores o a los presupuestos destinados a esta área, como la forma más fácil, sencilla y rápida, en apariencia y a simple vista, de reducir costos, con efectos inmediatos y visibles desde el punto de vista financiero. Sin embargo, esto se logra a costa de la salud organizacional y arriesgando resultados a mediano y largo plazo.

Belapatiño y Perea (2016) sostienen que el sector telecomunicaciones en el Perú ha venido mostrando un crecimiento mayor al del Producto Bruto Interno (PBI) y que el resto del sector servicios en general. Ellos proyectan que este sector siga creciendo y mostrando mayor dinamismo, en especial por la llegada de nuevos operadores al Perú, los cuales generarán mayor competencia.

Con lo planteado anteriormente, dado el incremento de competencia en el sector telecomunicaciones en el mercado peruano, el área de ventas se tornará aún más importante y vital. Si tomamos las ideas de Kotler y Armstrong (2012), el tener información de base sobre la percepción del clima y la satisfacción laboral del personal de ventas será de utilidad para que el Administrador pueda mantener políticas y lineamientos laborales positivos y mejorar aquellos puntos que puedan estar incidiendo de forma negativa en su personal.

De este modo, considerando todo lo anteriormente expuesto, el tema de esta investigación es determinar qué grado de relación existe entre clima, satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

1.2 Formulación del problema y justificación del estudio

En el Perú, el sector de Telecomunicación Móvil es uno de los más ágiles y de mayor competitividad y crecimiento en el mercado actualmente. De acuerdo con Osiptel (2014), existen tres empresas líderes en el rubro, siendo el mercado de las ventas directas de celulares y colocación de líneas el segmento más peleado entre ellas. Por lo anterior, se deduce que las ventas directas de ambos productos es el primer nivel de competencia entre estos tres operadores.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, de acuerdo con Hammond, Jefe del área comercial de la empresa, (comunicación personal, 09 de Septiembre, 2015), durante el primer semestre del 2015, se observó un incremento en el nivel de rotación de personal de promotoría de ventas tercerizado de una empresa de telecomunicaciones. Debido a lo crítico del área de promotoría de ventas en tiendas retail, al ser un punto fuerte tanto a nivel de ventas de la empresa como a posicionamiento de marca (al ser el primer contacto del cliente con el producto y la marca), se busca que el personal en dichos cargos no roten

mucho, debido a que lo anterior provoca pérdidas económicas, ya que el personal nuevo tiende a tener un periodo de adaptación al cargo, en el cual sus ventas no llegan al nivel de promotor que ya lleva, por lo menos, tres meses trabajando en la empresa. Por lo anterior, la situación se tornó problemática. En reuniones de gerencia, se planificó seguir una estrategia para subsanar este tema, considerando los siguientes aspectos: Estudio del nivel de sueldos para esos cargos en las empresas de la competencia y un estudio de clima laboral, para con esa información, poder elaborar estrategias de acción.

A nivel de sueldos, se encontró que la empresa se hallaba en desventaja frente a sus demás competidores, razón por la cual la gerencia determinó subir la remuneración de sus trabajadores para ser competitivos en este punto frente a la competencia. Se observó una baja significativa en la rotación de personal después de este incremento remunerativo.

De acuerdo con Hammond y Zanabria, Jefe del área comercial y Jefe de selección de personal de la empresa materia de este estudio respectivamente, (comunicación personal, 15 de Septiembre, 2015), para la segunda mitad del año 2015, se determinó seguir con la segunda parte del plan, aplicando una encuesta de salida a los trabajadores renunciantes para tener una idea preliminar de cómo estaba el clima dentro de la organización. Lamentablemente, sólo se llegaron a aplicar 18 encuestas, debido a que la persona encargada renunció a la empresa y se determinó que sus funciones fueran asumidas entre todos los trabajadores del área por un tema de presupuesto. Esto significaba mayor carga laboral, por lo que las encuestas de salida y el estudio de Clima Laboral tuvieron que ser dejados de lado por un tiempo indeterminado, dado que el problema principal de rotación había sido superado.

En esas encuestas preliminares, se preguntaron de forma abierta cuáles fueron los factores que causaron mayor insatisfacción durante la estadía en la empresa y los resultados fueron los siguientes:

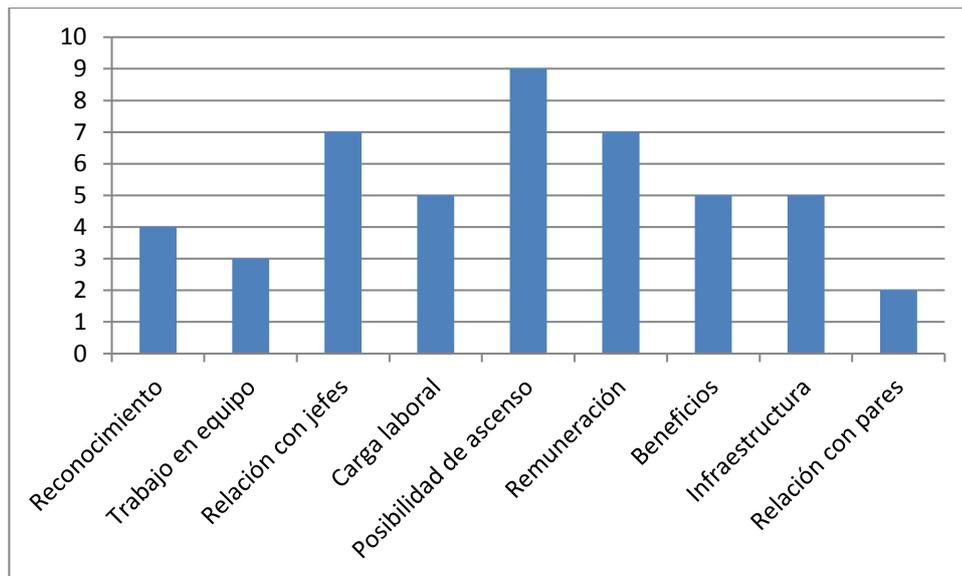


Figura 1.

Factores de causantes de insatisfacción laboral (encuestas de salida)

n=18

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Dados los resultados obtenidos, existe entre los supervisores de ventas interés en llevar a cabo una investigación de clima y satisfacción laboral para poder elevar sus resultados a gerencia, con el fin de generar estrategias preventivas de rotación de personal. Asimismo, con esta información buscan tener argumentos válidos para lograr que la Gerencia pueda asignarles un presupuesto para poder llevar a cabo estudios de clima anuales, debido a que son conscientes de que los empleados que perciban de forma positiva el clima de la empresa, tal como lo plantea Palma (1999), se van a mantener por más tiempo en sus puestos, van a ser más productivos y, por lo tanto, piensan ellos, generarán mayores niveles de ventas.

A decir de Zanabria, Jefe de selección de personal de la empresa, (comunicación personal, 20 de Septiembre, 2015), es importante señalar que personal de Promotoría de Ventas de la empresa materia de este estudio se encuentra actualmente tercerizado con una empresa de ese rubro desde el año 2013, época en la empresa cambia de razón social. Es en ese año que la relación contractual con la empresa de servicio de tercerización se hace más fuerte y la mitad de su personal tercerizado pasa a dicha empresa. Previamente, antes de su cambio de razón social la empresa había estado trabajando con tres tercerizadoras al mismo tiempo, incluida la empresa con la cual trabaja actualmente.

Es de resaltar que es práctica común el tercerizar el personal de promotoría de ventas a nivel de empresas de telecomunicaciones, debido a que con esta acción se busca reducir costos, obtener un servicio especializado a medida atendido por especialistas en *marketing* y ventas, con el propósito de lograr un desempeño efectivo. En este punto es importante señalar que en el caso del sector de telecomunicaciones, todas las empresas tienen a su personal de promotoría tercerizado, por lo que dentro de una misma empresa no hay personal de promotoría en planilla de la misma empresa y otro personal en planilla del *outsourcing*. Esto con el propósito de evitar conflictos dentro del mismo personal al existir diferentes beneficios para un mismo grupo ocupacional. Asimismo, es importante apuntalar que una misma empresa de telecomunicaciones puede trabajar con dos o más *outsourcings* al mismo tiempo, siendo política que todos los *outsourcings* que trabajan para una misma entidad compartan las mismas políticas y los mismos beneficios laborales.

En este punto, es importante señalar los casos de las dos empresas que son competencia directa: Su primer competidor trabaja la mayoría de sus servicios de tercerización de ventas con la empresa Salesland Internacional y su segundo competidor directo labora junto con Overall Business y, recientemente, también con Manpower.

Respecto a las condiciones laborales de los promotores de ventas retail de la empresa materia de estudio, Delgado y Hammond, Jefe de Recursos Humanos y Jefe del área Comercial de la empresa respectivamente, (comunicación personal, 19 de Septiembre, 2015), aseguran que cuentan con lo siguiente:

- Sueldo básico de 850 soles brutos mensuales.
- Ingreso a la planilla de la tercerizadora desde el primer día.
- Beneficios de ley.
- Capacitaciones constantes, respecto a nuevas tecnologías y productos de la marca.
- Comisiones por ventas individuales (en promedio, 900 soles)
- Bonos por cumplimiento de cuota por tienda. Se conocen como Bonos Multiplica.
- Uniforme provisto por la empresa.
- Equipo telefónico personal.
- Línea de carrera: Ingresan como Promotores, pero existe la posibilidad de pasar a Supervisores y Jefes de Venta, cuando se aperturan estas vacantes. Se realizan convocatorias de reclutamiento tanto internas como externas.

- Horario de trabajo rotativo: Generalmente trabajan en dos turnos: Turno Mañana, de Lunes a Domingo de 9:00 am a 3:00 pm y Turno Tarde, de Lunes a Domingo de 3:00 pm a 9:00 pm
- Tienen un día de descanso a la semana, el cual no necesariamente cae fin de semana. Su asignación va a depender de la necesidad de la tienda asignada.

A decir de Freyre, Asistente de Remuneraciones de la empresa, (comunicación personal, 02 de Noviembre, 2016), es importante señalar que la empresa clasifica a sus promotores en cinco categorías, según el volumen ponderado de ventas obtenido. A continuación se presenta una figura donde se puede visualizar la distribución de las ventas junto con el porcentaje de promotores en cada categoría.

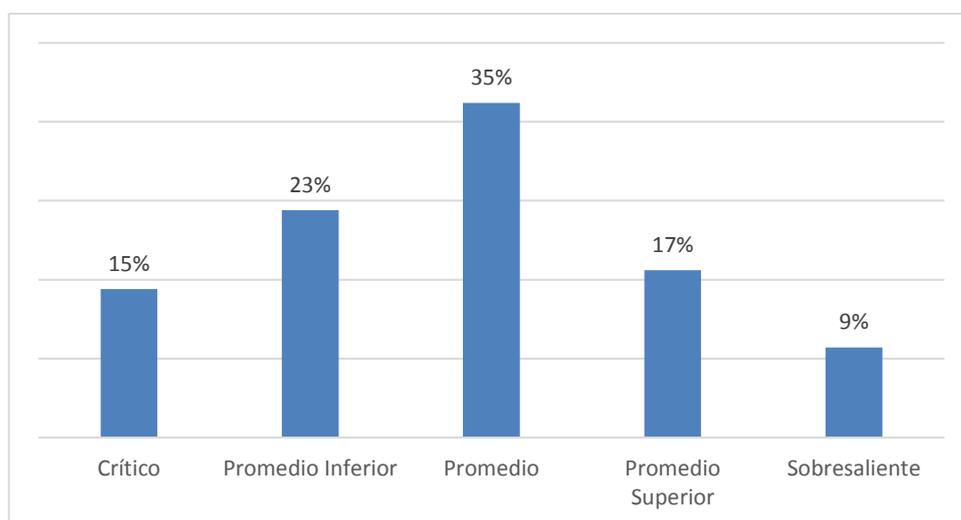


Figura 2.

Distribución de las ventas de los promotores por categoría (Trimestre Junio – Agosto 2016)

N=423

Fuente: Elaboración propia, 2016.

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), en los últimos años, a nivel empresarial, ha ido comprendiéndose que para cumplir con ciertos objetivos, es necesario cambiar la antigua concepción sobre el ser humano. Actualmente, ya no se sostiene de manera enfática que el empleado responde de modo automático a las exigencias de la organización. Por el contrario, se asume que los trabajadores son recursos humanos de alta relevancia.

Según Sziklai (2006), la Gestión de Recursos Humanos ha tomado gran importancia para las organizaciones en estos últimos años, pues permite desarrollar ventajas comparativas asociadas al mejor desempeño de las tareas y servicios generados dentro de ellas. Adicionalmente a lo anterior, se ha concientizado y valorado la importancia de establecer mejores condiciones laborales y potenciar la calidad de vida de las personas que integran una empresa. Por lo anteriormente planteado, la generación de investigaciones que consideren variables como el clima y la satisfacción laboral toman especial relevancia, pues contribuyen a la Gestión de Recursos Humanos y al bienestar de las personas. En este contexto, a decir de Chiavenato (2000), resulta cada vez más necesario el desarrollo de procesos diagnósticos precisos que permitan identificar las condiciones del clima laboral que influyen significativamente sobre el bienestar de los trabajadores y, por ende, en su nivel de satisfacción.

Clima laboral o clima organizacional, conceptos considerados como sinónimos por varios autores, tienen varias definiciones, según el autor sobre el cual se desee investigar. Para fines de este estudio tomaremos como base la definición de Palma (2004), quien plantea que Clima Laboral es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente de trabajo. Es de tomar atención que el clima laboral, como variable, es considerada como multidimensional, según lo plantea la misma autora, ello implica que su medición se extiende hacia varios ámbitos; de los que destacan la supervisión, la comunicación, las condiciones laborales, la autorrealización y el involucramiento laboral con los valores y estándares de la institución. Estas dimensiones pueden variar dependiendo de la relevancia que le asignen los trabajadores en cada organización. De acuerdo con Reinoso y Araneda (2007), todavía no se logra establecer dimensiones estándar para el estudio y medición de clima, lo cual estará determinado según el enfoque que se le dé al tema.

Es importante destacar que el análisis del clima laboral es fundamental para un buen funcionamiento y desempeño de los trabajadores en su contexto de trabajo, habiendo diversos estudios científicos que corroboran esto. Como prueba la teoría y la investigación internacional y nacional, el clima genera efectos sobre el trabajador. Un clima positivo se enlaza con afectos similares en las personas que trabajan, tal como lo describe Orbeago (2015). Por otro lado, en una investigación efectuada por Falcón y Díaz (2007), se demostró que la percepción de un clima laboral negativo genera un declive en la motivación para el trabajo, lo cual afecta también la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa.

De acuerdo con Palma (2005), la satisfacción laboral se define como la disposición relativamente estable hacia el trabajo, la cual estará basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. Esta puede medirse considerando cuatro factores: Significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y autorrealización.

Es importante para las organizaciones saber cuáles son los niveles de satisfacción laboral de sus empleados, ya que esto les permite poder crear programas de mejora y/o reforzar los ya creados para mantener y mejorar estos niveles. Reforzando lo anterior, Loufatt y Arbaiza (2010) destacan la idea de que las organizaciones deben interesarse en buscar que sus colaboradores estén satisfechos en su trabajo, dado que, si se presenta lo contrario, existe una alta probabilidad que se genere o incremente ausentismo, rotación y se presenten niveles bajos de desempeño laboral.

El concepto de ventas, tal como lo plantea la Asociación Americana de *Marketing* (2012), citada por Vela y Zavaleta (2014), es el proceso, tanto personal como interpersonal, por el cual el vendedor evidencia, activa y satisface las necesidades del cliente para el mutuo beneficio de ambas partes implicadas. De acuerdo con McClintock (2016), la importancia de esta variable reside en que, a nivel empresarial, el departamento de ventas es aquel que genera los ingresos de una organización. Tomando esto en consideración y vinculándolo con el factor humano, podemos acordar, junto con Marciaga (2015), que la fuerza de ventas de una empresa sirve como un vínculo especial entre la empresa y sus clientes, el cual es uno de los activos más importantes de la empresa, producto de la satisfacción de las necesidades de los clientes más el valor agregado que el cliente recibe posteriormente. Por esta razón, debe ser un tema de importancia el mantener satisfecho al personal de ventas de una empresa, con el fin de que se sienta motivado a realizar un buen trabajo, más en un área delicada como lo es el área de ventas para una organización.

Por todo lo anteriormente expuesto, esta investigación responderá a las siguientes preguntas:

Pregunta principal:

¿Qué grado de relación existe entre clima, satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017?

Preguntas específicas:

1. ¿Existe relación entre las dimensiones de clima laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017?
2. ¿Se presenta una correlación significativa entre las dimensiones de satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017?
3. ¿Qué grado de relación existe entre clima y satisfacción laboral en los promotores de ventas de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017?
4. ¿Cómo se encuentra el clima laboral y sus dimensiones en los promotores de ventas de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017?
5. ¿Cuál es el estado de la satisfacción laboral y sus dimensiones en los promotores de ventas de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017?.

En cuanto a justificación, este estudio busca cubrir cinco frentes principales, según lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2010):

Esta investigación es conveniente, ya que servirá para identificar cuál es el nivel de Clima y Satisfacción Laboral en los trabajadores de ventas, lo cual antes no se había hecho a este nivel en la empresa. Al tener esta información cuantificada, la empresa podrá tomar decisiones respecto a mantener las políticas actuales o implementar mejoras que logren remediar los problemas o vacíos que se puedan encontrar, en especial al ver la influencia que pueden tener ambas variables en el volumen de ventas realizadas por sus promotores.

A nivel práctico, esta investigación ayudará a la gerencia de la empresa a tomar conciencia de la importancia de los estudios en Recursos Humanos y la utilidad de los mismos para tomar decisiones e implementar mejoras que impacten en la rotación y satisfacción de personal, más aún en un área tan crítica como lo es el área de ventas para esta institución.

En lo concerniente a su relevancia social, esta investigación ayudará a incrementar el conocimiento en Administración y Recursos Humanos, en especial en la parte de Ventas Desarrollo de Personal respectivamente, lo cual podrá ser usado por los estudiantes de Administración de Empresas para posteriores réplicas en sus ambientes organizacionales.

Referente al valor teórico de esta investigación, la misma pretende corroborar la Teoría de Litwin y Stringer sobre Clima Laboral y la Teoría de Higiene Motivacional de Herzberg respecto a Satisfacción Laboral. También se busca establecer el comportamiento de ambas variables en la población estudiada e identificar si existe correlación de ambas con el volumen de ventas realizadas por los promotores.

A nivel metodológico, esta investigación buscará determinar si la Escala de Clima Laboral y la Escala de Satisfacción Laboral, ambas de la autora Sonia Palma, son adecuadas para el grupo ocupacional motivo de estudio y ver sus niveles de confiabilidad y validez en el mismo. Se podrá dar recomendaciones respecto al uso de ambos instrumentos para la población estudiada.

1.3 Antecedentes relacionados con el tema

Investigaciones internacionales

- Gómez, G. (2014) presentó su tesis de maestría titulada: “*Relación entre la Satisfacción Laboral, el Contrato Psicológico, el Tipo de Vinculación y la Antigüedad en Docentes de una Universidad Privada*”, en la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia. Dicho estudio tuvo como objetivo establecer la relación entre la satisfacción laboral, el contrato psicológico, el tipo de vinculación y la antigüedad en un grupo de docentes de una universidad privada ubicada en la ciudad de Bogotá D.C.

La investigación fue de tipo descriptivo, con diseño no experimental. La población estaba constituida por 159 docentes. La muestra estuvo conformada por 112 docentes de la facultad de ingeniería de una universidad privada. La satisfacción laboral se midió con el cuestionario de Satisfacción laboral de Meliá y Peiró, y el contrato psicológico se midió con el instrumento aplicado por De Sousa en el 2005.

El investigador llegó a las siguientes conclusiones:

- Los datos mostraron que existe relación entre la satisfacción laboral y el tipo de vinculación.

- No existió relación entre la satisfacción laboral con la antigüedad ni entre el contrato psicológico con la vinculación.
 - No se presentó relación entre la antigüedad y la satisfacción laboral.
- Zavala, O. (2014) realizó su tesis de maestría titulada: “*Motivación y Satisfacción Laboral en el Centro de Servicios Compartidos de una Empresa Embotelladora de Bebidas*”, en la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Politécnico Nacional de México. Su investigación tuvo como objetivo primario la elaboración de un instrumento de medición que abordara el tema de la motivación y satisfacción laboral. Se usó como base teórica del estudio el planteamiento de la Teoría Bifactorial de Herzberg y los conceptos desarrollados por Peiró.

Se empleó el caso de estudio como estrategia metodológica. Su diseño fue no experimental. El cuestionario elaborado en escala tipo Likert fue aplicado a 58 individuos en el Centro de Servicios Compartidos de una empresa embotelladora de bebidas carbonatadas de capital mexicano ubicado en la Ciudad de México. El instrumento de medición estaba conformado por dos grandes factores: intrínsecos y extrínsecos.

Los principales resultados obtenidos del estudio fueron:

- Se encontraron diferencias significativas entre cada uno de los grupos de poblaciones que fueron establecidos a partir de las variables independientes del estudio, las cuales fueron: género, escolaridad, ingreso mensual, tipo de puesto y edad.
 - La única variable que presentó diferencias significativas en los factores extrínsecos la constituyó la antigüedad en la empresa.
- Chiang, M. y Ojeda, J. (2011) presentaron su estudio titulado: “*Relación entre Satisfacción Laboral y el Desempeño de los Trabajadores de las Ferias Libres en Chile*”, en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío. Estos autores tuvieron como objetivo principal conocer si existe relación entre las variables satisfacción laboral y productividad.

El diseño de este estudio fue no experimental. El enfoque de este estudio fue cuantitativo. El tipo fue correlacional. La población total de esta investigación fue de 264 personas. La muestra fue de 158 individuos. Se aplicó un instrumento de elaboración propia de 54 ítems, que recogía información general del encuestado e información promedio respecto a las ventas y sueldos para medir la productividad de los trabajadores. Se usó la Rho de Spearman para determinar las correlaciones respectivas.

Los autores arribaron a las siguientes conclusiones:

- Las dimensiones de satisfacción con el trabajo en general, satisfacción en la relación con el jefe y satisfacción con el reconocimiento tuvieron una relación estadísticamente significativa con la productividad.
 - La satisfacción con el ambiente físico tuvo una relación estadísticamente significativa con el salario diario y mensual, lo que incide significativamente con las horas de trabajo que dedican los feriantes a sus tareas y con el salario que éstos perciben.
- Del Toro, Salazar y Gómez (2011) llevaron a cabo una investigación titulada “*Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y su relación con el Desempeño Laboral en Trabajadores de una PYME de Servicios de Ingeniería*”, en la Universidad del Magdalena. Estos investigadores tuvieron como objetivo determinar el grado de relación existente entre clima y satisfacción laboral con el desempeño laboral de los trabajadores de la PYME.

La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva correlacional. Se trabajó con la población total de trabajadores de la PYME, que eran 18 personas. Para medir Clima Organización se usó el IMOC (Instrumento para medir el clima organizacional en empresas colombianas), para Satisfacción Laboral se utilizó el JDI (Job Descriptive Index) y para desempeño laboral se utilizó el registro de la evaluación de desempeño de la empresa, que era una herramienta creada por la misma entidad, la cual ponderaba los siguientes aspectos: Calidad del trabajo, responsabilidad, compromiso institucional, relaciones interpersonales, comunicación interpersonal, solución de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo, habilidades en el trabajo, organización de actividades rutinarias, control de registros, responsabilidad en calidad y responsabilidades autónomas.

Los investigadores arribaron a las siguientes conclusiones:

- El clima organizacional correlacionó con el desempeño en un 0.587, mientras que la variable satisfacción laboral presentó una correlación de 0.597 con desempeño laboral.
 - El clima organizacional es calificado por los colaboradores como positivo, mientras que la satisfacción laboral cayó en la categoría neutral.
- Paredes, M. (2011) realizó su tesis de maestría titulada: “*Cohesión de Equipos de Trabajo y Clima laboral Percibido por los Empleados de la Universidad de Montemorelos*”, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Montemorelos. Este autor tuvo como objetivo conocer si existe relación entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México.

La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, correlacional y transversal. La población estuvo conformada por 334 empleados. Se tomó una muestra de 211 personas. Para la recolección de los datos se elaboraron dos instrumentos: el primero dirigido a medir la cohesión de equipos de trabajo y el segundo enfocado a medir el clima laboral percibido. Ambos instrumentos contaban con 20 reactivos cada uno.

El investigador llegó a las siguientes conclusiones:

- Se observó que existe una relación lineal positiva y significativa entre la cohesión de equipos de trabajo y el clima laboral.
 - El estudio mostró una percepción buena de la cohesión de equipos de trabajo y el clima laboral.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., Cornejo, F. (2011) presentaron su investigación titulada: “*Clima y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño*”, en la Universidad de Talca. Este estudio tuvo como objetivo principal determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas.

El enfoque de este estudio fue cuantitativo. Su diseño fue no experimental, transversal y correlacional. Se trabajó con todos los trabajadores de un organismo público de la Región del Maule. Se utilizaron tres instrumentos: El cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, el cuestionario de satisfacción laboral JDI y JIG y el cuestionario de evaluación de desempeño de la misma organización. Para identificar la relación entre satisfacción y clima se realizaron correlaciones de Pearson. Con el objetivo de determinar si las potenciales variables independientes (clima y satisfacción), predicen significativamente a la dependiente (desempeño), así como identificar qué variable tiene mayor poder predictivo se realizaron Regresiones Lineales Múltiples.

Los autores llegaron a las siguientes conclusiones:

- Se evidenció que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño.
 - El desempeño fue predicho de mejor forma por las variables en conjunto.
 - Sólo el clima predijo significativamente el comportamiento del funcionario.
 - La satisfacción sólo predijo el Rendimiento y la Productividad.
- Dávila, M. (2010), presentó su investigación titulada: “*Clima Organizacional y Síndrome de Burnout en una Empresa Mediana de Manufactura*”, en el Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco. Este autor tuvo como objetivo estudiar la relación entre el Clima Organizacional y el Síndrome de *Burnout* en una empresa de dicho sector.

Este estudio fue de corte transversal, descriptivo y correlacional. El diseño de este estudio fue no experimental. La muestra estuvo constituida por 108 participantes. Se utilizó un cuestionario de Clima Organizacional y el cuestionario MBI-GS. Para analizar los datos se utilizaron estadísticas descriptivas y el coeficiente de correlación de Spearman.

El investigador concluyó lo siguiente:

- Se evidenció una tasa media y baja de presencia del *Burnout* y asociaciones significativas de esta variable con el Clima Organizacional y con factores sociodemográficos.
- Garza, D. (2010), presentó su tesis de maestría titulada: “*Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en*

Tamaulipas”, en la División de Posgrado e Investigación de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Este estudio tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la secretaría de Seguridad Pública de Tamaulipas.

Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, transversal. Su diseño fue no experimental. El investigador diseñó un cuestionario propio, tomando como base las dimensiones propuestas por Valenzuela (2013), Hernández (2005) y Chiang et al (2007) para medir el clima organizacional. La población fue de 163 colaboradores. La muestra fue de 93 trabajadores. Para los resultados obtenidos, se usaron estadísticos descriptivos.

El investigador llegó a las siguientes conclusiones:

- Se observó que el ambiente de trabajo que se experimenta en la unidad de análisis en términos generales fue neutral.
 - Se observó que habían puntos de mejora a trabajar, especialmente en la mejora de condiciones de trabajo y la calidad de vida de sus empleados.
- Rivas, M. (2009), presentó su tesis de maestría titulada: “*Satisfacción y Desempeño Laboral de los Docentes de las Instituciones Adventistas de la Asociación Oriental y Misión Paracentral de El Salvador*”, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Montemorelos. Esta investigación tuvo como objetivo identificar si existe relación entre el grado de satisfacción laboral y el nivel de desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la Asociación Oriental Salvadoreña y la Misión Paracentral Salvadoreña.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo. Fue descriptiva y correlacional. El diseño de este estudio fue no experimental. La población estuvo conformada por 80 docentes. La muestra fue integrada por 65 profesores. Se utilizaron dos instrumentos de elaboración propia. El primer instrumento estaba formado por 24 ítems para medir el grado de satisfacción laboral. El segundo instrumento estaba constituido por 34 reactivos para medir el nivel de desempeño. Los valores de confiabilidad fueron de .923 y .938 para cada instrumento. Se utilizaron las pruebas estadísticas *r* de Pearson y análisis de varianza factorial.

El investigador concluyó lo siguiente:

- Los docentes tuvieron una autopercepción entre satisfecho a muy satisfecho en el grado de satisfacción.
 - Los docentes se autopercebieron entre casi siempre y siempre para el nivel de desempeño.
 - Se observó que el nivel de desempeño no hace diferencia significativa respecto a las variables demográficas en los docentes.
 - No se encontró relación significativa entre el grado de satisfacción y la edad de los docentes.
 - Se encontró relación significativa entre la autopercepción, que tienen los docentes del nivel de desempeño y la edad de los docentes.
- Vidaurre, R. (2009), presentó su tesis de maestría titulada “*Diagnóstico del Clima Organizacional en una Empresa de Telecomunicaciones de El Salvador*”, en la Escuela de Psicología de la Universidad Dr. José Matías Delgado. Este estudio tuvo como objetivo realizar un diagnóstico de Clima Organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador. Se buscaba que este estudio sirva como base para la elaboración de un Programa de Motivación para el personal.

La investigación fue descriptiva. El enfoque fue cuantitativo. El diseño de este estudio fue no experimental. Se trabajó con la totalidad de empleados de la empresa. Se utilizó un cuestionario tipo Likert de elaboración propia. Este cuestionario permitió conocer las percepciones que determinan el ambiente laboral de la empresa y que influyen en el comportamiento y funcionamiento de los trabajadores. La validez se dio mediante criterio de jueces y su confiabilidad se calculó por Alpha de Cronbach.

El autor llegó a las siguientes conclusiones:

- La evaluación diagnóstica del clima organizacional de la organización fue promedio.
- Los indicadores mejor evaluados fueron Supervisión y Liderazgo, Puesto de Trabajo y Sentido de Pertenencia y Compromiso.
- Los indicadores deficientes fueron Prestaciones al Personal, Comunicación Organizacional y Remuneración salarial.

- Una de las conclusiones más importantes fue la elaboración un Plan de mejora que incluya los indicadores que menor puntaje obtuvieron para lograr un repunte en el nivel general de Clima Organizacional en la empresa.
- Navarro, Y. (2007), presentó su tesis de posgrado titulada: “*La Satisfacción Laboral y su Incidencia en la Competitividad de los empleados de la Dirección de Planificación y Desarrollo de la Gobernación del Estado Cojedes*”, en el Área de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. La investigación tuvo como objetivo analizar el nivel de Satisfacción Laboral y su incidencia en la Competitividad de los Empleados de la Dirección de Planificación y Desarrollo de la Gobernación del Estado Cojedes.

El estudio fue de tipo descriptivo. Su diseño fue no experimental. La muestra estuvo constituida por 30 empleados. Se aplicó una encuesta de elaboración propia, la cual constaba de 32 ítems.

El investigador llegó a las siguientes conclusiones:

- Se evidenció que la Dirección de Planificación no contaba con un manual de normas y procedimientos.
 - Los empleados presentaron actitudes que denotan insatisfacción laboral y desmotivación en el cumplimiento de sus funciones.
 - Se evidenció una baja competitividad y ausencia de relaciones armoniosas y de cooperación entre los trabajadores.
- Díaz, M. (2006), presentó su tesis de maestría titulada: “*Relación entre Satisfacción Laboral y el Ausentismo Docente del Colegio Capouilliez*”, en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Este estudio tuvo como objetivo principal determinar si existe una relación significativa entre la variable satisfacción laboral y el ausentismo de los profesores de una institución educativa privada y religiosa.

El método fue no experimental. El diseño fue transeccional correlacional causal. Los datos de ausentismo y satisfacción laboral se obtuvieron en un tiempo determinado, de enero a mayo del 2006. La población constaba de todos los 133 docentes de la institución. La muestra la conformaron 40 docentes de toda la institución. Se elaboró un instrumento propio para la medición de la satisfacción laboral. Este constaba de 35 preguntas referentes a la comunicación docente – coordinador y las compensaciones económicas directas e indirectas que obtienen. La asistencia se obtuvo de la marcación digital diaria que realizan los docentes al ingresar y egresar de sus labores.

El investigador llegó a las siguientes conclusiones:

- Los docentes del Colegio Capouilliez se encontraron satisfechos con la comunicación existente con sus jefes inmediatos.
- Se determinó que la compensación económica no llena sus necesidades básicas y manifestaron la inexistencia de compensadores no económicos que motiven al personal y busquen la identificación con la institución educativa.
- Se confirmó la hipótesis nula que indicaba que no hay correlación entre Satisfacción laboral y Ausentismo.

Investigaciones nacionales

- Beltrán, E. y Palomino, N. (2014), sustentaron su tesis de maestría titulada: “*Propuesta para Mejorar la Satisfacción Laboral en una Institución Educativa a partir de la Gestión del Clima Laboral*”, en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. Estos autores tuvieron como objetivo principal formular estrategias de mejora en la gestión del clima laboral de la Institución Educativa Santísima Virgen de la Puerta.

Se usó un diseño de carácter no experimental descriptivo transversal. Se utilizó la totalidad de la población, la cual constaba de 45 docentes. Como instrumentos a utilizar se tomaron la encuesta de Clima Laboral de Sonia Palma, la cual se complementó con entrevistas, focus groups y observaciones de conducta.

Los autores arribaron a las siguientes conclusiones:

- La organización educativa obtuvo un resultado desfavorable en clima laboral.
 - Los factores considerados como puntos críticos fueron los siguientes: Condiciones laborales, Supervisión e Involucramiento laboral
 - Para mejorar se sugirió establecer bandas y estructuras salariales así como también incentivos por objetivos cumplidos.
 - Se recomendó la elaborar un plan de comunicación interna para toda la institución.
- Amorós, E. (2013), presentó su investigación titulada “*Propuesta de Plan de Mejora del Clima Laboral en las Agencia de una Entidad Microfinanciera ubicada en la Ciudad de Chiclayo*”, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Este estudio tuvo por objetivo elaborar una propuesta de plan para la mejora del clima laboral en las agencias de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo.

Esta investigación fue Exploratoria a Descriptiva. El enfoque fue cuantitativo. El diseño de este estudio fue no experimental. La población estuvo constituida por los 112 trabajadores que laboran dentro de las instalaciones de las cuatro agencias de la entidad microfinanciera ubicada en Chiclayo. Se realizó un censo. El instrumento de recolección de datos usado fue el cuestionario “Escala de Opiniones CL - SPC”, de Sonia Palma.

Los autores arribaron a las siguientes conclusiones:

- La percepción de los trabajadores sobre el clima laboral en las agencias de la entidad financiera resultó encontrarse en un nivel medio alto.
- La propuesta de mejora se orientaba a desarrollar los indicadores que se encuentran puntuados en un nivel medio bajo. También se consideraron aquellos indicadores que estaban en un nivel bueno, pero que era estratégico incrementarlos a un nivel óptimo.
- En cuanto a la dimensión autorrealización, se propuso desarrollar un proceso de mejora continua para cada uno de los trabajadores, basado en la generación de un programa de coaching ontológico.
- En la dimensión involucramiento laboral, se propuso, promover la participación de los trabajadores en la toma de ciertas decisiones en tareas de responsabilidad, con el fin de generar una cultura de autonomía.

- En referencia a la supervisión, se propuso desarrollar las habilidades directivas en los jefes y supervisores.
 - En cuanto a la dimensión comunicación, se sugirió principalmente, desarrollar una política de “Gerencia de Puerta Abierta”.
 - Respecto a las condiciones laborales se sugirió mejorar los niveles remunerativos del personal, proponiendo sueldos con un monto variable.
- Gamboa –León, L. (2013), presentó su estudio titulado: “*Clima Laboral en la Bombonería Di Perugia*”, en la Universidad San Martín de Porres. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la percepción del clima laboral de dicha empresa.

Se utilizó un tipo de diseño descriptivo simple. El enfoque fue cuantitativo. El diseño de este estudio fue no experimental. La población estaba conformada por todos los trabajadores de la empresa con más de siete meses de trabajo en la misma. La muestra estuvo conformada por 71 trabajadores. El tipo de muestreo fue probabilístico de tipo aleatorio simple. Se aplicó la Escala de Clima Socio Laboral SPC de Sonia Palma. Para la descripción de los datos se emplearon medidas de tendencia central y porcentajes.

La autora arribó a las siguientes conclusiones:

- La percepción del clima laboral entre los trabajadores se ubicó en el nivel medio según los puntajes obtenidos en la Escala de Clima Socio Laboral.
 - Los tres factores críticos percibidos por los trabajadores fueron: autorrealización, comunicación y condiciones laborales.
 - Se constató que la percepción del clima varía por grupo ocupacional y edad.
 - Se sugirió fortalecer ciertos factores del clima laboral, como crear mecanismos de reconocimiento y recompensas para que los trabajadores puedan afianzar su motivación y liderazgo.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. y Saenz, I. (2012), presentaron su tesis de maestría titulada: “*Satisfacción Laboral y su Relación con Algunas Variables Ocupacionales en Tres Municipalidades*”, en el Centro de Negocios Centrum de la Pontificia Católica del Perú. Estos autores tuvieron como objetivo principal aportar información sobre la situación de la satisfacción laboral en la muestra de municipalidades.

La investigación fue de tipo descriptiva y correlacional. El enfoque fue cuantitativo. El diseño de este estudio fue no experimental. La muestra fue de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio. Se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” para medir satisfacción Laboral. Se consideraron las variables ocupacionales: Condición Laboral, Género y Tiempo de Servicio.

Los autores llegaron a las siguientes conclusiones:

- No hubieron diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades.
 - Existieron diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores.
 - Los trabajadores de las tres municipalidades obtuvieron el mayor porcentaje para los factores Significación de la Tarea y Beneficios Económicos, lo que indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición a su trabajo y están conformes con el sueldo percibido.
- Bardelli, L., Díaz, C. y Tokushima, A. (2012), presentaron su tesis de Maestría titulada: “*Condiciones de Trabajo y Satisfacción Laboral*”, en la Escuela de Postgrado de ESAN. Estos autores tuvieron como objetivo conocer las condiciones de trabajo que más intervienen en la satisfacción laboral de un trabajador de una empresa de exploración minera.

La investigación fue de tipo descriptiva y correlacional. El enfoque fue cuantitativo. El diseño de este estudio fue no experimental. La población estaba constituida por 600 trabajadores destacados en diferentes proyectos de exploración minera. La muestra fue de 246 trabajadores. Los instrumentos usados fueron: El “Test de Estructura Factorial de Condiciones de Trabajo” de Blanch, Sahagún y Cervantes y el cuestionario “S10/12” de Meliá y Peiró. El modelo de investigación se basó en los conceptos de Blanch (2010) que relacionan a las condiciones de trabajo con aspectos generales vinculados al entorno laboral y personal a través de 3 dimensiones: entorno, organización y persona.

Los autores llegaron a las siguientes conclusiones:

- Se obtuvo que las condiciones de trabajo tienen una relación positiva de significancia con la satisfacción laboral.
 - La dimensión de “organización y método: regulación” no tienen una relación significativa con la satisfacción laboral.
 - Se recomendó el manejo de un presupuesto designado a planes y programas que brinden soporte al desarrollo y mejora de dichas condiciones de trabajo.
- Rojas, F. (2012), presentó su tesis de Maestría titulada “*Impacto del Outsourcing en el clima organizacional del Hospital Alberto Sabogal Sologuren*”, en la Escuela de Posgrado de la Universidad del Callao. Este estudio tuvo como objetivo investigar sobre el impacto del *outsourcing* en el clima organizacional de dicha institución.

Esta investigación fue de tipo explicativo. Se utilizó como instrumentos la encuesta de opinión de elaboración propia dirigida a los trabajadores administrativos y asistenciales, entrevista personal a un funcionario de nivel gerencial, y evaluación documentaria de la Ley de Tercerización, con un expediente consistente de los procesos de adjudicación de servicios realizado por el Área de Logística del Centro Asistencial. La población fue de 1397 trabajadores. La muestra estuvo constituida por 302 trabajadores.

El investigador arribó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que sí existe un impacto del *outsourcing* en el clima organizacional del hospital.
 - Se estableció que la implementación del *outsourcing*, requiere que vaya de la mano de un programa de difusión de los beneficios y bondades que tiene el *outsourcing*.
- Gómez, C., Incio, O. y O’Donell, G. (2011) presentaron su tesis de maestría titulada: “*Niveles de Satisfacción Laboral en Banca Comercial: Un Caso en Estudio*”, en el Centro de Negocios Centrum de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estos investigadores tuvieron como objetivo conocer los niveles de satisfacción laboral en el área comercial de un banco en Perú.

La investigación fue de tipo descriptiva correlacional. El enfoque fue cuantitativo. El diseño de este estudio fue no experimental. La población estaba constituida por 2036 empleados distribuidos en 184 oficinas de la región Lima

Metropolitana y Callao. La información se obtuvo a través del modelo ESL para la medición de la satisfacción laboral. La muestra fue de 312 trabajadores de la banca comercial. Para el análisis de la información, se aplicó un análisis de varianza (Anova) para determinar si existen diferencias significativas entre las variables demográficas de la muestra.

Los autores llegaron a las siguientes conclusiones:

- El puesto laboral tuvo influencia en el grado de satisfacción laboral de los empleados.
 - Los gerentes y funcionarios presentaron un mayor grado de satisfacción laboral que los trabajadores con empleos de menor jerarquía.
 - Los trabajadores de mayor edad presentaron un mayor nivel de satisfacción que los adultos jóvenes.
 - Se encontró que el sexo del empleado no influyó en el grado de satisfacción laboral.
- Huamán, M. (2011), presentó su tesis de maestría titulada, “*Estilo de Liderazgo de los Decanos y Clima Organizacional en la Universidad Nacional del Callao 2010*”, en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Callao. Este estudio tuvo como objetivo principal determinar la influencia de tres estilos de liderazgo del Decano y cómo influyen en las nueve dimensiones en el clima organizacional.

El tipo de investigación fue aplicativo. El nivel fue Descriptivo, Correlacional y Explicativo. La investigación fue no experimental de tipo de diseño transaccional o trasversal. Se construyó un instrumento propio para la medición de clima, tomando como base la Teoría de Litwin y Stringer. Se utilizó el Cuestionario de Estilo de Liderazgo de Lewin. La muestra estuvo conformada por 356 alumnos, 14 administrativos y 18 profesores.

El investigador llegó a las siguientes conclusiones:

- El estilo de liderazgo Democrático de los decanos no influyó significativamente en el clima organizacional.
- El estilo de liderazgo autocrático y el liberal de los Decanos influyeron significativamente en el clima organizacional.

- Pelaes, O. (2010), presentó su tesis de doctorado titulada: “*Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en una Empresa de Servicios Telefónicos*”, en la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Este estudio tuvo como objetivo central determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente.

La investigación fue de tipo descriptiva y correlacional. El enfoque fue cuantitativo. El diseño de este estudio fue no experimental. La muestra estuvo constituida por 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y una muestra de clientes. Se utilizaron como instrumentos: la Escala de Clima Organizacional (EDCO) y un Cuestionario de Satisfacción de elaboración propia. Se aplicó el coeficiente de correlación lineal producto-momento de Pearson para determinar el nivel de asociación entre las variables.

El investigador llegó a las siguientes conclusiones:

- Hubo relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente.
 - Se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.
 - No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.
- Sánchez, K. (2010), presentó su tesis titulada: “*Clima Organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral del Personal de Salud de las Microrredes Cuñumbuque y Tabalosos – 2010*”, en la Sección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad San Martín. Esta investigación tuvo como objetivo general determinar la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral del personal de salud de las microrredes de Salud de Cuñumbuque y Tabalosos en el año 2010.

El método usado fue de tipo cuantitativo, descriptivo, correlacional de corte transversal. La población estuvo conformada por 37 trabajadores de salud de las microrredes Cuñumbuque y 38 trabajadores de Tabalosos. Se consideraron trabajadores tanto de niveles asistenciales como administrativos. La muestra consideró al 100% de

trabajadores de salud. Se usaron como instrumentos: la Escala SL – SPC y la Escala CL – SPC de Sonia Palma.

El investigador arribó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que existía relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de salud de las microrredes Cuñumbuque y Tabalosos.
- Se encontró que en ambas microrredes de Salud el tema de retribución es la mejor valorada.

1.4 Objetivos generales y específicos

Objetivo general

El objetivo general de la investigación es:

Determinar qué grado de relación existe entre clima, satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la investigación son:

1. Identificar si existe relación entre las dimensiones de clima laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.
2. Especificar si existe una correlación significativa entre las dimensiones de satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.
3. Indicar qué grado de relación que existe entre clima y satisfacción laboral en los promotores de ventas de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.
4. Describir cómo se encuentra el clima laboral y sus dimensiones en los promotores de ventas de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.
5. Especificar cuál es el estado de la satisfacción laboral y sus dimensiones en los promotores de ventas de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

1.5 Limitaciones del estudio

La presente investigación presenta la siguiente limitación interna: sus resultados estarán restringidos en la medida que los datos obtenidos sólo serán válidos para la muestra de estudio, no pudiendo generalizar sus resultados a otras empresas del mismo rubro.

Respecto a las limitaciones externas para este estudio podemos plantear las siguientes:

- La muestra se encuentra dispersa a lo largo de todo Lima, lo que puede generar una traba a la hora de recolectar datos. Para poder superar este inconveniente, se trabajó un día donde todos los promotores estaban reunidos para su reunión mensual de capacitación.

- La aplicación de datos tendrá que darse durante una reunión de trabajo, lo cual puede ser tener un impacto poco positivo en la veracidad de las respuestas por parte de los sujetos de estudio. Se trató de superar esto dando un discurso de sensibilización. Se les indicó a los participantes que los resultados se manejarían de forma confidencial. Esto fue refrendado por un representante de la empresa.
- La empresa se muestra bastante reticente en brindar datos importantes para este estudio, tales como ratios de ventas, desempeño, rotación y estudios de la empresa frente a sus competidores y demás, debido al temor que estos datos se filtren. No obstante, luego de exponer la importancia del estudio a la Gerencia, se logró que pudieran acceder a brindar los datos de ventas de cada promotor.

CAPÍTULO II : Marco teórico

2.1. Bases teóricas relacionadas con el tema

Administración de Recursos Humanos

De acuerdo con Chiavenato (2000), la Administración de Recursos Humanos puede definirse como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas. Aquí se consideran los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Asimismo, refiere que la administración de recursos humanos es una función administrativa, dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. De esta forma, indica que es importante que una empresa tenga un departamento destinado al personal, y que tenga a su disposición todos los recursos necesarios para la contratación, capacitación y motivación del personal.

La Administración de Recursos Humanos, de acuerdo con Chiavenato (2000), contempla cinco procesos principales:

1. **Provisión de Personas:** Engloba los procesos de reclutamiento, selección de personal y planeación de Recursos Humanos.
2. **Aplicación de Personas:** En este punto se incluye el diseño de cargos, descripción y análisis de los mismos. Se tratan temas de evaluación del desempeño del personal.
3. **Mantenimiento de Personas:** Referencia a la remuneración tanto directa como indirecta de los empleados, mantener un clima laboral adecuado y mantener estándares de higiene y salud en el trabajo.
4. **Desarrollo de Personas:** En este acápite, se habla de la capacitación de las personas, desarrollo personal y organizacional.
5. **Seguimiento de Personas:** Hace referencia al mantenimiento de base de datos, controles y sistemas de información.

Tras la revisión de los procesos que integran la Administración de Recursos Humanos es importante rescatar cuáles son sus objetivos principales, que son:

- Crear, mantener y desarrollar grupos de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para lograr los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción de las personas y la consecución de objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Comportamiento organizacional

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), el comportamiento organizacional es “un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”.

Existen tres niveles de análisis del comportamiento organizacional, los cuales son los siguientes:

- **Nivel Individual:** El primer componente de la conducta organizacional es la persona, la cual hace su ingreso a la organización con características que influirán en su conducta dentro de la misma.
- **Nivel de grupo:** Las personas dentro de una organización no son islas, sino que pertenecen a grupos formales y también a grupos informales, de esta forma, el comportamiento en grupo es algo más que la suma de la actuación de cada persona, ya que cada persona se comporta diferente cuando está sola y demuestra otra conducta cuando está en grupo. La conducta grupal va a estar influenciada por factores como los valores, normas y condición de los miembros, así como por patrones de comunicación, liderazgo, relaciones intergrupales, entre otros.
- **Nivel organizacional:** Los individuos y los grupos actúan dentro de los límites de una organización. De este modo, el comportamiento organizacional se vuelve más complejo cuando la estructura formal se suma al comportamiento de la persona y del grupo. Entre las variables a nivel de toda organización que tienen mayor repercusión en la conducta

se pueden destacar los siguientes: el diseño de la estructura de la organización, las prácticas administrativas, la cultura organizacional, el clima laboral, entre otros, los cuales a su vez son moldeados por factores situacionales, tales como el entorno y la tecnología.

El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la personas hacen en las empresas y la manera en que dicho comportamiento afecta el desempeño de una organización y he ahí la importancia de esta rama. Este campo se interesa específicamente en los ambientes relacionados con el trabajo, por lo que se interesa y enfoca en el comportamiento en cuanto éste se relaciona con los cargos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración.

El comportamiento organizacional, de acuerdo con Davis y Newstrom (2009), es determinado por cuatro factores, los cuales son:

- Personas
- Estructura
- Tecnología
- Entorno

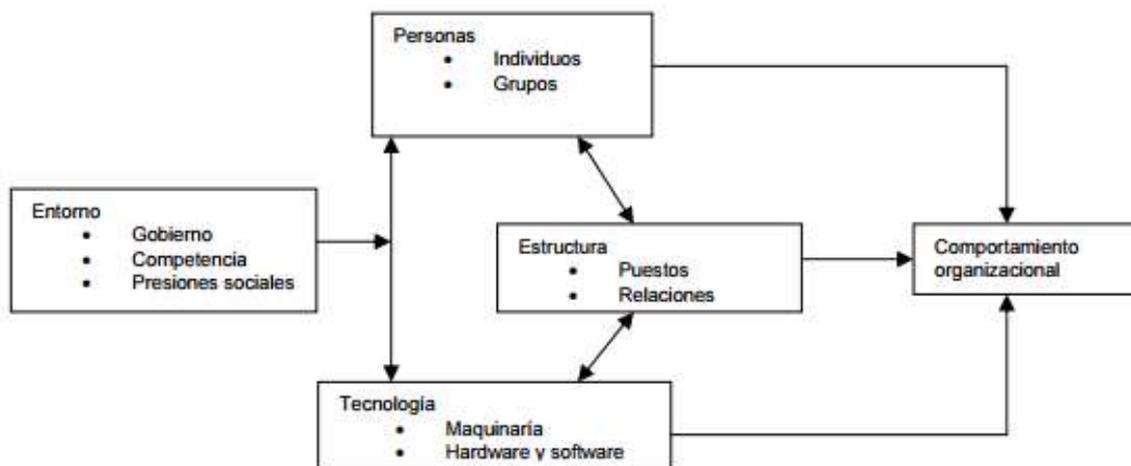


Figura 3.

Factores primordiales determinantes del comportamiento organizacional

Fuente: Davis y Newstrom, 1999.

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), el estudio del comportamiento organizacional es importante por las siguientes razones:

- Determinar la diversidad de la fuerza laboral, por medio del conocimiento cultural de las personas. Esto permitirá ajustar las políticas de la organización.
- Mejorar la productividad de los empleados, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizaje adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- Lograr establecer un clima laboral agradable, donde exista la ética.
- Capacitar para lograr mejores habilidades interpersonales.

Clima organizacional y clima laboral

Actualmente existe la idea de que clima organizacional y clima laboral son conceptos sinónimos. No obstante, existen autores que discrepan con esta visión. De este modo tenemos a Jeria, Muñoz y Torres (2006) quienes señalan que el análisis de Clima Laboral consiste en detectar los problemas que existen en la organización, pero referidos sólo al aspecto de la Gestión de los Recursos Humanos, es decir, aspectos tales como Salario, Condiciones de Trabajo, Conocimiento de los Objetivos, Formación, Motivación, etc., con el propósito de planificar y dar solución a dichos problemas. Por otro lado, el análisis del Clima Organizacional, cuya diferencia con el anterior, es que el enfoque es general, es decir, se detectan los problemas existentes en cuanto a Estructura de Organización, Fijación de Objetivos, Calidad, Normativa interna, Nivel de las Comunicaciones, Reconocimiento de la labor bien hecha, Estilos de Dirección, etc.

De la misma manera Maisch, (s/f), indica que un estudio de clima laboral es de menor alcance que el organizacional. En el primero se plantean variables relacionadas con el desarrollo de un trabajo efectivo tales como comunicación, relaciones con los jefes y condiciones laborales. En el segundo se plantean variables sobre desarrollo de personas que puedan generar impacto en el crecimiento de la empresa.

Es importante señalar que las variables de ambos estudios no son incompatibles, ni excluyentes, por lo que se puede contemplar un conjunto de variables que comprendan tanto lo laboral como lo organizacional.

Como no hay un consenso claro, se buscará respetar la nomenclatura usada por los autores revisados.

Tabla 1.

Definiciones sobre clima ordenadas cronológicamente

AÑO	AUTOR (ES)	DEFINICION
1960	Gellerman	<p>Clima es el "carácter" de una compañía. Hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes. - Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos. - Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones de políticas - Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos - Es indispensable integrar la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas.
1964	Forehand y Von Gilmer	<p>Conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.</p>
1966	Talcott Parsons	<p>Sostenía que las organizaciones eran un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad.</p>
1968	Litwin y Stringer	<p>Clima organizacional concierne a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.</p> <p>Hacen notorio que el estilo de dirección dentro de una empresa es clave en la percepción del clima de la misma, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral.</p>
1968	Taguiri	<p>Ofrece varios sinónimos como: atmósfera, condiciones cultura y ecología para hacer referencia al clima laboral mismo que definía como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir</p>

		en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”. La calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.
1970	Campbell	Considera que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.
1972	Hall	Clima se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado
1973	Guión	Sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y lo de las personas que lo distinguen
1974	James y Jones	Sugieren que se debe utilizar el término clima psicológico con la finalidad de enfatizar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas a la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una interpretación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales
1975	Schneider	Lo define como percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y así saber cómo comportarse.
1977	Von Haller	Reconoció la utilidad de describir las compañías en términos de personalidades humanas. Se refiere a empresas ascendentes indiferentes y ambivalentes. Creía que al igual que la cultura el clima podía evaluarse considerando desde cosas pequeñas hasta grandes: un memorando, el logotipo de la empresa, entre otras cosas
1981	James y Sell	La representación cognoscitiva de las personas, de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto
1983	Schneider y Reichers	Define clima como una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
1984	Bertalanffy	Ve a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental, es decir la relación sistema-ambiente, el tema de clima organizacional surge

		cuando se siente dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, que sirva de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.
1985	Weinert	Descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo
1985	Glick	Lo describe como un atributo de la organización en el que se integran muchas variables organizacionales, además de las psicológicas, que describen el contexto organizacional de las acciones del individuo. Es el resultado de procesos sociológicos y organizacionales sin negar el papel que los procesos de interacción tienen en su formación.
1987	Brunet	Define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.
1988	Rousseau	El clima como concepto, tiene dos interpretaciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son la referencia que hace la persona de tales sensaciones. El que las diferencias individuales o los factores situacionales expliquen grandes o pequeñas cantidades de variación en estas descripciones, cambia la noción de clima y es más empírica que descriptiva.
1990	Brown y Moberg	Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta.
1990	Payne	Argumenta que el concepto de clima organizacional no es válido, debido a que las personas en distintas partes de la organización perciben radicalmente distinta la organización, por consiguiente la percepción no se comparte; y al compartirse consensualmente las percepciones tan solo en los grupos pequeños no son representativas del clima organizacional en su conjunto. Por tanto, este autor dice que, es posible tener climas departamentales, pero no organizacionales.

1990	Chiavenato	Definía al clima laboral como el medio interno y la atmosfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.
1990	Robbins	Lo define como la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.
1992	Toro	Define clima como la apreciación o percepción que los empleados desarrollan en base a sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el resultado de la formación de conceptos que se forman en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.
1992	Álvarez	Clima laboral es la expresión de las percepciones e interpretaciones que le individuo hace del ambiente interno de la institución a la que pertenecen; concepto multidimensional, que integra dimensiones relacionadas con la estructura, reglas, procesos, relaciones interpersonales y metas.
1992	Ouchi	Clima es un componente más de la cultura, planteando que tanto la tradición y el clima componen la cultura organizacional de una empresa.
1993	Dessler	Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.
1993	Water (citado por Dessler)	Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.
1996	Cabrera	Define al término clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

1996	Ivancevich y Donelly	Postulan que el clima y cultura organizacional son lo mismo al definirlos como la personalidad y el carácter de una organización
1996	Silva	Lo define como una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona y sus características individuales (actitudes, motivación, rendimiento, satisfacción, etc.), los grupos (relación intergrupala) y la organización (procesos y estructura).
1999	Robbins	Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.
1997	Goncalves	Define al clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)
2000	Zapata	Lo refiere como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional.
2000	Gálvez	El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.
2004	Palma	El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.
1997; 2000; 2004	Pérez de Maldonado	El clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales.

Fuente: Williams, 2013: pp. 21-28.

Enfoques de estudio de clima

Dessler (1999) sostiene que no hay un consenso en cuanto al significado del término clima. Las definiciones existentes gravitan alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos subjetivos como la cordialidad y el apoyo recibido por el trabajador. Dada esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema:

- **Enfoque Estructuralista:** Este enfoque conceptualiza el clima como influenciado por aspectos externos al hombre, aquellos estímulos que se dan en la organización y que interactúan con los trabajadores. Se distinguen Forehand y Gilmer como representantes. Estos investigadores definen el clima organizacional como el conjunto de características estables que describen una organización, la distinguen e influyen en el comportamiento de las personas que la integran. Estos autores escogieron cinco variables estructurales objetivas como las más relevantes para describir el clima: Tamaño, estructura organizacional, complejidad de los sistemas, pauta de liderazgo y direcciones de metas.
- **Enfoque Subjetivo:** Se enfatiza en el individuo y se incluyen los valores, necesidades, aptitudes, motivaciones, etc., contrastando con las características externas de la organización. Está representado por Halpin y Crofts quienes definieron el clima como la opinión que el trabajador se forma de la organización a la que pertenece.
- **Enfoque de Síntesis:** Este enfoque describe el término Clima desde el punto de vista tanto estructural como subjetivo. Los autores más representativos de este enfoque son Litwin y Stringer (1968). Para ellos el clima son los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. Otro representante de este enfoque es Water, quien relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts, Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición consensual señalando que el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Dentro de este enfoque encontramos la concepción de Palma (2004) quien define el término clima laboral como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal,

involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones la que facilitan su tarea.

Teorías más importantes de clima

Si bien existen varias teorías de clima, dos de ellas son las que destacan. Se procederá a describir cada una de ellas.

- **Teoría de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el concepto de clima bajo una perspectiva perceptual. Según su punto de vista, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación dentro del trabajo. (Acosta y Venegas, 2010).

Esta teoría puede ser mejor explicada, teniendo en cuenta el siguiente esquema de Clima, que se presenta a continuación:

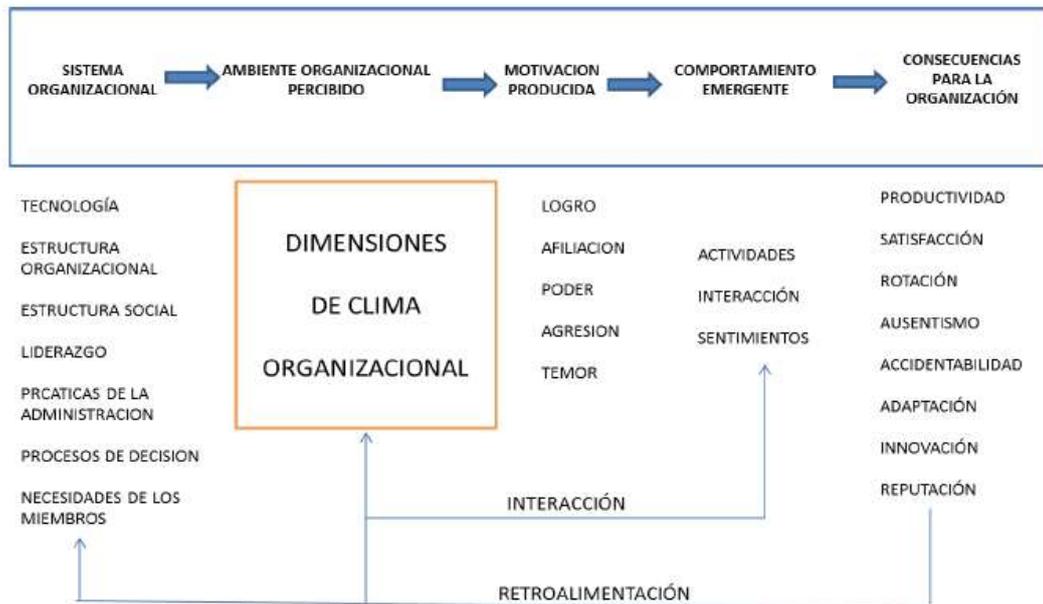


Figura 4.

Teoría de clima de Litwin y Stringer

Fuente: Williams, 2013: pp. 34.

Litwin y Stringer (1978), citados por Crespo (2014), brindan una descripción de cada una de las cinco partes del esquema anteriormente planteado:

- **Sistema organizacional**

Se refiere a cómo está compuesta la organización respecto a su estructura organizacional, tecnología, estructura social, estilo de dirección, prácticas administrativas, toma de decisiones y las necesidades de los integrantes de la organización. Estos factores tienen una influencia en la percepción del ambiente.

- **Ambiente organizacional**

El ambiente está conformado por las percepciones de aquellos factores que forjan el clima, tales como son: la estructura, las recompensas, la responsabilidad, el riesgo y la toma de decisiones, el apoyo y la tolerancia al conflicto.

- **Motivación producida**

El ambiente organizacional impacta en las necesidades, las mismas que motivan a las personas a alcanzar su propia satisfacción. De acuerdo a cómo las personas perciban el clima se van a dar aquellas motivaciones. Las motivaciones que se producen, según Litwin y Stringer, son: logro, poder y afiliación.

- **Comportamiento emergente**

Es la conducta que surge según la satisfacción de las necesidades que se tenga. De este modo, la motivación influirá en el comportamiento de las personas dentro de la organización.

- **Consecuencias para la organización**

Según las percepciones que tengan cada uno de los integrantes de la organización, se generan varios resultados tales como una mayor productividad, que las personas sientan satisfacción de realizar sus funciones, que bajen los índices de rotación, que haya compromiso para que merme el ausentismo, que haya un menor índice de accidentabilidad, que las personas se adapten a la organización y a los cambios que emerjan, que haya innovación y, de esta forma, la reputación de la organización mejore.

Como resumen podemos decir que, según esta teoría, mejorando el clima, se pueden producir mejoras en toda la organización. Este modelo nos indica que los elementos anteriormente mencionados trabajan en forma interactiva y en juntos se manejan como un sistema. (Crespo, 2014)

Litwin y Stringer 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 (Palma, 2004).

- **Estructura**

Esta dimensión está compuesta por las reglas organizacionales, obligaciones, jerarquías, regulaciones y políticas que existen dentro de una organización. De este modo, este punto hace referencia a la percepción de los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos y trámites a los que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. (Marín, 2003 y Palma, 2004, citando a Litwin y Stringer, 1978).

- **Responsabilidad:**

A decir de Palma (2004), es la interpretación acerca de la autonomía en la toma de decisiones a nivel laboral. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha.

Litwin y Stringer (1978), citados por Marín (2003), reportan que la salud mental, la satisfacción laboral y el nivel de desempeño tienen una relación estrecha con las oportunidades que existan dentro del trabajo de poder autoexpresarse, tener libertad, autocontrol y responsabilidad.

- **Recompensa**

Se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida a cambio de un trabajo bien hecho. Hace referencia a la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. (Palma, 2004)

Litwin y Stringer (1978), citados por Marín (2003), sostienen que en muchos casos la recompensa monetaria sustituye al valor real de la recompensa. De este modo, la recompensa monetaria podría ocultar el clima real de castigo que se pueda presentar de forma cotidiana.

- **Desafío:**

De acuerdo con Palma (2004), hace referencia a los retos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados con el propósito de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones:**

De acuerdo con Litwin y Stringer (1978), citados por Marín (2003), es la manera cómo se interpretan las relaciones interpersonales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Asimismo, hace referencia al incentivo existente dentro de la organización a formar grupos sociales e informales, caracterizados por sentimientos mutuos de camaradería, amistad y apoyo mutuo.

- **Cooperación:**

Se refiere a las creencias de los miembros de la organización sobre la presencia de colaboración de los directivos y de las personas que integran la organización en diversas

jerarquías. Aquí se enfatiza el apoyo mutuo, tanto en cargos superiores como en inferiores. (Palma, 2004)

- **Estándares:**

Se refiere a la percepción que tienen los integrantes de una organización acerca del énfasis que pone en la misma a las normas de rendimiento (Palma, 2004).

Litwin y Stringer (1978), citados por Marín (2003), refieren que este punto es también la importancia de percibir metas, así como normas de desempeño. Los supervisores que tienen expectativas de logro influyen en el nivel de excelencia obtenido por sus subordinados.

- **Conflictos:**

Grado en que los miembros de la organización aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto emerjan. (Palma, 2004)

A decir de Litwin y Stringer (1978), citados por Marín (2003), la forma más efectiva para manejar conflictos es la confrontación directa, tanto a nivel organizacional como de salud mental individual.

- **Identidad:**

Hace referencia a cómo se interpreta la pertenencia a la organización y que la persona perciba que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de las personas de compartir sus objetivos propios con los de la organización. (Palma, 2004)

• **Teoría de Rensis Likert**

La Teoría de Clima de Likert, de acuerdo con Rodríguez (2009), sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas se conocen como variables causales. Otro grupo de variables son las intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Por último, Likert señala que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y hacer referencia a los resultados obtenidos por la organización. Aquí se incluyen a la productividad, las ganancias y las pérdidas obtenidas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los integrantes de una organización. De acuerdo con lo

planteado por Likert, es importante que se trate de la percepción del clima, más que del Clima en sí, debido a que él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no una pretendida situación objetiva.

Likert (1969), como ya se ha visto, propone tres variables que definen las características de una organización y que influyen la percepción individual del clima. Son las siguientes:

Variables Causales: Son variables independientes que determinan el curso de los acontecimientos al interior de una organización y los resultados que consigue dicha entidad. Estas variables causales incluyen sólo aquellas de género independiente que pueden ser alteradas o cambiadas por la organización y sus líderes. Las variables causales incluyen: la estructura de la organización, la política de gestión, decisiones, estrategias y liderazgo en el mundo de los negocios, habilidades posibles y comportamientos.

Variables Intermedias: Estas variables reflejan el estado y la salud interna de una organización determinada, las lealtades actitudes, objetivos por alcanzar y percepciones de todos los miembros, así como su capacidad grupal para una interacción efectiva, buena comunicación y eficaz toma de decisiones.

Variables Finales: Son aquellas variables dependientes susceptibles de reflejar los logros de la organización, tales como productividad, costos, pérdidas residuales y beneficios.

A decir de Rodríguez (2009), Likert plantea que a partir de las diferentes configuraciones de variables, se puede tipificar cuatro tipos de sistemas organizaciones, cada uno de ellos con un clima particular.

A continuación, se procederá a explicar cada uno de estos tipos de clima:

Sistema I. Autoritario: Se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son tomadas por la cumbre de la organización y desde ese lugar se difunden siguiendo una línea muy burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad a nivel general.

Sistema II. Paternalista: Aquí las decisiones por los escalones superiores de la organización. Aquí también se centraliza el control, pero hay una mayor delegación que en el Sistema I. El tipo de relaciones propio de este sistema es paternalista, con autoridades que

tienen todo el poder, pero que conceden ciertas facilidades a sus subordinados, bajo un marco de límites de relativa flexibilidad. El tipo de clima aquí se basa en relaciones de confianza consecuente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados. El clima presenta ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respetan las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III. Consultivo: En este tema hay un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un sistema jerárquico; no obstante, las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios o inferiores. El control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta tipo de organizaciones es de confianza y existen niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV. Participación en grupo: Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido dentro de toda la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, lográndose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y existe confianza en los diferentes sectores de la organización.

Likert (1969), citado por Rodríguez (2009), propone que el clima está compuesto por ocho dimensiones, las cuales se explican a continuación:

- **Métodos de mando:** Describe la forma en la que el liderazgo influye en los colaboradores de una organización.
- **Esquemas motivacionales:** Este punto está relacionado a las estrategias que se utilizan dentro de la organización para motivar a los empleados y satisfacer sus necesidades.
- **Procesos de influencia:** Se refiere al peso que se le da a la relación entre jefes y subordinados para el establecimiento y logro de objetivos.
- **Resolución de problemas y toma de decisiones:** Hace referencia a la pertinencia de las decisiones que se toman dentro de la organización y al uso adecuado de la información para poder realizarlas. Asimismo, hace referencia a la forma en cómo se reparten las funciones y responsabilidades.

- **Procesos de planificación:** Se refiere a las estrategias que se usan para el establecimiento de objetivos y reglamentos dentro de la organización.
- **Procesos de control:** Se refiere a la ejecución y distribución del control en las distintas áreas, jerarquías y facetas de la empresa.
- **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** Se refiere al perfeccionamiento de la planificación y la formación requerida. También considera los objetivos de rendimiento.

Dimensiones de clima

A decir de Williams (2013), las dimensiones del clima organizacional son las características medibles en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos pertenecientes a la misma. Son susceptibles de ser medidas en una organización. Por lo anteriormente planteado, para llevar a cabo un estudio de clima es conveniente conocer las diversas dimensiones que plantea el autor sobre el cual se basará el estudio.

A continuación se presentan los planteamientos de diversos autores respecto a las dimensiones de clima.

Tabla 2.

Dimensiones de clima por autor

Autores	Dimensiones de Clima
Likert	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de mando • Características de las fuerzas motivacionales • Características de los procesos de comunicación • Características de los procesos de influencia • Características de los procesos de toma de decisiones • Características de los procesos de planificación: • Características de los procesos de control • Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento
Stern	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación intelectual • Eficacia social • Juego y Diversión • Cordialidad • Fuerza • Dominancia / Sumisión

Taguiri	<ul style="list-style-type: none"> • Variables ecológicas (características físicas y materiales del centro) • Variables de medio (dimensión social relacionada con la presencia y características de personas y grupos) • Variables del sistema social (modelo de interacciones y relaciones de personas y grupos) • Variables de cultura (sistema de valores, creencias, estructuras cognitivas de los grupos, etc)
Litwin y Stringer	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Responsabilidad individual • Recompensa • Desafío • Relaciones • Cooperación • Estándares • Conflictos • Identidad
Pritchard y Karasick	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Conflicto y cooperación • Relaciones sociales • Estructura • Remuneración • Rendimiento • Motivación • Estatus • Flexibilidad e innovación • Centralización de la toma de decisiones • Apoyo
Bowers y Taylor	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura a los cambios tecnológicos • Recursos Humanos • Comunicación • Motivación • Toma de decisiones
Brunet	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía individual • Grado de estructura del puesto • Tipo de recompensa • Consideración
Halpin y Croft	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño • Impedimento • Motivación • Intimidad • Aislamiento

	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la productividad • Confianza • Consideración: respeto, afecto.
Meyer	<ul style="list-style-type: none"> • Conformidad con restricciones • Claridad organizacional • Espíritu amigable y de equipo • Responsabilidad • Estándares • Recompensa
Palma	<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento Laboral • Supervisión • Comunicación • Condiciones Laborales • Autorrealización

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Importancia del estudio del clima laboral

De acuerdo con Dessler (1999) un trabajador no es una isla dentro de una organización, pues carga dentro de sí ideas preconcebidas de sí mismo, cuál es su valor, qué debe recibir como tal y cuáles son sus capacidades. Estas ideas preconcebidas interactúan con varios aspectos relacionados con el ambiente de trabajo; por ejemplo, el liderazgo de su supervisor, la estructura de la empresa, las opiniones de su equipo de trabajo, entre otros. Esta interacción determina cómo el colaborador ve su trabajo y su ambiente. De este modo, “el desempeño de una persona se gobierna no sólo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del *clima* en que trabaja”. (pp. 181). Reforzando esta idea, Litwin y Stringer defienden la idea de que el clima puede ser de mucha utilidad para enlazar los aspectos objetivos de la empresa con la motivación y el comportamiento de los trabajadores.

Tomando lo anterior como base, Palma (2004) plantea que “el conocimiento del clima laboral permite ser un diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.” (pp. 01)

Instrumentos de medición de clima

De acuerdo con lo planteado por Méndez (2006), la medición de clima por medio de instrumentos se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de la organización que tienen un impacto en el comportamiento de los empleados, tomando como base las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. Considerando esto, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima específicamente en las dimensiones que escoja el investigador a cargo, de forma que se puedan identificar aspectos de carácter tanto formal como informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez impactan en los niveles de motivación y eficiencia. Con los datos y resultados obtenidos, el propósito es sugerir y recomendar líneas de acción y estrategias específicas que permitan crear un clima que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima: la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Esta última es la estrategia más utilizada a nivel laboral.

Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido creados y aplicados en los procesos de medición del clima. Se procederá a describir los más utilizados a nivel local:

- **Escala de Clima Social Laboral de Moos, Moos y Trickett (1989).** Conocida comúnmente en español como la Escala WES. Según lo explica Casullo (2005), esta escala evalúa el ambiente social existente en diversos tipos de trabajo. Está formada por diez sub-escalas que evalúan tres dimensiones fundamentales:

1) Relaciones: Dimensión que evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse los unos a los otros. Tiene las siguientes sub-escalas:

- **Implicación:** Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

- **Cohesión:** Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con sus pares.
- **Apoyo:** Medida en que los supervisores ayudan y animan al personal para crear un buen ambiente social.

2) Autorrelización: Esta dimensión evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autónomos, autosuficientes y a tomar sus propias decisiones. Es la importancia que se da a la planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el nivel en que la presión laboral domina el ambiente de trabajo. Presenta las siguientes sub-escalas:

- **Autonomía:** Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
- **Organización:** Nivel en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
- **Presión:** Grado en que la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

3) Estabilidad / cambio. Mide el nivel en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea cotidiana y cómo se les explican las normas y planes de trabajo. Es, también, el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar, la importancia que se da al cambio y a las nuevas propuestas. Asimismo, hace referencia al grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente laboral grato. Posee las siguientes sub-escalas:

- **Claridad:** Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.
- **Control:** Grado en que los jefes hacen uso de las reglas y la presión para controlar a sus subalternos.
- **Innovación:** Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
- **Comodidad:** Grado en que el ambiente físico contribuye a generar un ambiente de trabajo grato.

- **Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.** Conocido como OCQ, por sus siglas en inglés. De acuerdo con Marín (2003), el cuestionario recoge y describe hechos de la organización mediante la percepción del individuo. El instrumento en su formato original está conformado por 53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones en

escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta. Las escalas son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

- **Cuestionario de Rensis Likert.** Dessler (1999) menciona que Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. Según Hernández y Rojas (2011), el cuestionario de Rensis Likert se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones: Proceso de liderazgo, carácter de las fuerzas motivacionales, carácter del proceso de comunicación, grado de espíritu de trabajo que hay presente, carácter de los procesos de toma de decisiones, carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, carácter de los procesos de control y los fines de actuación y el entrenamiento.

- **Escala de Clima Organizacional (EDCO).** Creada por Yusset Acero, Lina Echeverri, Sandra Lizarazo, Ana Quevedo y Bibiana Sanabria en Santafé de Bogotá, D.C. Según lo explica Lara (2013), el propósito de esta escala es identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización. Asimismo, busca proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Está orientada a trabajadores de diversos tipos de organizaciones. La prueba consta de 35 ítems. Tiene sub-escalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:
 - **Relaciones interpersonales:** Grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
 - **Estilo de dirección:** Grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
 - **Sentido de pertenencia:** Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
 - **Retribución:** Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
 - **Disponibilidad de recursos:** grado en que los empleados cuentan con la información, los

equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.

- **Claridad y coherencia en la dirección:** Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
- **Valores colectivos:** Grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, respeto y responsabilidad.
- **Escala de Clima Laboral (CL- SPC).** Elaborada por Palma (1999) en una población peruana de trabajadores. Cuenta con 50 reactivos y utiliza una escala de respuesta en formato Likert que presenta 5 opciones. La escala seleccionada mide 5 dimensiones:

Involucramiento Laboral: Se refiere a la identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización.

Supervisión: Alude a las apreciaciones de funcionalidad y significado que asignan los superiores al controlar la actividad laboral de las personas que tienen a cargo. Asimismo, registra la relación de apoyo y guía que reciben los trabajadores para las tareas y funciones que forman parte de su rendimiento cotidiano.

Comunicación: Se refiere a la percepción del nivel de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento interno de la organización. Evalúa lo implicado en el proceso de atención a usuarios y/o clientes de la institución.

Condiciones Laborales: Hace referencia al reconocimiento que los empleados tienen sobre la organización, es decir aceptan o no que dicha entidad brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas.

Autorrealización: Es la apreciación que tiene el trabajador en relación a las posibilidades del entorno organizacional, básicamente se evalúa si el centro laboral favorece el desarrollo profesional y personal.

Satisfacción laboral

Definición de satisfacción laboral

Según Díaz (2006), la satisfacción laboral de los trabajadores es uno de los aspectos que toda organización debe tomar en cuenta, ya que permite que las autoridades de la empresa sepan cómo se siente el empleado realizando su trabajo y cómo influye este estado en su productividad, rotación o ausentismo laboral.

Existen varias definiciones de lo que es Satisfacción Laboral, por lo que a continuación se muestra un resumen de las mismas.

Tabla 3.

Definiciones sobre satisfacción laboral

Autores	Definiciones
Porter y Lawler y (1967)	Es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.
Locke (1984)	Estado emocional con respuestas afectivas negativas o positivas
Griffin y Bateman (1986); Arnold, Robertson y Cooper (1991)	La consideran vinculada con las conductas de los individuos en las organizaciones, el compromiso y la implicación, como una actitud generalizada delante del trabajo
Newstrom y Davis (1993)	La caracterizan a partir de los tres componentes de la actitud: conativo, volitivo y afectivo.
Vroom (1964), Ash (2000), Harpaz (1983)	Actitud generalizada ante el trabajo, que incluye sentimientos y respuestas afectivas, apreciaciones valorativas, y predisposiciones a comportarse de una determinada manera. Consideran que el individuo puede percibir el trabajo como agradable/desagradable, satisfactoria/insatisfactoria, entre otros.
Griffin y Bateman (1986)	Sostienen que la satisfacción es un constructo global logrado mediante facetas específicas de satisfacción con el trabajo.

Robbins (1994)	Actitud general de un individuo hacia su puesto. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo que frecuentemente son menos que ideales, entre otros.
Martínez Ribes et al (1999); Engel et al (2002); Fornell (2002); Boss (2003) y Evrard (2003)	Estado del cliente tras un juicio comparativo de los resultados de los atributos del producto o servicio (evaluación global) respecto a sus expectativas; esta evaluación se sustenta en la integración de valoraciones parciales establecidas para los atributos que componen el servicio, pero no sobre todos en igual medida, sino con respecto a aquellos considerados esenciales.
Noda Hernández, (2004)	Es un estado psicológico, posterior a la adquisición del servicio y de carácter relativo. Se trata de un juicio evaluativo que se hace sobre una experiencia que resulta de procesos cognitivos e integra elementos afectivos; es la evaluación de la emoción y no la emoción misma. Es relativo porque traduce el hecho de que la evaluación es un proceso comparativo entre la experiencia subjetiva vivida y una base de referencia anterior. La doble naturaleza cognitivo-afectiva de la satisfacción, así como su orientación evaluativa, la pueden hacer considerar como una actitud.
Palma (2005)	Es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional.

Fuente: Crego, 2009: pp. 20.

Teorías de satisfacción laboral

De acuerdo con Ferrero (2011), actualmente existen varias teorías respecto a este tema que han aportado un conjunto de interpretaciones que han servido de soporte teórico a las investigaciones e intervenciones prácticas respecto a satisfacción laboral. De este modo, las teorías de satisfacción laboral se pueden agrupar en cuatro grandes grupos: Aproximación bifactorial, aproximaciones basadas en el concepto de discrepancia, aproximaciones situacionales y aproximación dinámica.

Aproximación bifactorial

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.

Esta teoría busca explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Aquí se plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas. (Alba y Pérez, 2014.)

De acuerdo con la concepción de Herzberg, explicada por Alba y Pérez (2014), la satisfacción laboral es principalmente el resultado de los factores de motivación.

- **Factores higiénicos (o insatisfactores).** De acuerdo con Chávez (2010), estos factores hacen referencia a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo. Comprenden las condiciones físicas y ambientales del trabajo, la remuneración, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Estos factores corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir de manera poderosa en el comportamiento de los empleados. La palabra higiene refleja su carácter preventivo e indica que estos factores están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, debido a que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Sin embargo, si son precarios, son causa de insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción. Los siguientes se consideran factores higiénicos:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los compañeros de trabajo.
- Estatus.

- **Factores motivacionales (o satisfactores).** A decir de Chávez (2010), hacen referencia contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste. Estos factores producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son buenos y óptimos, elevan la satisfacción. En cambio, si son precarios, causan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción. Los factores satisfactores más comunes son:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontalmente o verticalmente).
- Reconocimiento.
- Avance en la carrera.

Según Chávez (2010), Herzberg concluyó que los factores responsables de la satisfacción profesional son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. De este modo, lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional. Asimismo, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción. Además, propone el enriquecimiento de las tareas que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto.

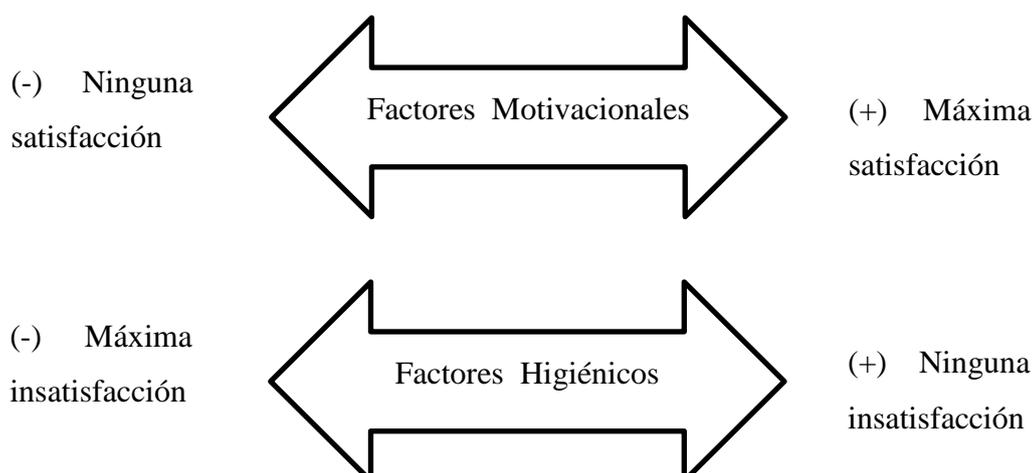


Figura 5.

Teoría de los factores: de satisfacción a insatisfacción como dos continuos separados

Fuente: Chiavenato, 2000: pp. 78

Aproximaciones basadas en el concepto de discrepancia

- **Teoría del ajuste en el trabajo**

Basada en la discrepancia intrapersonal, esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente. Ferrero (2011), citando a Peiró y Prieto (1996), señala que la base de la misma es el concepto de correspondencias entre el individuo y el ambiente laboral.

Bajo la óptica de esta teoría, el nivel de ajuste entre las personas y su ambiente está en función de dos tipos de correlación. En primer lugar, el grado en que las personas tienen las habilidades y destrezas requeridas para cubrir las demandas que se necesitan para una posición determinada. En segundo lugar, el nivel en que el contexto laboral cumple las necesidades y valores de los individuos, lo que conduce a la satisfacción desde el punto de vista personal. De este modo, la satisfacción deriva del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores (Cavalcante, 2004).

Esta teoría coloca a la satisfacción laboral, o su ausencia, como el producto de una discrepancia a nivel de la persona misma entre las necesidades y valores que el empleado quiere obtener de su trabajo y lo que realmente obtiene en la realidad. (Ferrero, 2011)

En esta teoría, el grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores de la probabilidad de que una persona vaya a permanecer en su puesto de trabajo, logre tener éxito en este y reciba los reconocimientos esperados. (Alfaro et al, 2012).

- **Teoría de la discrepancia de Locke**

Según la Teoría de la Discrepancia de Locke, la satisfacción laboral resulta de la existencia de una discrepancia entre los valores y necesidades propios de las personas y los

valores que pueden ser alcanzados por medio del desempeño de una función. (Cavalcante, 2004, citando a Locke, 1984).

Locke presenta tres elementos primordiales que contribuyen a la clarificación del proceso de la discrepancia:

- **La satisfacción con las dimensiones del trabajo.** Se trata la problemática de la evaluación afectiva de las diversas dimensiones del carácter individual propias del trabajo.
- **La descripción de las dimensiones.** Se refiere a las percepciones que no tienen relación directa con los afectos y que se ubican en experiencias relacionadas a las especificidades del trabajo.
- **La relevancia de las dimensiones.** Hace referencia a la importancia o valor que las dimensiones del trabajo poseen para la persona.

De este modo, la discrepancia viene de los valores que los individuos de dan a las dimensiones del trabajo. La satisfacción laboral se desprende del valor atribuido a cada una de las dimensiones y de la concordancia entre el nivel alcanzado y lo que se ambiciona. (Cavalcante, 2004).

Como resumen, podemos decir que las metas de los trabajadores orientan su comportamiento e influyen, bien sea positiva o negativamente, en la manera en la que se desempeñan dentro de la empresa. Por lo mismo, las metas de las organizaciones deben conducir la actividad de los trabajadores hacia el logro de resultados que se encuentren en armonía con las metas personales de ellos. (Sánchez, 2006).

De acuerdo con Peiró y Prieto (1996) citados por Ferrero (2011), esta teoría no tiene muchas investigaciones en su haber y muchos de los estudios realizados no dan un apoyo general al modelo.

- **El modelo de la satisfacción de facetas**

Este modelo fue realizado por Lawler, quien considera que la satisfacción depende de la diferencia entre lo que el individuo entiende como justo (que denominaremos Factor A) y lo que entiende que recibe por parte de la organización en términos de paga,

responsabilidad, crecimiento dentro de la empresa, entre otros (Que llamaremos factor B). (Sánchez, 2006).

Tratando de explicar el modelo más a fondo, Peiró y Prieto (1996) citados por Ferrero (2011), mencionan que el Factor A está conformado por los siguientes sub-factores:

- Lo que el trabajador considera que aporta a su trabajo, tales como su experiencia formación, esfuerzo, lealtad, rendimiento, entre otros. A mayores aportes, el factor A será percibido como superior.
- Características de la labor realizada. De este modo, a mayor responsabilidad o dificultad de las tareas, el factor A será mayor.
- Un proceso de comparación social entre la relación de los resultados propios de trabajador con los resultados de los compañeros con los que éste se compara.

Por otro lado, el Factor B está constituido por los siguientes sub-factores:

- Los resultados obtenidos en la realidad. A mayores resultados, el factor B será mayor.
- Los resultados obtenidos en comparación con otros compañeros de trabajo.

De este modo, al hacer una comparación subjetiva, el trabajador puede llegar a tres tipos de conclusión:

- **Factores A y B iguales:** Equidad que el trabajador siente y percibe como satisfacción laboral.
- **Factor A mayor a Factor B:** El trabajador percibe que recibe menos de lo que debiera. Al detectar esta inequidad, se genera la insatisfacción en el trabajo.
- **Factor A menor que Factor B:** El trabajador piensa que recibe más de lo que merece, existiendo una inequidad. No obstante a la existencia de la misma, ésta no genera insatisfacción laboral, sino una percepción de parte del trabajador como sobrecompensación. Este estado tiene poca duración, ya que el trabajador tenderá al restablecimiento de la equidad, cambiando su punto de referencia comparativo.

Aproximaciones situacionales

- **Modelo del procesamiento de la información social**

Este modelo, planteado por Salacik y Pfeffer (1978), sostiene que los individuos forman su comportamiento tomando como base la información a su alcance en un determinado momento de su contexto social. En este modelo se parte de la tesis de que los individuos adaptan sus actitudes, conductas y opiniones a su entorno social y a la realidad de sus circunstancias y conductas previas y presentes.

La necesidad es el producto de tres causantes:

- Las percepciones de la persona y la evaluación de los componentes afectivos de su ambiente de trabajo.
- La información que provee el ambiente social.
- La auto-percepción de la persona de las razones para sus comportamientos previos. Estos van a estar afectados por sus procesos de atribución causal.

(Peiró, y Prieto, 1996 citados por Ferrero, 2011)

En resumen, en este modelo se afirma que la satisfacción laboral se desarrolla en respuesta a las pautas sociales que se encuentran en un ambiente laboral. Para finalizar, esta teoría es importante, debido a que cambia la concepción acerca de la naturaleza y factores causantes de la satisfacción laboral, pues redefine este concepto como un fenómeno cimentado y formado socialmente (Peiró y Prieto, 1996 citados por Ferrero, 2011).

- **Teoría de los eventos situacionales**

Esta teoría fue planteada por Quarstein, McAfee y Glassman (1992). Sostiene que la satisfacción laboral está dada por dos factores: Características situacionales y eventos situacionales.

- **Características situacionales:** Hacen referencia a las facetas laborales que la persona tiende a considerar antes de aceptar una vacante de trabajo. Los más comunes son la remuneración, la posibilidad de hacer línea de carrera, las condiciones laborales, las políticas existentes dentro de la compañía y la supervisión. Evidentemente son aspectos importantes para la persona y son comunicados al mismo tiempo o antes de ocupar el puesto. Estos elementos son sencillos de poner en categorías, debido a que presentan cierta estabilidad en el tiempo.
- **Eventos situacionales:** Son facetas laborales que ocurren una vez que el trabajador está en el puesto, encontrándose el trabajador con situaciones tanto favorables como desfavorables. Por ejemplo, se pueden encontrar la autonomía del cargo, la flexibilidad del horario, las relaciones con sus compañeros de trabajo y otras áreas. Estos tienden a ser relativamente transitorios. (Peiró y Prieto, 1996, citados por Ferrero, 2011 y Sánchez, 2006)

Debido al variado número de elementos que incluyen ambos factores, las reacciones de los trabajadores frente a ellos se presentan de forma muy diversa. Las respuestas emocionales frente a las características situacionales y los cambios subsiguientes son más controlables, pero dicho control es difícil frente a las reacciones ante los eventos situacionales dada su especificidad. (Sánchez, 2006).

Como resumen, esta teoría asume que la satisfacción laboral es el producto de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra el trabajador dentro de su organización. (Peiró y Prieto, 1996 citados por Ferrero, 2011).

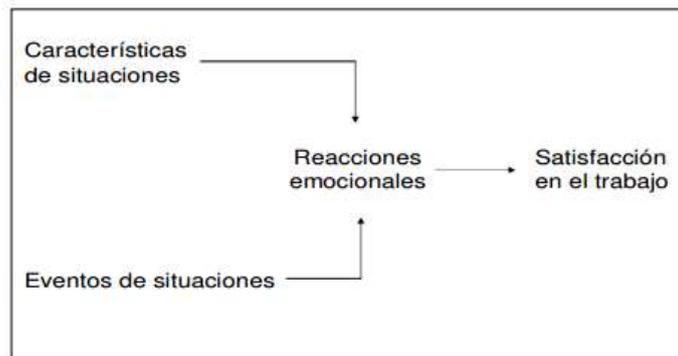


Figura 6.

Teoría de los eventos situacionales

Fuente: Sánchez, 2006.

Aproximación dinámica

Esta teoría fue propuesta por Bruggemann, Groskurth y Ulich. De acuerdo con la misma, se argumenta que la satisfacción laboral debe ser interpretada como resultado del proceso de interacción entre la persona y su situación en el trabajo. Es una variable determinante el poder para regular dicha interacción y, por ende, la posibilidad de impactar en la situación laboral.

Según Bruggemann (1974) y Büssing (1993), el modelo de las diferentes formas de la satisfacción laboral se sustenta en tres variables básicas, seis formas de satisfacción laboral y diferentes pasos para llegar a unas formas de satisfacción u otras. (Peiró y Prieto, 1996 citados por Ferrero, 2011).

Las variables del modelo son:

- Las diferencias entre el valor real de la situación laboral y el valor nominal de la persona.
- Los cambios en el grado de aspiraciones.
- Los comportamientos para afrontar los problemas.

De acuerdo con esta teoría, un individuo puede llegar a tener distintas formas de satisfacción laboral. Este proceso consta de tres puntos importantes:

- El ajuste entre las expectativas, las necesidades y los motivos y la situación de trabajo.
- Los cambios en el grado de aspiraciones.
- La conducta de solución de problemas o afrontamiento.

Por lo anterior, se generan seis formas de satisfacción laboral, que son las siguientes:

- **Satisfacción laboral progresiva:** La persona se siente satisfecha con su trabajo y eleva su grado de aspiraciones.
- **Satisfacción laboral estabilizada:** La persona se siente satisfecha con su trabajo y tiene sus aspiraciones en el mismo grado.
- **Satisfacción laboral resignada:** La persona siente una insatisfacción laboral no determinada y merma su grado de aspiraciones.
- **Insatisfacción laboral constructiva:** La persona siente insatisfacción y conserva su grado de aspiraciones en la búsqueda de maneras de resolver y manejar la situación.
- **Insatisfacción laboral fija:** La persona siente insatisfacción con su trabajo, conserva su grado de aspiraciones y no intenta ganarle a la situación.
- **Pseudo-satisfacción laboral:** La persona siente insatisfacción y frustración con su trabajo. Se percibe a los problemas como no manejables conservando su grado de aspiraciones.

(Peiró y Prieto, 1996 citados por Ferrero, 2011).

Dimensiones de satisfacción laboral

La satisfacción laboral puede presentar varias dimensiones, dependiendo del autor sobre el cual se desee estudiarla. A continuación se revisará las propuestas planteadas por diversos autores:

Dimensiones de Satisfacción Laboral por autor

Autores	Dimensiones de Satisfacción Laboral
Herberg	<ul style="list-style-type: none">• Motivación• Higiene
Vroom	<ul style="list-style-type: none">• Planes de la compañía y dirección• Oportunidades de promoción• Contenido del trabajo• Supervisión• Recompensas económicas• Condiciones de trabajo y compañeros de trabajo
Locke	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción con el trabajo• Satisfacción con el salario• Satisfacción con la promoción• Satisfacción con el reconocimiento• Satisfacción con los beneficios• Satisfacción con las condiciones de trabajo• Satisfacción con la supervisión• Satisfacción con los compañeros• Satisfacción con la compañía y la dirección
Meliá y Peiró	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción con la supervisión• Satisfacción con la participación• Satisfacción con las prestaciones recibidas• Satisfacción intrínseca del trabajo• Satisfacción con el ambiente físico de trabajo
Chiang y Vega	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción con los superiores, gerencia o autoridad• Satisfacción con el contenido del trabajo• Satisfacción con las condiciones de trabajo• Satisfacción con las compensaciones• Satisfacción con las políticas de la empresa• Satisfacción con los compañeros y las relaciones humanas y sociales• Satisfacción con la participación y autonomía• Satisfacción con las oportunidades de promoción• Satisfacción con el desarrollo personal• Satisfacción con la organización o grupo de trabajo
Palma	<ul style="list-style-type: none">• Significación de la tarea• Condiciones de trabajo• Reconocimiento personal y/o social• Beneficios económicos

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Clima laboral y satisfacción laboral

De acuerdo con Rodríguez et al (2011), la relación entre clima y satisfacción laboral se ha investigado

mediante estudios correlacionales, y se ha encontrado que existe una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Salinas, Laguna & Mendoza, 1994; Salgado, Remeseiro & Iglesias, 1996; Silva, 1996; Parker et al., 2003; Chiang, 2004; Patterson, Warr & West, 2004; Griffith, 2006; Schulte, Ostroff & Kinicki, 2006). Las relaciones encontradas en su mayoría son de tamaño moderado (correlaciones entre 0,5 y 0,7). Hoy en día, los autores coinciden en señalar que ambos constructos son independientes entre sí, y que el constructo de clima organizacional es descriptivo, es decir, una descripción que hacen los miembros de su organización, siendo la organización la unidad de análisis en el estudio del clima, mientras que la satisfacción laboral obedece a una evaluación que hace un individuo de su trabajo, teniendo un componente afectivo, y siendo el individuo, la unidad de análisis en el caso de la satisfacción. (Silva, 1996: pp. 02)

Satisfacción laboral y su relación con el rendimiento en el trabajo

De acuerdo con Robbins y Judge (2009) la concepción de que “los colaboradores de una empresa que son felices son, por ende, productivos” emergió entre las décadas de 1930 y 1940, tomando como base principalmente las investigaciones de Hawthorne en la empresa Western Electric. De este modo y tomando esos estudios en consideración, los gerentes pusieron énfasis en hacer más felices a sus trabajadores considerando las condiciones y el ambiente laboral. Posteriormente, en los ochentas, una revisión prestigiosa de dicho estudio concluyó que la relación entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo no era particularmente intensa. En la actualidad, el análisis de más de 300 estudios corrigió algunos errores de aquella primera revisión, estimándose que la correlación entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo era moderadamente intensa, siendo esta idea generalizable a contextos más allá de los Estados Unidos. Es importante señalar que la correlación es mayor

para trabajos complejos que dan a los empleados más discrecionalidad para actuar basados en sus actitudes.

En esa misma línea, Chiang y Ojeda (2011) sostienen que en la década de los noventa se llevaron a cabo más investigaciones que confirman la existencia de una relación positiva entre satisfacción laboral y rendimiento, pero la misma no es tan alta.

Por su parte, Escamilla (2012), tras una revisión exhaustiva de estudios de satisfacción laboral en vendedores pudo concluir lo siguiente:

Existe evidencia empírica de que la satisfacción del vendedor en el trabajo mejora cuando ciertas expectativas, como el ingreso, la seguridad y el desarrollo profesional, se cumplen (Bagozzi, 1978). De esta manera, se contribuye a mejorar la actitud y compromiso organizacional (McKenzie, Podsakoff y Aheare, 1998). Todo ello se traduce en que la mayor satisfacción en el trabajo termina afectando su rendimiento (Walker, Churchill y Ford ,1979; Anderson, 1996). De manera más específica, conforme mejora la satisfacción aumenta los niveles de rendimiento (Küster, 2000; Küster, Bigné y Torán, 2003; Canales, 2004). De acuerdo a la literatura consultada, se puede concluir que existe una relación positiva entre la satisfacción del vendedor en el trabajo y su rendimiento (Plank y Reid 1994: pp. 154).

Por otro lo anteriormente planteado, Álvarez (2013) sostiene que la medición de clima y satisfacción laboral en vendedores son indicadores de suma importancia, por lo que sugiere llevar a cabo su medición de forma anual, dado que considera que existe una correlación positiva entre la satisfacción del trabajador de ventas y su desempeño comercial.

Instrumentos de medición de satisfacción laboral

Existen variados instrumentos que miden satisfacción laboral. A continuación se revisarán los más importantes:

- **Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).** Conocido en el mundo hispano como el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota. Fue creado por Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967). De acuerdo con Alfaro et al (2012), este test fue diseñado para medir la satisfacción del empleado con su trabajo. Esta escala se presenta en dos formatos: una versión larga de 100 ítems y otra versión corta de 20 ítems. En las dos formas de este cuestionario se incluyen ítems en los que se indaga acerca de 20 dimensiones de la satisfacción laboral. En el formato corto se evalúa la satisfacción general, la intrínseca relacionada a la naturaleza del puesto y la extrínseca relacionada a otros aspectos de la situación del trabajo, como beneficios laborales y la remuneración.
- **Job Descriptive Index (JDI)** Creado por Smith, Kendall y Hulin (1969). De acuerdo con Reyes, Reyes y Cofiño (2012) este cuestionario se conoce en castellano como Inventario de Satisfacción en el Trabajo. Consta de 90 ítems. Actualmente es uno de los instrumentos más empleados para la evaluación de la satisfacción laboral. Evalúa la satisfacción del empleado con los siguientes aspectos del trabajo: Los compañeros, el trabajo y las tareas, las oportunidades de promoción, el mando y la satisfacción, y el salario.
- **Cuestionario S20/23 Melia y Peiró.** Este cuestionario fue creado por Melia y Peiró (1989). De acuerdo con Alfaro et al (2012), este cuestionario está constituido por 23 ítems diseñados para poder obtener una evaluación de la satisfacción existente a nivel laboral. Tiene una versión previa de los mismos autores, la cual consta de 82 ítems. Sin embargo la versión S20/23 logra mayores niveles de fiabilidad, siendo por ello más popular. Adicionalmente, es de mayor valor práctico al ser menos extensa y, por lo tanto, más rápida en su aplicación. El S20/23 presenta cinco factores que permiten evaluar la satisfacción: La supervisión, el ambiente físico laboral, las prestaciones recibidas, la satisfacción intrínseca del trabajo y la participación.

- **Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC.** La escala SL-SPC de Palma (2005) permite un diagnóstico general de la actitud hacia el trabajo, detectando cuán agradable o desagradable le resulta al trabajador su actividad laboral. Esta encuesta se encuentra sustentada básicamente con la teoría motivacional y fue creada tomando como base una población de trabajadores peruanos. Se describe el nivel general de satisfacción hacia el trabajo y los niveles específicos de satisfacción considerando cuatro factores: Significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social, y beneficios económicos. La escala se desarrolla con la técnica de Likert y está conformada por 27 ítems.

Ventas

Definición de *marketing*

Marketing es como tal tiene varias definiciones según el autor que usemos. Se presentarán las más importantes, todas citadas por Cavani (2014: p.38 - 40):

Stanton (1996) define *Marketing* como “un sistema de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactorios de las necesidades entre los mercados para alcanzar los objetivos corporativos”.

A decir de Lambin (1995), el *Marketing* es “un sistema de pensamiento, de acción y un estado mental”.

De acuerdo con Kotler (2008), “es un proceso social y administrativo por el cual los grupos y personas obtienen lo que necesitan y desean intercambiando valores”.

De acuerdo con la Asociación Americana de *Marketing* (2014), este es “una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con ellos, de manera que beneficien a toda la organización”.

Marketing estratégico

Según la opinión de Hernández, Del Olmo y García (2000), el desarrollo del *marketing* estratégico se fundamenta en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas ambientales que puedan combinarse con otras variables estratégicas como recursos financieros, humanos, etc. para alcanzar una estrategia que integre a toda la organización. De este modo, el *marketing* estratégico busca conseguir que toda la empresa se oriente en torno a conseguir el mismo objetivo. Por lo anterior, todos los recursos financieros, productivos y comerciales se enfocan en torno a un mismo objetivo, enfocándose en cómo la organización logra alcanzar la diferenciación y a su vez mantenerla en el tiempo. Para el logro de esto, la empresa debe conocer a profundidad a los actores que intervienen tanto interna como externamente con ella, logrando la combinación perfecta de variables que permitan el logro de los objetivos planteados. De este modo, es de intuir que el *marketing* estratégico es una herramienta que se da antes, durante y después del proceso de venta.

Marketing y ventas

De acuerdo, Amaro (2012), *marketing* y ventas son dos variables de suma importancia para la supervivencia de una empresa independientemente del mercado donde se encuentre inserta. El *marketing* se orienta a diseñar un producto acorde a las necesidades existentes en el mercado, promocionar ese producto y colocarle un precio competitivo dentro del mercado. Con esto claro, se puede decir que el *marketing* es el estrado que impulsa las ventas. Por su parte, el proceso de venta es lo que se debe hacer para que el producto sea adquirido por los clientes. *Marketing* y ventas son parte de un todo y uno depende del otro.

El *marketing* es la “columna vertebral” para el futuro de toda organización y lo que hace que las ventas se incrementen. Si bien el proceso de *marketing* comprende el diseño del producto, publicidad y demás, el proceso de venta es la ejecución de todos los esfuerzos que necesitan interacción directa con el cliente. Es de suponer que una campaña óptima de *marketing* logra que las ventas sean más realizables. De este modo, en resumen, se puede decir que uno de los principales objetivos del departamento de *marketing* radica en crear oportunidades para el departamento de ventas.

En la actualidad muchas empresas combinan las áreas de ventas y *marketing*, no obstante ambos tienen metas distintas. El departamento de ventas está interesado en el cumplimiento de lo que el cliente solicitó. Por su lado, el departamento de *marketing* está

ocupado analizando lo que demanda el mercado y determinar cómo el mercado se presentará en el futuro.

Tomando en cuenta lo anterior, es vital que la empresa integre sus departamentos de ventas y de *marketing* de forma inteligente. Se trata de integrar correctamente estas dos importantes entidades, que impulsan el crecimiento de una organización. (Amaro, 2012).

Definición de venta

El término ventas tiene varias definiciones. A continuación se verán cada una de ellas en detalle, citadas por la Universidad de Pamplona (s/f):

Romero (2005), define a la venta “como la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: al contado, a crédito y a plazos”.

Según Reid (2005), “la venta es una acción que promueve un intercambio de productos y servicios”.

Fischer y Espejo (2006), consideran que la venta “es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio”.

Por otro lado, Parra y Madero (2003) sostienen que la venta “es la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador”.

Tal como lo plantea la Asociación Americana de *Marketing* (2012), citada por Vela y Zavaleta (2014: pp. 19), “el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)”

Tipos de ventas

Actualmente, existen por lo menos, cinco tipos de ventas, que son los más comunes a nivel de empresas. A continuación se detallarán cada una de ellas:

- **Ventas personales:** De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012) este tipo de venta involucra a dos o más personas en el proceso. En el mismo uno identifica las necesidades de otro y trata de cubrirlas, haciendo ajustes de forma rápida, tomando en consideración las características del otro. Este tipo de ventas es bastante eficaz para moldear las predilecciones y las acciones de los clientes.
- **Venta por teléfono:** A decir de Stanton, Etzel y Walker (2007) se refiere a un vendedor que inicia el contacto con un cliente y cierra la transacción comercial vía el hilo telefónico. Los productos ideales para este tipo de ventas son aquellos se pueden comprar sin ser vistos.
- **Venta en línea:** Córdova, González y Hernández (2011), señalan que este tipo de venta consiste en ofrecer productos, servicios, ideas u otros a través de una página web en Internet, para que los posibles compradores puedan conocer sus atributos, ventajas y beneficios, y en el caso de que estén interesados, puedan efectuar la compra por esa misma vía.
- **Ventas por correo:** En este tipo de ventas las empresas envían a los consumidores cartas, folletos, catálogos y muestra de productos, con el propósito que los adquieran por ya sea por la misma vía o por medio del teléfono. Actualmente, han ido decreciendo. (Stanton, Etzel y Walker, 2007).
- **Ventas por máquinas automáticas:** Tomando lo propuesto por Stanton, Etzel y Walker (2007) se refiere a la venta de productos por medio de una máquina sin contacto personal entre comprador y vendedor. Sus beneficios principales son la conveniencia, la comodidad y la facilidad de la compra. A nivel empresarial, con este tipo de venta se puede ampliar el mercado, debido a que las máquinas pueden posicionarse en lugares en donde no pueda existir una tienda y, de esta forma, acercar al consumidor al producto.

Factores que influyen en las ventas

De acuerdo con Navarro (2012), se pueden considerar dos grupos de factores que influyen en las ventas y son:

- **Factores externos:** Son aquellos aspectos que están fuera de la empresa. Se consideran los siguientes:
 - **Económicos:** Se debe tener en consideración que las personas únicamente adquirirán bienes o servicios si cuentan con los recursos económicos para ello. Es por ello que para poder realizar un buen pronóstico de ventas, se debe considerar indicadores como el Producto Bruto Interno, el tipo de cambio, la inflación, entre otros.
 - **Legales / Políticos:** Aspectos como las leyes antimonopolios, protección al consumidor o responsabilidad social pueden impactar en el nivel de ventas de la empresa.
 - **Técnicos:** Estar a la vanguardia de los avances tecnológicos, siempre beneficiará al producto, siempre que estos sean usados de forma racional y planificada.
 - **Socioculturales:** Se debe tomar en consideración que el comportamiento demográfico, la diversidad cultural existente, los valores éticos, y las religiones predominantes influyen en las ventas, debido a que su conocimiento permite determinar qué productos que pueden cubrir mejor las necesidades del consumidor.
 - **Ambientales:** Antes de sacar a la venta un producto nuevo, se debe analizar si la materia prima del que está compuesto afecta al medio ambiente y qué tan a la mano está. Estos son puntos que el consumidor considera antes de escoger un producto.

- **Factores internos:** Son aquellos aspectos que están dentro de la empresa. Se consideran los siguientes:
 - **Metas, objetivos y cultura:** La misión, visión y objetivos de una organización que comercialice bienes y/o servicios deberán estar focalizados en el cliente y en su satisfacción.
 - **Recursos Humanos:** La fuerza de ventas juega un papel importante dentro de la empresa, razón por la cual se debe tener cuidado en su selección, capacitación y compensación para evitar la rotación.

- **Recursos Financieros:** Una organización sólida a nivel financiero podrá invertir en la investigación de nuevos productos o servicios. Asimismo, podrá capacitar con calidad a sus colaboradores.
- **Capacidad de producción y cadena de suministro:** Se debe considerar que la localización de las plantas productivas, la tecnología y el equipo disponible impactan en los planes de *marketing* y ventas.
- **Capacidad de servicio:** Las organizaciones que dan a sus clientes un valor agregado y un servicio bueno y de calidad suelen presentar un posicionamiento bueno en su rubro.
- **Capacidad de investigación y desarrollo y tecnología:** La tecnología es importante para que la empresa pueda ser competitiva, razón por la cual es importante la inversión en dicho rubro. De la misma forma, se debe invertir en la investigación de nuevos productos, en especial si los actuales se encuentran en una etapa de madurez.

Administración del personal de ventas

A decir de Johnston y Marshall (2009), citados por Domínguez et al, (2006), el gestionar una fuerza de ventas es un proceso dinámico. Los programas de administración de ventas deben plantearse de forma tal que respondan debidamente a las circunstancias del entorno de una empresa y sean concordantes con las estrategias de *marketing* de la organización. Es importante que la gestión de ventas cuente con buenas políticas y prácticas para que la empresa pueda aplicar con éxito las estrategias de *marketing* y de competencia. Se puede definir la gestión de ventas como todas las actividades, los procesos y las decisiones que abarca la función de la administración de ventas de una empresa. La administración correcta de una fuerza de ventas abarca comprender la complejidad de las tareas y actividades de venta, así como de las decisiones necesarias para administrar dichas actividades.

El proceso de gestión de ventas incluye tres pasos, de acuerdo con Johnston y Marshall (2009) citados por Domínguez et al (2006), y son:

Formulación: El programa de ventas debe tomar en cuenta los factores del entorno de la empresa, los ejecutivos de ventas organizan y planean las actividades generales de las ventas personales y la suman a los demás elementos de la estrategia de *marketing*.

Aplicación: Comprende la selección del personal de ventas adecuado, así como diseñar las políticas y procedimientos que encaminaran los esfuerzos hacia los objetivos deseados.

Evaluación y control: Implica elaborar métodos para observar y evaluar a la fuerza de ventas.

Por lo planteado anteriormente, la fuerza de ventas juega un papel crucial en el destino de la organización, ya que sus ingresos se derivan de las ventas. (García, 2009). Por esto, este personal se debe administrar con efectividad para que contribuya a los esfuerzos del *marketing*, trabajando ambas áreas de forma estrecha para generar valor para los clientes. (Kotler y Armstrong, 2012).

De acuerdo con Thompson (2006), la administración de la fuerza de ventas incluye un conjunto de actividades que se pueden clasificar en:

Reclutamiento y selección del personal de ventas:

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012) el éxito de una fuerza de ventas comienza con la selección y contratación de personas con experiencia y habilidad para las ventas. Una buena selección del personal comercial puede incrementar el rendimiento de ventas de la organización. Por otro lado, una mala selección genera rotación de personal. Es de considerar que cuando un vendedor renuncia suele ser costoso para la empresa, debido a que se ha invertido en él capacitaciones. Esto se incrementa si se toma en cuenta el costo de lo que la empresa deja de percibir con las ventas que no se realizan mientras se encuentra al reemplazo del personal saliente.

De acuerdo con Thompson (2006), para que una empresa tenga un buen sistema de reclutamiento necesita realizar al menos cinco funciones:

- Mantener de forma constante las fuentes de reclutamiento para obtener de forma continua hojas de vida de personas interesadas en trabajar en ventas.
- Mantener actualizada una base de datos con información de los mejores vendedores de la competencia o de otros rubros
- Mantener contacto frecuente con todas las fuentes de reclutamiento adecuadas. Pueden nombrarse a universidades, bolsas de trabajo, empresas especializadas en contratación de personal, head hunters, entre otros.

- Tener un banco de datos de postulantes actualizado.
- Proporcionar un flujo de solicitantes más calificados de lo que se necesita durante el periodo de reclutamiento.

A decir de Sandhusen (2002) citado por Thompson (2006), la motivación principal de la fase de reclutamiento es el de contar con un conjunto de postulantes amplio como para disponer de un número conveniente de personas que cumplan con el perfil del cargo, asegurando así que el reclutador tenga la oportunidad de efectuar una selección crítica y exhaustiva, de darse el caso.

Es de tener en cuenta, de acuerdo con Thompson (2006), que el objetivo de la fase de reclutamiento y selección del personal que integrará la fuerza de ventas es el de conformar un grupo comprometido con la organización, sus metas y objetivos y que posean las habilidades para realizar sus funciones y que sea capaz de integrarse prestamente al entorno interno y externo de la organización.

Capacitación de la fuerza de ventas

A decir de Stanton, Etzel y Walker (2007), después de contratar a los nuevos vendedores, la gerencia debe integrarlos a la organización. Los gerentes sensatos saben que el trabajo de ventas puede ser duro y desmotivante, pudiendo necesitar apoyo los nuevos vendedores para poder adaptarse a su cargo, a la empresa, a los clientes y a los productos.

Los nuevos vendedores deben pasar por un programa de capacitación inicial para hacer su proceso de adaptación al cargo más rápido. Cabe destacar, que después de la capacitación inicial, la mayoría de empresas brindan a su fuerza de ventas capacitaciones constantes a través de seminarios y reuniones, en la actualidad pueden ser presenciales o a distancia (vía internet). (Thompson, 2006).

De acuerdo con lo planteado por Thompson (2006), la fase de capacitación tiene por objetivo que la fuerza de ventas adquiera los siguientes aspectos:

- *Conocimiento de la empresa*: Hace referencia a conocer su historia, objetivos, organización, estatutos, políticas de ventas, estructura financiera, infraestructura, principales productos y servicios, participación en el mercado, entre otros.

- *Conocimiento del producto*: Se refiere a sus características, ventajas sobre otros productos y beneficios.
- *Conocimiento de las técnicas de venta*: Cómo identificar, seleccionar y clasificar a los clientes, cómo preparar cada reunión de ventas, cómo realizar presentaciones eficaces, cómo dar seguimiento a las ventas llevadas a cabo, cómo brindar servicios de pre y post venta, entre otros.
- *Conocimiento del mercado*: Es el conocimiento de los clientes actuales y clientes potenciales. También se refiere al conocimiento de la competencia y sus productos

Dirección de la fuerza de ventas:

Hace referencia a orientar el trabajo de la fuerza de ventas en la realización de actividades como la identificación, selección y clasificación de los clientes. También se refiere a las técnicas de ventas a utilizar, la cantidad de visitas que deben realizar, la elaboración de una ruta de visitas a clientes, el cumplimiento de las normas de venta, la elaboración y presentación de informes, entre otros. (Thompson, 2006).

Motivación de la fuerza de ventas

La fuerza de ventas son personas que necesitan mucha motivación, de acuerdo con Sandhusen (2002) citado por Thompson (2006), debido a las características propias de esa labor. Por lo anteriormente planteado, la gerencia de ventas debe motivar constantemente a sus agentes de venta. Lo que se sugiere es incentivar al personal de ventas para sobrellevar efectivamente factores desmotivantes, tales como los clientes complejos, reclamos constantes, la competencia agresiva, la presión por el logro de metas de ventas, entre otros.

De acuerdo con Sandhusen (2002), citado por Thompson (2006), existen diversos métodos para incentivar a la fuerza de ventas, tales como:

- **Incentivos directos**: Se refiere a generar y mantener un buen ambiente organizacional en el que se promueva la participación y la comunicación. Fijar metas de venta pegadas a la realidad que puedan ser logradas por la mayoría del personal de ventas. Brindar reconocimientos, premios y otros incentivos no monetarios.
- **Incentivos indirectos**: Se refiere a generar competencia sana en el logro de objetivos.

Otro método para incentivar a la fuerza de ventas consiste en determinar qué elementos consideran ellos que los motivan dentro de sus labores. Por ejemplo, un vendedor joven podría estar más motivado por premios monetarios, mientras que un vendedor de mayor edad podría estar motivado por el reconocimiento público dentro de la organización. Para ello, existen varias herramientas efectivas tales como: incentivos económicos, reconocimientos especiales por objetivos conseguidos, reconocimientos de la gerencia, premios, concursos, entre otros. (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

Evaluación de la fuerza de ventas

De acuerdo con Stanton, Etzel y Walker (2007) dirigir una fuerza de ventas debe incluir el evaluar el desempeño de los vendedores para poder darles recompensas por un trabajo bien realizado o para hacer propuestas de mejoramiento para un mejor desempeño. Una correcta evaluación incluye dos aspectos:

- *Aspecto cuantitativo:* Esta evaluación se realiza en términos de entradas, en este caso, esfuerzos realizados, y salidas que se refiere a los resultados obtenidos. Este aspecto tiene la ventaja de ser específico y objetivo. Los más utilizados son:
 - o Tasa de visitas a clientes.
 - o Número de propuestas formales llevadas a cabo.
 - o Volúmenes de ventas
 - o Utilidades brutas por productos.
 - o Número de pedidos.
 - o Tasas de cierres, entre otros.
- *Aspecto cualitativo:* Este aspecto toma en consideración dimensiones de conducta más extensas, las cuales están limitadas por el juicio subjetivo de quienes deben llevar a cabo la evaluación. Se debe llevar a cabo porque este aspecto también influye en el desempeño de la fuerza de ventas. Aquí se consideran los siguientes factores de evaluación: Conocimiento de la empresa, los productos, los clientes y la competencia, etc. También se incluye la administración del tiempo, presentación personal, educación constante, entre otros.

Por otro lado, Sandhusen (2002) citado por Thompson (2006), plantea que existen los siguientes métodos de evaluación de la fuerza de ventas.

- **Métodos informales:** Están basados en la evaluación del trabajo realizado por cada vendedor por medio de la revisión de informes de las visitas realizadas, el acompañamiento a los vendedores y la observación de su trabajo, entre otros.
- **Métodos formales:** Toman como base la evaluación de los resultados obtenidos, realizando comparaciones de los resultados obtenidos por cada vendedor, contrastando la productividad actual con la periodos de tiempo anteriores, revisando los recursos que utilizados por cada vendedor, entre otros.

Compensación de la fuerza de ventas:

A decir de Kotler y Armstrong (2012), si se desea mantener a la fuerza de ventas o atraer a los mejores vendedores a la empresa, una organización debe contar con un plan de compensación que resulte atractivo en el mercado laboral.

De acuerdo con Stanton, Etzel y Walker (2007) hay en la actualidad varios métodos para compensar a la fuerza de ventas, tales como:

- **Sueldo fijo:** Es un pago único que se mantiene estable por un periodo durante el cual trabaja el vendedor. Se suele usar cuando la empresa requiere que el vendedor preste servicios de pre y post venta o cuando la venta del producto requiere de un periodo largo de negociación antes de su cierre final.
- **La comisión:** Es un pago vinculado al cierre con éxito de una venta. Consiste en un porcentaje del precio del producto.
- **Compensaciones combinadas:** Consisten en combinar un sueldo fijo más comisiones y/o incentivos.
- **Compensación monetaria indirecta:** Consiste en compensaciones no monetarias tales como: vacaciones pagadas, cursos de especialización, seguros, entre otros.

Según Kotler y Armstrong (2012), el plan de compensación debe servir tanto como para motivar a la fuerza de ventas como para orientar sus actividades cotidianas de trabajo. Es importante resaltar que en la actualidad, existe una tendencia de compensar a la fuerza de ventas por entablar y mantener relaciones positivas con sus clientes a largo plazo.

Supervisión de la Fuerza de Ventas:

De acuerdo con Thompson (2006), la supervisión es un medio de capacitación continua y un mecanismo de dirección, motivación y monitoreo de las actividades que realiza la fuerza de ventas. En esa misma línea, Kotler y Armstrong (2012) señalan que el objetivo primordial de la supervisión es el dar soporte y apoyo para que el trabajo de la fuerza de ventas sea llevado a cabo de forma eficiente al realizar lo correcto de la forma más adecuada.

A decir de Stanton, Etzel y Walker (2007) y Kotler y Armstrong (2012), los métodos más comunes usados con este propósito son:

- Observación personal y directa en el campo de trabajo.
- Revisión de informes de ventas.
- Revisión de correos electrónicos.
- Análisis de tiempo y obligaciones.
- Plan de visitas semanal.
- Juntas de ventas, entre otros.

Una correcta manera de supervisión es aquella que dirige y motiva a su fuerza de ventas ayudándola a: identificar los clientes objetivo, fijar las normas de visita, establecer el tiempo que se debe dedicar a la búsqueda de nuevos clientes, la planificación y realización de otras actividades que son importantes como actividades de relaciones públicas con los clientes más importantes y el análisis de tareas y tiempos. (Thompson, 2006).

El *Outsourcing* de Ventas

La tercerización, también llamada *Outsourcing*, de acuerdo con Herrera (2008) y Sánchez (2014), es una estrategia empresarial que permite a una empresa delegar en un tercero especializado el desarrollo de una actividad específica o un área de la empresa.

A decir de Herrera (2008), Sánchez (2009) y García (2009) existen varias razones por las cuales una empresa decide optar por esta estrategia; sin embargo, las principales razones pueden ser:

- Reducción de costos, debido a que la empresa puede prescindir de un departamento determinado y darlo a un *outsourcing* para su manejo.
- Obtener un servicio especializado a medida de la empresa.
- Al tercerizar una actividad o área, se está dejando a especialistas dichas tareas, esperando un desempeño efectivo. Por lo anterior, la empresa puede orientar su tiempo y recursos a su actividad principal.
- Ganar flexibilidad y rapidez como empresa al enfrentar ataques específicos de la competencia o en la venta de productos estacionales o de temporada.
- Al ingresar a mercados internacionales, en especial de culturas diferentes a la empresa principal. La empresa contratante se beneficia con la experiencia del mercado, el conocimiento de leyes locales y los contactos del tercerizador.

De acuerdo con Herrera (2008) la Tercerización laboral en el Perú está regulada por las siguientes normas:

- Ley N° 29245: Ley que regula los servicios de Tercerización.
- Decreto Legislativo N° 1038: Ley que precisa los alcances de la norma sobre Tercerización.
- Decreto Supremo N° 006-2008-TR: Reglamento de la Ley de Tercerización.
- Decreto Supremo N° 003-2002-TR: Artículos 4, 4-A, 4-B Y 4-C Reglamento de la Ley de Intermediación Laboral referidos a la Tercerización de Servicios y sus normas modificatorias, Decreto Supremo N° 008-2007-TR y 020-2007-TR.
- Decreto Supremo N° 010-2008-TR, que incorpora al Reglamento de la Ley de Tercerización varias disposiciones.

Derecho & Sociedad (2008) explica que de acuerdo con las normas legales vigentes, los colaboradores de las empresas tercerizadoras tienen los siguientes derechos, a parte de los establecidos en la legislación laboral peruana actualmente vigente:

- Los trabajadores bajo contrato de trabajo sujetos a modalidad tienen los mismos derechos que los trabajadores con contrato indeterminado. Este derecho se aplica a los trabajadores tercerizados.
- Los trabajadores que lleven a cabo labores en las instalaciones de la empresa principal en una tercerización poseen de su empleador todos los derechos laborales individuales y

- colectivos estipulados en la ley laboral peruana vigente. Por lo anteriormente expuesto, los trabajadores no están sujetos a subordinación por parte de la empresa principal.
- La tercerización de servicios y la contratación sujeta a modalidad no pueden ser usadas con la finalidad de restringir la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva.
 - Los trabajadores están en la facultad de interponer denuncias ante la Autoridad Administrativa de Trabajo o acudir al Poder Judicial, para pedir el amparo de sus derechos colectivos cuando sea imperativo.
- **Clima laboral y *outsourcing*.** De acuerdo con Juliao, Sánchez y Martínez (2014), no existen muchas investigaciones que analicen el impacto que tiene el *outsourcing* en el clima, por más que este tema haya sido muy estudiado. Su investigación tuvo como objetivo identificar si había diferencias entre la percepción del clima entre trabajadores contratados en planilla directa de la empresa y aquellos colaboradores que estuvieran en planilla del *outsourcing*. Encontró que sí existen diferencias entre ambos grupos, observando que el clima

se va deteriorando a medida que se avanza de un contrato directo hacia un contrato del tipo *outsourcing*; en otras palabras, los empleados que gozan de una contratación directa perciben un mejor clima laboral, especialmente en aspectos que se relacionan con el liderazgo, la toma de decisiones, la motivación y el control. (Juliao, Sánchez y Martínez, 2014)

2.2. Definición de términos usados

A continuación se presentan los términos básicos utilizados en la presente investigación con sus respectivas definiciones.

Autorrealización: Bonillo y Nieto (2002: pp. 191), explicando a Maslow (1943), indican que es “una necesidad de experimentar sentimientos de desarrollo de todo el potencial que posee un individuo”.

Beneficios económicos: De acuerdo con Palma (2005), este término se define como la disposición al trabajo acorde con los aspectos remunerativos o incentivos de corte económico como resultado del esfuerzo puesto en la tarea asignada al trabajador.

Clima laboral: De acuerdo con Taguiri (1968), citado por Williams (2013: pp. 22), es “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”

Comunicación: Según Robbins y Judge (2009: pp. 353), es el proceso o “etapas entre la fuente y el receptor, que resultan en la transferencia y comprensión de un significado”.

Condiciones de trabajo: De acuerdo con Chiavenato (2000: pp. 336), hace referencia a “las condiciones ambientales del lugar donde se realiza el trabajo y sus alrededores. El ocupante del puesto debe adaptarse bien a ellas para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones”.

Involucramiento laboral: Tomando como a Palma (1999: pp. 11), este concepto se define como “la identificación con los valores organizacionales y el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización”.

Promotor de ventas: “Es una persona que se encarga de gestionar la ubicación de los productos de una empresa en el punto de venta, así como de responder a las consultas de los clientes, realizar demostraciones y procurar la venta”. (Editor Consulting, 2016: parr. 1)

Reconocimiento personal y/o social: Para González García (2006) citado por Gonzáles (2015: pp. 3), “el reconocimiento laboral consiste en distinguir a un empleado por un trabajo bien realizado o porque haya presentado una mejora en su rendimiento. El jefe o supervisor se debe dar cuenta de las cosas que hacen bien sus empleados y exponerles su elogio y agradecimiento”.

Retail: A decir de Chambi (2014: parr. 1), “es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes”.

Satisfacción laboral: De acuerdo con Noda Hernández (2004), citados por Crego (2009: pp. 20), es “un estado psicológico, posterior a la adquisición del servicio y de carácter relativo. Se trata de un juicio evaluativo que se hace sobre una experiencia que resulta de procesos cognitivos e integra elementos afectivos; es la evaluación de la emoción y no la emoción misma. Es relativo porque traduce el hecho de que la evaluación es un proceso comparativo entre la experiencia subjetiva vivida y una base de referencia anterior”.

Significación de la tarea: A decir de Hagman y Oldman (1980), citados por Robbins y Judge (2009: pp. 215), se define como el “grado en que el puesto tiene efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas.”

Supervisión: “Es un mecanismo de dirección, motivación y monitoreo de las actividades que realiza la fuerza de ventas en el mercado”. (Thompson, 2006: parr. 28).

Tercerización: A decir de Herrera (2008: parr.3), “es una forma de organización empresarial que permite a una empresa llamada “principal”, encargar o delegar en un tercero (“empresas tercerizadoras”), el desarrollo de una o varias partes del proceso productivo principal.”.

Ventas: Según plantea la Asociación Americana de *Marketing* (2012), citada por Vela y Zavaleta (2014: pp. 19), es “el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)”

2.3. Hipótesis

Hipótesis principal

- Existe una relación significativa entre clima, satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

Hipótesis específicas

1. Existe una relación significativa entre las dimensiones de clima laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

2. Existe una relación significativa entre las dimensiones de satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.
3. Existe una relación significativa entre clima y satisfacción laboral en los promotores de ventas de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

2.4. Variables

La presente investigación considera el estudio de las siguientes variables de estudio:

- **Clima Laboral**

Definición Conceptual: “Percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que labora”. (Palma, 2004; pp. 11)

Definición Operacional: La percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral, obtenida en función a la sumatoria de las respuestas marcadas en los ítems pertenecientes a las cinco dimensiones de la Escala CL-SPC: Autorrealización, supervisión, comunicación, condiciones laborales e involucramiento laboral.

- **Satisfacción Laboral**

Definición Conceptual: La disposición relativamente permanente hacia el trabajo. Está basada en creencias y valores desarrollados en base a su experiencia ocupacional. (Palma, 2005)

Definición Operacional: El nivel de satisfacción laboral se obtiene en función a la sumatoria de las respuestas marcadas en los ítems pertenecientes a las cuatro dimensiones de la Escala SL - SPC: Significación de la tarea, condiciones de trabajo, Reconocimiento personal y/o social, y beneficios económicos

Variable dependiente:

- **Ventas**

Definición Conceptual: “El proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo

beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)" (AMA, 2014 citada por Vela y Zavaleta, 2014: pp. 19)

Definición Operacional: Las ventas realizadas por un promotor es la suma ponderada de la cantidad de los productos vendidos en el primer cuatrimestre del año (Enero, Febrero, marzo y Abril). El cálculo se da de la siguiente manera:

Equipo Post Pago – Alto Valor: Número de cantidades vendidas al mes multiplicadas por un peso de 52%

Equipo Post Pago – Medio Valor: Número de cantidades vendidas al mes multiplicadas por un peso de 13%

Equipo Pre Pago: Número de cantidades vendidas al mes multiplicadas por un peso de 26%

Chips: Número de cantidades vendidas al mes multiplicadas por un peso de 9%.

VARIABLES INTERVINIENTES (OTRAS VARIABLES)

Empresa de Telecomunicaciones

Idiosincracia

Nivel económico de los promotores

Nivel cultural de los promotores

Nivel social de los promotores

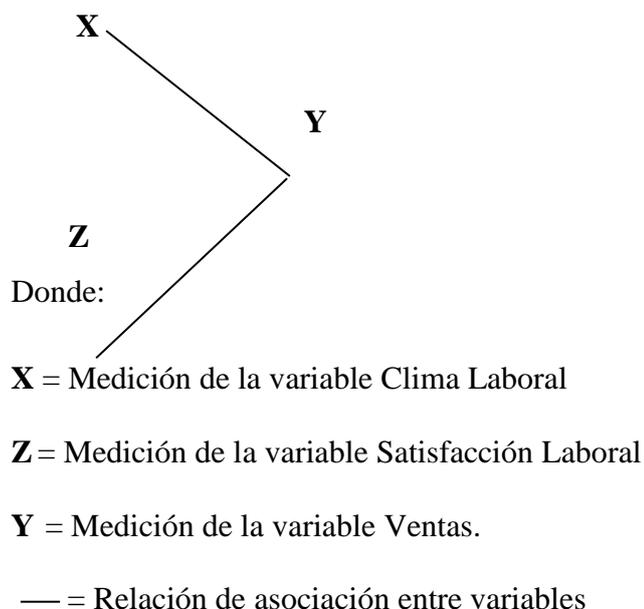
La relación investigada entre las variables Clima y Satisfacción Laboral y la variable Ventas corresponde a una relación de asociación en un contexto en particular. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), se parte de la medición de cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y después se cuantifica y analiza la correlación para determinar el grado de asociación entre ambas.

CAPÍTULO III: Metodología de investigación

3.1. Diseño de investigación

De acuerdo con lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), la presente investigación tuvo un diseño No Experimental Transeccional Correlacional Causal Complejo. De acuerdo con estos autores, los diseños correlacionales - causales pueden limitarse a establecer relaciones entre varias variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales.

El esquema que corresponde a este tipo de diseño se puede apreciar a continuación:



3.2. Tipo de investigación

Tomando como base a Mejía (2005), esta investigación fue de tipo cuantitativa, según el método de estudio de las variables. De acuerdo con este autor, este tipo de estudios se llevan a cabo “cuando el investigador mide las variables y expresa los resultados de la medición en valores numéricos” (pp.35).

3.3. Método de investigación

A decir de Bernal (2010), este estudio tiene un método Hipotético-Deductivo, el cual “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (pp. 60).

3.4. Población y muestra

Las definiciones de unidad de análisis y población fueron realizadas tomando como base lo planteado por Niño (2011).

La unidad de estudio de la presente investigación fue el promotor de ventas retail que laboró en la empresa telecomunicaciones materia de este estudio. Se consideró como tales a aquellas personas que estuvieron activas en la planilla haberes de la empresa tercerizadora en el año 2017 por lo menos cuatro meses, habiendo laborado íntegramente los meses de Enero, Febrero, Marzo y Abril. Asimismo, se consideraron a ambos géneros, sin límite de edad

Respecto a la población del estudio, esta estuvo conformada por el total de los trabajadores que ostentaban el cargo de Promotores de Ventas en tiendas retail de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017, considerando las condiciones expuestas anteriormente.

De acuerdo con la información proporcionada por el Área de Operaciones de la empresa tercerizadora, considerando a trabajadores activos con tres meses de labores en planilla en el mes de Febrero del 2017, la población total para la presente investigación estuvo conformada por 330 sujetos o unidades de estudio.

Respecto a la muestra, se trabajó con un muestreo probabilístico, según el cual todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra. Se hizo uso de la elección aleatoria. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Se utilizó la fórmula de cálculo de muestras finitas:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N: Total de la población: 330

Z_α: 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = Proporción esperada (5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = Precisión (5%)

La muestra calculada para el presente estudio es de 178 promotores de venta retail en planilla tercerizada.

3.5. Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos que fueron utilizados en el trabajo de campo de la presente investigación son:

- **Para medir la variable Clima Laboral**, se usó la técnica denominada encuesta, con su instrumento Escala de Clima Laboral CL-SPC, elaborado por Palma (2004). El instrumento consta de 50 ítems, cada uno de los cuales tiene 05 alternativas de respuesta. Las alternativas corresponden al tipo Likert modificado y son: Siempre (5), Casi siempre (4), Algunas veces (3), Muy pocas veces (2) y Nunca (1).

Esta escala cuenta con 5 sub-escalas que corresponde a las cinco dimensiones que componen el instrumento. A continuación se presenta un cuadro donde se especifican los ítems que corresponden a cada dimensión:

Tabla 5.

Ítems que integran cada dimensión de la Escala CL - SPC

Dimensiones	Ítems
Autorrealización	1, 6 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46
Involucramiento Personal	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47
Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48
Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49
Condiciones Laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 45

Fuente: Palma, 2004

Para la determinación de la confiabilidad del instrumento, se llevó a cabo una aplicación piloto. Para este instrumento, se realizó un análisis de discriminación ítem-test, mediante la correlación de Pearson corregida (por dimensiones). En la Tabla 6 se observan las correlaciones para la dimensión autorrealización, las cuales van desde 0.591 hasta 0.794, encontrándose todas por encima de 0.20, por lo que no se eliminó ningún ítem de la dimensión. Ello fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa de Cronbach, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 6.

Análisis de ítems de la dimensión autorrealización

Ítem	Correlación ítem- total corregido	Alfa si el ítem se elimina
1	0.643	0.909
6	0.614	0.910
11	0.591	0.911
16	0.732	0.903
21	0.741	0.903
26	0.683	0.906
31	0.606	0.911
36	0.742	0.903
41	0.709	0.905
46	0.794	0.899

Fuente: Elaboración propia, 2017

En la Tabla 7 se observan las correlaciones para la dimensión involucramiento personal, las cuales van desde 0.482 hasta 0.710, encontrándose todos por encima de 0.20, por lo que no se eliminó ningún ítem de la dimensión. Ello fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa de Cronbach, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 7.

Análisis de ítems de la dimensión involucramiento personal

Item	Correlación ítem- total corregido	Alfa si el ítem se elimina
2	0.638	0.872
7	0.482	0.883
12	0.591	0.876
17	0.604	0.875
22	0.609	0.875
27	0.655	0.871
32	0.631	0.873
37	0.621	0.874
42	0.710	0.867
47	0.632	0.873

Fuente: Elaboración propia, 2017

En la Tabla 8 se observan las correlaciones ítem-test para la dimensión supervisión, cuya solución dio como resultado coeficientes que van desde 0.583 hasta 0.729, encontrándose todos por encima de 0.20. Por lo que no se eliminó ningún ítem de esta dimensión. Ello fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa de Cronbach, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 8.

Análisis de ítems de la dimensión supervisión

Item	Correlación ítem- total corregido	Alfa si el ítem se elimina
3	0.583	0.896
8	0.624	0.893
13	0.613	0.893
18	0.660	0.891
23	0.700	0.888
28	0.669	0.890
33	0.650	0.891
38	0.684	0.889
42	0.729	0.886
48	0.625	0.893

Fuente: Elaboración propia, 2017

En la Tabla 9 se observan las correlaciones para la dimensión comunicación, las cuales van desde 0.419 hasta 0.700, encontrándose todos por encima de 0.20, por lo que no se eliminó ningún ítem de la dimensión. Ello fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa de Cronbach, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 9.

Análisis de ítems de la dimensión comunicación

Item	Correlación ítem- total corregido	Alfa si el ítem se elimina
4	0.521	0.872
9	0.643	0.863
14	0.419	0.879
19	0.573	0.869
24	0.658	0.862
29	0.624	0.865
34	0.638	0.864
39	0.615	0.865
44	0.700	0.858
49	0.641	0.863

Fuente: Elaboración propia, 2017

En la Tabla 10 se observan las correlaciones para la dimensión condiciones laborales, cuya solución dio como resultado coeficientes que van desde 0.434 hasta 0.674, encontrándose todos por encima de 0.20. Por lo que no se eliminó ningún ítem de la dimensión. Ello fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa de Cronbach, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 10.

Análisis de ítems de la dimensión condiciones laborales

Item	Correlación ítem- total corregido	Alfa si el ítem se elimina
5	0.434	0.856
10	0.472	0.853
15	0.554	0.846
20	0.504	0.850
25	0.631	0.841
30	0.626	0.840
35	0.617	0.842
40	0.674	0.837
45	0.560	0.846
50	0.620	0.841

Fuente: Elaboración propia, 2017

Por otro lado, en la Tabla 11 se puede observar que la prueba de confiabilidad de consistencia interna Alfa de Cronbach obtuvo coeficientes excelentes, en todos los casos (por encima de 0.80), asegurando de este modo que todas las dimensiones del instrumento, así como este en su totalidad presentan una buena confiabilidad. (Marroquín, s/f; citando a Herrera, 1998).

Tabla 11.

Valores Alfa de Cronbach para las dimensiones de clima laboral

Dimensiones	Alfa de Cronbach
Autorrealización	0.915
Involucramiento personal	0.885
Supervisión	0.901
Comunicación	0.878
Condiciones laborales	0.859
Prueba total	0.975

Fuente: Elaboración propia, 2017

Con respecto a la validez de este instrumento, se solicitó a tres especialistas que puedan evaluar el instrumento considerando su pertinencia con la variable, las dimensiones a medir y la corrección de la redacción de los ítems. Adicionalmente a eso, al final de la evaluación, se solicitó a los jueces emitir una calificación global del instrumento usando una escala vigesimal. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 12.

Validez de la Escala CL- SPC

Método: Criterio de Jueces Expertos	Calificación
Juez 1 – Especialista en Metodología	18
Juez 2 – Especialista en Recursos Humanos	18
Juez 3 – Especialista en Ventas y <i>Marketing</i>	18
Promedio	18

Fuente: Elaboración propia, 2017

Se obtuvo una calificación promedio de 18, lo cual nos indica que el instrumento, de acuerdo con los expertos consultados, es válido.

Finalmente, se procedió a construir un baremo mediante percentiles, para poder interpretar los resultados, el cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 13.

Baremo para las puntuaciones de la escala de clima laboral

Pc	Autorreal.	Involuc.	Superv.	Comunic.	Condic. laborales	Puntaje total
5	25	31	29	28	28	141
10	27	32	32	31	31	156
15	30	34	33	33	32	161
20	32	35	34	34	33	169
25	33	36	36	35	34	175
30	34	37	37	36	35	179
35	35	39	38	36	36	182
40	36	40	38	37	37	187
45	37	40	39	38	38	192
50	39	41	40	39	38	197
55	39	41	41	40	39	198
60	40	41	42	40	40	203
65	41	42	42	41	41	209
70	41	43	43	42	41	212
75	43	44	44	43	42	216
80	43	45	45	44	43	219
85	45	47	46	45	44	226
90	47	48	48	46	46	230
95	48	49	48	47	47	238

Fuente: Elaboración propia, 2017

- **Para medir la variable Satisfacción Laboral**, se utilizó de la técnica denominada encuesta, con su instrumento Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, elaborado por Palma (2005). El instrumento consta de 27 ítems, cada uno de los cuales tiene 05 alternativas de respuesta. Las alternativas corresponden al tipo Likert modificado y son: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indeciso, En desacuerdo y Total desacuerdo.

| Es de señalar que este instrumento tiene ítems tanto negativos como positivos, los cuáles se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 14.

Ítems positivos y negativos de la Escala SL - SPC

Tipo de ítem	Ítems
Positivo	1, 3, 4, 7, 8, 9, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27
Negativo	2, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 17, 19, 24

Fuente: Palma, 2005

La puntuación por cada tipo de ítem será diferente. En la siguiente tabla se muestra forma correcta de corregir cada ítem.

Tabla 15.

Puntuación por cada categoría de ítems de la Escala SL - SPC

Tipo de ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Total desacuerdo
Positivo	5	4	3	2	1
Negativo	1	2	3	4	4

Fuente: Palma, 2005

Esta escala cuenta con 4 sub-escalas que corresponde a las cuatro dimensiones que componen el instrumento. A continuación se presenta una tabla donde se especifican los ítems que corresponden a cada dimensión:

Tabla 16.

Ítems que integran cada dimensión de la Escala SL - SPC

Dimensiones	Clasificación	Ítems
Significación de la tarea	Motivacional	3, 4, 7, 18, 21, 22, 25, 26
Condiciones de Trabajo	Higiénico	1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23, 27
Reconocimiento personal y/o Social	Motivacional	6, 11, 13, 19, 24
Beneficios Económicos	Higiénico	2, 5, 9, 10, 16

Fuente: Alfaro et al, 2012 basados en Palma, 2005

Para el cálculo de la confiabilidad de esta encuesta, se realizó una aplicación piloto.

Para este instrumento, se realizó un análisis de discriminación ítem-test, mediante la correlación de Pearson corregida (por dimensiones). En la Tabla 17 se observan las correlaciones para la dimensión significación de la tarea, las cuales van desde 0.388 hasta 0.605, encontrándose todas por encima de 0.20, por lo que no se eliminó ningún ítem de la dimensión. Ello fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa de Cronbach, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 17.

Análisis de ítems de la dimensión significación de la tarea

Ítem	Correlación ítem- total corregido	Alfa si el ítem se elimina
3	0.496	0.799
4	0.388	0.811
7	0.602	0.783
18	0.534	0.792
21	0.588	0.783
22	0.473	0.801
25	0.595	0.784
26	0.605	0.781

Fuente: Elaboración propia, 2017

En la Tabla 18 se observan las correlaciones para la dimensión condiciones de trabajo, las cuales van desde 0.231 hasta 0.570, encontrándose todos por encima de 0.20, por lo que no se eliminó ningún ítem de la dimensión. Ello fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa de Cronbach, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 18.

Análisis de ítems de la dimensión condiciones de trabajo

Item	Correlación ítem- total corregido	Alfa si el ítem se elimina
1	0.461	0.707
8	0.570	0.692
12	0.231	0.754
14	0.357	0.724
15	0.369	0.722
17	0.342	0.730
20	0.521	0.699
23	0.507	0.701

Fuente: Elaboración propia, 2017

En la Tabla 19 se observan las correlaciones ítem-test para la dimensión reconocimiento personal y/o social, cuya solución dio como resultado coeficientes que van desde 0.139 hasta 0.446, encontrándose la mayoría de ítems por encima de 0.20. Por lo que se decidió eliminar el ítem 24 con la finalidad de incrementar el Alfa de Cronbach, el cual subió hasta 0.621.

Tabla 19.

Análisis de ítems de la dimensión reconocimiento personal y/o social

Item	Correlación ítem- total corregido	Alfa si el ítem se elimina
6	0.446	0.422
11	0.430	0.439
13	0.300	0.514
19	0.354	0.494
24	0.139	0.621

Fuente: Elaboración propia, 2017

En la Tabla 20 se observan las correlaciones para la dimensión beneficios económicos, las cuales van desde 0.210 hasta 0.571, encontrándose todos por encima de 0.20, por lo que no se eliminó ningún ítem de la dimensión. Ello fue respaldado con los

valores del coeficiente Alfa de Cronbach, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 20.

Análisis de ítems de la dimensión beneficios económicos

Ítem	Correlación ítem- total corregido	Alfa si el ítem se elimina
2	0.571	0.448
5	0.571	0.448
9	0.210	0.640
10	0.264	0.618
16	0.269	0.613

Fuente: Elaboración propia, 2017

Por otro lado, en la Tabla 21 se puede observar que la prueba de confiabilidad de consistencia interna Alfa de Cronbach obtuvo un coeficiente óptimo en la dimensión significación de la tarea (por encima de 0.80), un coeficiente aceptable en la dimensión condiciones de trabajo (por encima de 0.70) y coeficientes bajos en las dimensiones reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos (por encima de 0.60). En tal sentido, deberían descartarse las dos últimas dimensiones; sin embargo, algunos autores (Jisu, Delorme & Reid, 2006) señalan que incluso se pueden aceptar valores Alfa de Cronbach por encima de 0.60.

Tabla 21.

Valores Alfa de Cronbach para las dimensiones de satisfacción laboral

Dimensiones	Alfa de Cronbach
Significación de la tarea	0.813
Condiciones de trabajo	0.738
Reconocimiento personal y/o social	0.621
Beneficios económicos	0.620
Prueba total	0.862

Fuente: Elaboración propia, 2017

Con respecto a la validez de este instrumento, se solicitó a tres especialistas que puedan evaluar el instrumento considerando su pertinencia con la variable Satisfacción Laboral, las dimensiones a medir y la corrección de la redacción de los ítems. Asimismo, al final de la evaluación, se solicitó a los jueces emitir una calificación global del instrumento usando una escala vigesimal. Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 22.

Validez de la Escala SL- SPC

Método: Criterio de Jueces Expertos	Calificación
Juez 1 – Especialista en Metodología	18
Juez 2 – Especialista en Recursos Humanos	18
Juez 3 – Especialista en Ventas y <i>Marketing</i>	18
Promedio	18

Fuente: Elaboración propia, 2017

En promedio se obtuvo una calificación en escala vigesimal de 18, lo cual nos indica que el instrumento, de acuerdo con los expertos consultados, tiene validez.

Finalmente, se procedió a construir un baremo mediante percentiles, para poder interpretar los resultados, el cual se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23.

Baremo para las puntuaciones de la escala de satisfacción laboral

Pc	Significac.	Condic.	Reconoc.	Beneficios	Puntaje total
5	28	27	11	11	84
10	30	29	12	12	86
15	30	29	13	13	89
20	31	31	13	14	92
25	31	32	14	15	94
30	32	33	15	15	96
35	32	34	15	15	97
40	32	34	16	16	99
45	33	35	16	16	101
50	33	35	16	17	102
55	34	35	16	17	103
60	34	36	17	17	104
65	35	36	17	18	105
70	36	37	18	19	107
75	37	37	18	19	108
80	38	38	18	20	110
85	38	39	19	20	112
90	39	40	19	21	115
95	40	42	20	22	118

Fuente: Elaboración propia, 2017

- **Para medir la variable Ventas**, se hizo uso de un registro interno de la empresa, en el que figura el nombre de cada uno de los promotores junto con el volumen de ventas realizadas por cada uno en el mes. Se trabajó con la sumatoria total de las ventas los meses de Enero, Febrero, Marzo y Abril del año 2017.

En este punto es importante señalar que las ventas realizadas por un promotor es la suma ponderada de la cantidad de los productos vendidos en el primer cuatrimestre del año (Enero, Febrero, marzo y Abril). El cálculo se da de la siguiente manera:

- *Equipo Post Pago – Alto Valor*: Número de cantidades vendidas al mes multiplicadas por un peso de 52%
- *Equipo Post Pago – Medio Valor*: Número de cantidades vendidas al mes multiplicadas por un peso de 13%
- *Equipo Pre Pago*: Número de cantidades vendidas al mes multiplicadas por un peso de 26%
- *Chips*: Número de cantidades vendidas al mes multiplicadas por un peso de 9%.

La empresa materia de este estudio solicitó que se trabaje con los volúmenes ponderados, debido a que la colocación de un equipo post pago de mayor cuantía presenta un grado de dificultad mayor que la venta de chips, que es más sencilla por su valor. Es importante señalar en este punto que este volumen de ventas es considerado por la empresa como único indicador del desempeño de sus promotores.

Dado que las ventas están influenciadas por el precio de los productos y las promociones de ventas, se revisó información interna de la empresa, fuentes web y el portal Osiptel para reportar cómo se hallaba la empresa y sus competidores en este momento (Enero – Abril 2017).

Descripción de los precios y ofertas de la empresa y su competencia

Se describirá primero los planes post pago y luego los planes prepago ofrecidos en dicho periodo de tiempo, de acuerdo a la información brindada por Mi Asesor Smart Beta Perú (2017).

Planes Post Pago

Competidor 1

Para iniciar el año 2017, este competidor renovó sus planes, lanzando la promoción FunPack, la cual contiene aplicaciones en 4G. Asimismo, esta oferta viene con un paquete de MB independientes a las que vienen en el plan.

Tabla 24.

Precios de Planes de líneas Post Pago del Competidor 1

Nombre del Plan	Cargo Fijo Mensual	Minutos todo destino	Minutos Red Privada	Internet (MB)	SMS nacional	MB Funpack	Funpack (aplicaciones de entretenimiento)
Plan 49	S/. 49	400	Ilimitado	1024	500	1024	Todos los planes
Plan 69	S/. 69	800	Ilimitado	2048	500	1536	cuentan con: Spotify,
Plan 99	S/. 99	Ilimitado	Ilimitado	3072	500	2048	Napster, Netflix,
Plan 139	S/. 139	Ilimitado	Ilimitado	6144	500	3072	Facebook, Whatsapp,
Plan 199	S/. 199	Ilimitado	Ilimitado	10240	500	4096	App Fútbol, Música, App Play, Apple Music y Deezer

Fuente: Mi Asesor Smart Beta Perú, 2017.

Competidor 2:

A diferencia del competidor 1, el competidor 2 no optó por brindar un bono o paquete extra, sino que duplicó la mayoría de sus planes. De este modo, este competidor lanza sus planes Max con apps de redes sociales gratuitas tales como Facebook, Twitter y Whatsapp, solamente por 12 meses y Video totalmente gratis por 24 meses.

Es importante apuntalar que las app de redes sociales, en este caso Facebook, Twitter y Whatsapp, así como Video vienen sólo a partir del plan Max 49.

Tabla 25.

Precios de Planes de líneas Post Pago del Competidor 2

Nombre del Plan	Cargo Fijo Mensual	Minutos			Internet (MB)	SMS	Servicios adicionales a todos los planes
		todo destino	Red Privada				
Plan 29	S/. 29	150	Ilimitado	400	500		
Plan 39	S/. 39	180	Ilimitado	600	500		
Plan 49	S/. 49	250	Ilimitado	800	500		
Plan 59	S/. 59	300	Ilimitado	1024	500	Whatsapp,	
Plan 79	S/. 79	500	Ilimitado	2048	2000	Facebook	
Plan 99	S/. 99	Ilimitado	Ilimitado	4096	Ilimitado	y Twitter	
Plan 119	S/. 119	Ilimitado	Ilimitado	5120	Ilimitado	por 12	
Plan 149	S/. 149	Ilimitado	Ilimitado	8192	Ilimitado	meses y	
Plan 189	S/. 189	Ilimitado	Ilimitado	10240	Ilimitado	Video por	
Plan 289	S/. 220	Ilimitado	Ilimitado	30720	Ilimitado	24 meses	
Plan Libre 199	S/. 199	Ilimitado	Ilimitado	10240	Ilimitado		
Plan Libre 299	S/. 299	Ilimitado	Ilimitado	20480	Ilimitado		

Fuente: Mi Asesor Smart Beta Perú, 2017.

Competidor 3

Es el único operador que mantiene la promoción de 4G ilimitado hasta finales de marzo del año 2017. Por otra parte, todas las llamadas y sms dentro de su red son ilimitadas. Además, si al usuario se le acaban los MB incluidos en su plan, puede tener acceso a Internet totalmente gratis sólo en zonas de cobertura 3G.

Tabla 26.

Precios de Planes de líneas Post Pago del Competidor 2 - Chips

Nombre del Plan	Cargo Fijo Mensual	Minutos a cualquier destino	Minutos al mismo operador	Internet (MB)	Beneficio adicional (todos los planes)
Chip 29.90	S/. 29.90	70	Ilimitado	750	
Chip 49.90	S/. 49.90	200	Ilimitado	1536	
Chip 69.90	S/. 69.90	350	Ilimitado	2560	Acceso a internet sin costo (sólo 3G)
Chip 99.90	S/. 99.90	550	Ilimitado	3584	
Chip 129.90	S/. 129.90	700	Ilimitado	5120	
Chip voz 29.90	S/. 29.90	150	Ilimitado	300	
Chip voz 89.90	S/. 89.90	Ilimitado	Ilimitado	5	

Fuente: Mi Asesor Smart Beta Perú, 2017.

Tabla 27.

Precios de Planes de líneas Post Pago del Competidor 2

Nombre del Plan	Cargo Fijo Mensual	Minutos multi destino	Minutos al mismo operador	Internet (MB)	SMS al mismo operador	SMS nacional	Beneficio adicional (todos los planes)
Plus 45.90	S/. 45.90	70	Ilimitado	750	Ilimitado	50	
Plus 64.9	S/. 64.90	200	Ilimitado	1536	Ilimitado	100	
Plus 89.9	S/. 89.90	350	Ilimitado	2560	Ilimitado	200	Acceso a internet sin costo (sólo 3G)
Plus 119.9	S/. 119.90	550	Ilimitado	3584	Ilimitado	500	
Plus 149.9	S/. 149.90	700	Ilimitado	5120	Ilimitado	500	
Plus V 45.90	S/. 45.90	150	Ilimitado	300	Ilimitado	200	
Plus V 119.90	S/. 119.90	Ilimitado	Ilimitado	5	Ilimitado	Ilimitado	

Fuente: Mi Asesor Smart Beta Perú, 2017.

Empresa Materia del Estudio

Esta empresa, al igual que su competidor 2, no brindó bonos o paquetes, siendo su propuesta más contundente que dicho competidor, pues duplicó los MB de todos sus planes. Además de esto, fue la única operadora en ofrecer la app Waze de forma ilimitada.

Es importante señalar que para este inicio del año 2017 aumentó sus minutos a todo destino, haciéndolos ilimitados en varios de sus planes, tales como Plan Control y Libre 99. A continuación se muestran los planes de esta empresa:

Tabla 28.

Precios de Planes de líneas Post Pago de la empresa estudiada

Nombre del Plan	Cargo Fijo Mensual	Minutos multi destino	Minutos Red Privada	Internet (MB)	SMS nacional	Beneficios adicionales (todos los planes)
Control 49	S/. 49	400	0	600	500	Whatsapp limitado (chat y llamadas), Facebook (modo básico), Waze ilimitado y Youtube ilimitado por 3 meses (Migrando)
Control 75	S/. 75	800	0	1024	500	
Control 99	S/. 99	Ilimitado	0	2048	500	
Control 149	S/. 149	Ilimitado	0	6144	Ilimitado	
Libre 99	S/. 99	Ilimitado	0	1024	500	
Libre 149	S/. 149	Ilimitado	Ilimitado	6144	Ilimitado	
Libre 199	S/. 199	Ilimitado	Ilimitado	10240	Ilimitado	
Libre 299	S/. 299	Ilimitado	Ilimitado	20480	Ilimitado	

Fuente: Mi Asesor Smart Beta Perú, 2017.

Planes Pre Pago:

Competidor 1

Las promociones CR 5 y CR 10 fueron lanzadas el 2016, las cuales estaban orientadas para quienes principalmente se comunican por Red Privada y usan las redes sociales más conocidas como Facebook, Whatsapp y Twitter. Adicional a eso, el usuario tiene la

posibilidad de comprar más MB, red Privada, SMS, minutos a todo destino, con las superrecargas, pues desde un sol puede acceder ilimitadamente recargas.

Tabla 29.

Precios de Planes de líneas Pre Pago del Competidor 1

Planes	Minutos	Red Privada	MB	SMS	Beneficios adicionales (a todos los planes)
CR5	20	Ilimitado	100	20	Facebook, Whatsapp y
CR10	100	Ilimitado	300	100	Twitter ilimitados

Fuente: Mi Asesor Smart Beta Perú, 2017.

A continuación la tabla de precios por MB para este operador:

Tabla 30.

Precios por MB del Competidor 1

Promoción de Internet		
Beneficio	Vigencia	Precio
11 MB	1 día	S/. 1
33 MB	1 día	S/. 2
100 MB	1 día	S/. 3
50 MB	2 días	S/. 3
100 MB	3 días	S/. 5
150 MB	5 días	S/. 7
200 MB	5 días	S/. 9
500 MB	30 días	S/. 30
1 GB	30 días	S/. 60
2 GB	30 días	S/. 90

Fuente: Mi Asesor Smart Beta Perú, 2017.

Competidor 2:

Con la campaña Prepago Chévere este operador ha tratado de captar a la mayor cantidad de público por medio de sus **Llamadas ilimitadas** para comunicarse a todos los usuarios del mismo operador a lo largo de todo el país.

Tabla 31.

Precios de Planes de líneas Pre Pago del Competidor 2

	Minutos	Minutos al mismo Operador	MB (Bono)	SMS	Duración	Redes Sociales
S/. 3 a S/. 5	10	Ilimitado	50	500	1 día	Facebook,
S/. 5 a S/. 9.99	30	Ilimitado	100	500	3 días	Twitter y Whatsapp
S/. 10 a más	70	Ilimitado	200	500	6 días	

Fuente: Mi Asesor Smart Beta Perú, 2017.

A partir de la recarga de cinco soles se puede contar con Whatsapp por todo un mes, sin tener saldo mínimo. También se puede hacer recargas adicionales desde un sol y contar con Whatsapp, Facebook y Twitter de manera ilimitada.

Competidor 3:

Como promoción, este operador brinda 2GB de Internet gratis por tres meses. Asimismo ofrece diversas alternativas de acuerdo a las necesidades de cada cliente. A continuación, se analizarán las cinco opciones que ofrecen:

- **Plan Libre 5:** En este plan si el usuario se queda sin recargas, puede aumentarle cinco soles y volverá a contar con los mismos beneficios.

Tabla 32.

Precio de Plan Libre - Pre Pago del Competidor 3

	Minutos	Minutos al mismo operador	MB (Bono)	Duración	Redes Sociales
Libre (S/. 5)	60	Ilimitado	150	10 días	Facebook y Whatsapp

Fuente: Mi Asesor Smart Beta Perú, 2017.

- **Chip prepago Libre:** Por las primeras cinco recargas el usuario puede acceder a usar las redes más usadas, en este caso Facebook y Whatsapp, de manera ilimitada por unos días. De este modo, por la primera recarga, que puede ser desde tres soles, se puede acceder a minutos para llamar a todo destino por 10 días (incluidos EEUU y Canadá) y también usar Facebook y whatsapp de manera ilimitada por 30 días.

Tabla 33.

Precio de Chip Libre - Pre Pago del Competidor 3

	Minutos (a todo destino)	Redes Sociales
Chip Libre	Ilimitado (incluido Usa y Canadá) por 10 días	Ilimitado Facebook y Whatsapp por 30 días

Fuente: Mi Asesor Smart Beta Perú, 2017.

- **Kit Libre portabilidad.** Esta opción está disponible para los clientes que deseen cambiarse a este operador con el mismo número de otra empresa operadora. El cliente contará con los mismos beneficios que con el Chip BiFri y recargando cinco soles obtendrá 1GB + 30 minutos a todo destino a nivel nacional. Adicionalmente a esto, desde el segundo mes el cliente puede obtener 1 GB para navegar sin límites por 30 días, recargando desde 10 soles más durante 6 meses.
- **Kit Inteligente:** Con esta opción el cliente que compra un smartphone con el kit Bsmart, pudiendo disfrutar de dos años de internet libre de costo y llamadas ilimitadas a un número de este operador. De este modo, en el mes de activación, el cliente debe recargar cinco soles para recibir internet sin costo alguno, con 512MB en alta velocidad y un número frecuente por quince días. A partir de la segunda recarga hasta el fin del segundo año, el cliente deberá recargar diez soles para recibir el beneficio de internet y un número frecuente por quince días.
- **Plan UNIV:** Este plan está pensado directamente para universitarios, porque el usuario además de recibir Facebook y Whatsapp podrá acceder a las páginas de Wikipedia. Adicionalmente, si el usuario realiza una recarga mínima mensual de quince soles, se hará acreedor a los siguientes bonos válidos hasta el cierre del siguiente mes: 300 MB en alta velocidad, llamadas ilimitadas a otros números del mismo operador, Facebook gratuito, WhatsApp ilimitado y, como ya se indicó, acceso libre a Wikipedia.

Tabla 34.

Precio de Plan UNIV - Pre Pago del Competidor 3

	Minutos a todo destino	Llamadas a mismo operador	al MB	Redes Sociales
Plan UNIV	10 minutos	Ilimitado por 30 días	1024 por 7 días	Facebook y Whatsapp ilimitado por 30 días

Fuente: Mi Asesor Smart Beta Perú, 2017.

Empresa Materia del Estudio

Esta empresa cuenta con dos opciones: Súper Plan y Súper Chip:

- **Plan Superior:** Hace referencia a recargas por 15 días o para todo un mes, especialmente diseñado para personas que se comunican más por Whatsapp. Este es el detalle:

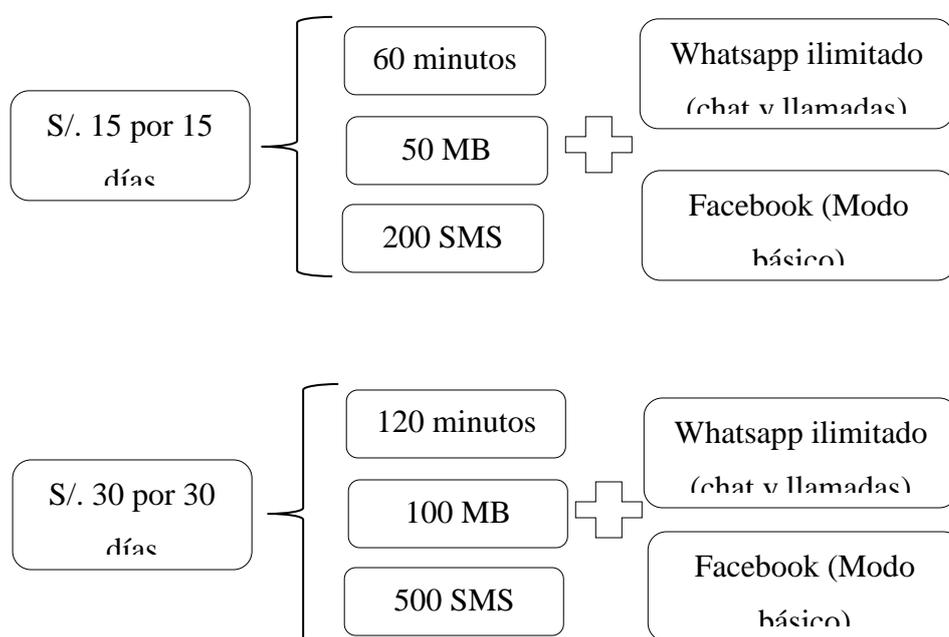


Figura 7.

Precios de recargas Pre Pago de la empresa estudiada – Plan Superior

Fuente: Mi Asesor Smart Beta Perú, 2017.

Bolsas Superiores: Si el usuario termina consumiendo lo que te brinda el Súper Plan, puede consumir las Bolsas Superiores.

Datos	Minutos	SMS
100 MB	25 minutos	500 SMS
Por 7 días	Por 7 días	Por 7 días
S/. 5	S/. 5	S/. 5

Figura 8.

Precios de líneas planes Pre Pago – Bolsas Superiores

Fuente: Mi Asesor Smart Beta Perú, 2017.

- **Chip Superior:** Cuenta con minutos ilimitados para llamar a cualquier operador, además de ofrecer Instagram, Spotify, Apple Music y Soundcloud gratuitamente. La información a detalle es la siguiente:

Tabla 35.

Precios de Chips Pre Pago – Empresa estudiada

	Minutos o MB	Duración	Redes Sociales
Chip Superior S/. 3	Ilimitado ó 50 MB	1 día	Por un día: Spotify, Instagram, Apple Music, Soundcloud, SMS y Whatsapp
Chip Superior S/. 5	Ilimitado ó 100 MB	3 días	Por un día: Spotify, Instagram, Apple Music, Soundcloud y SMS. Whatsapp solo por 30 días.
Chip Superior S/. 10	Ilimitado ó 300 MB	6 días	Por un día: Spotify, Instagram, Apple Music, Soundcloud y SMS. Whatsapp solo por 30 días.

Fuente: Mi Asesor Smart Beta Perú, 2017.

Es importante precisar que para recargar más minutos, datos y sms, este operador cuenta con las superbolsas, llamando al *144# o hacerlo a través de su propia app Móvil.

Análisis de la situación de líneas activas en Lima (Periodo Enero 2017 – Abril 2017)

Se analizó la cantidad de líneas activas post pago en Lima desde el 01 de Enero del 2017 hasta el 30 de Abril del mismo año. Se encontró que la empresa estudiada se mantuvo en el tercer lugar de las preferencias, siendo la única que presentó un incremento en la cantidad de líneas activas a este nivel.

Tabla 36.

Líneas activas Post Pago – Lima (01/01/2017 – 30/04/2017)

	01/01/2017	30/04/2017	Variación
Competidor 2	78.51%	78.49%	-0.02%
Empresa estudiada	0.98%	1.05%	0.07%
Competidor 1	20.52%	20.46%	-0.05%
Competidor 3	0.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Osiptel, 2017

De la misma forma, se analizó la cantidad de líneas activas pre pago en Lima desde el 01 de Enero del 2017 hasta el 30 de Abril del mismo año. Se encontró que la empresa estudiada se mantuvo en el tercer lugar de las preferencias, siendo la única que presentó un incremento mayor en la cantidad de líneas activas a este nivel.

Tabla 37.

Líneas activas Pre Pago – Lima (01/01/2017 – 30/04/2017)

	01/01/2017	30/04/2017	Variación
Competidor 2	45.94%	46.43%	0.48%
Empresa estudiada	12.98%	15.65%	2.66%
Competidor 1	31.23%	28.22%	-3.01%
Competidor 3	9.45%	9.31%	-0.14%
Competidor 4	0.39%	0.39%	0.00%

Fuente: Osiptel, 2017

3.6. Recolección de datos

La aplicación de los dos instrumentos se hizo en un solo momento en el tiempo, a comienzos del mes de Marzo. Se realizó en la reunión quincenal de promotoría. A las personas que salieron seleccionadas aleatoriamente para el estudio se les solicitó apersonarse media hora antes de la reunión, indicado que habían sido seleccionados para un estudio de clima. Dicha información fue trasladada por sus supervisores directos. A dichos colaboradores se les indicó que el estudio era totalmente anónimo, siendo sus resultados manejados por un tercero ajeno a la empresa.

La empresa facilitó el registro de venta mensual de esos promotores, considerando los meses de Enero, Febrero, Marzo y Abril del 2017.

Con los instrumentos completados por los sujetos de estudio, se procedió a levantar la data y llevarla al paquete estadístico SPSS v. 23 para su respectivo análisis.

CAPÍTULO IV : Resultados y análisis de resultados

4.1. Resultados

El propósito de la presente investigación fue determinar qué grado de relación existía entre clima, satisfacción laboral y los niveles de ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017, para lo cual se hizo uso de la estadística inferencial.

En la Tabla 38 se presentan los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (K-S). Se observó que todas las dimensiones de la variable clima laboral obtuvieron probabilidades significativas ($p < .05$), muy significativas ($p < .01$) y altamente significativas ($p < .001$), lo cual indica que sus puntuaciones no se aproximaban a una distribución normal. Del mismo modo, todas las dimensiones de la variable satisfacción laboral obtuvieron probabilidades altamente significativas ($p < .001$), lo cual indica que sus puntuaciones no se aproximaban a una distribución normal. Por otro lado, las puntuaciones totales de clima laboral y satisfacción laboral; así como la variable ventas obtuvieron probabilidades no significativas ($p > .05$), lo cual indica que sus puntuaciones se acercaban a una distribución normal. Estos resultados justificaban el empleo de una prueba no paramétrica (prueba de correlación rho de Spearman) para el análisis por dimensiones y de una prueba paramétrica para el análisis de los puntajes totales (prueba de correlación de Pearson).

Tabla 38.

Prueba de normalidad para las variables de estudio

Variab les	K-S	p
Autorrealización	0.098***	0.000
Involucramiento personal	0.087 **	0.002
Supervisión	0.106***	0.000
Comunicación	0.072 *	0.024
Condiciones laborales	0.070 *	0.033
Puntaje total de clima laboral	0.054 ns	0.200
Significación de la tarea	0.100***	0.000
Condiciones de trabajo	0.101***	0.000
Reconocimiento personal y/o social	0.128***	0.000
Beneficios económicos	0.100***	0.000
Puntaje total de satisfacción laboral	0.065 ns	0.063
Ventas	0.066 ns	0.057

n.s. No significativo ($p > .05$)

* Significativo ($p < .05$)

** Muy significativo ($p < .01$)

*** Altamente significativo ($p < .001$)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la Tabla 39 se observa que la media del puntaje de ventas obtenido por un colaborador fue de 109.16. Por otro lado, el coeficiente de variación indica que la dispersión de los datos es homogénea.

Tabla 39.

Medidas de tendencia central y de variabilidad para ventas

Variable	Media	D.E	C.V.
Ventas	436.64	99.76	91.4

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Finalmente, en cuanto a establecer si existe relación entre las tres variables, esta se pudo confirmar de manera positiva por medio de la correlación producto – momento de Pearson.

4.2. Análisis de resultados

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos según cada uno de los objetivos planteados para la siguiente investigación.

Determinar qué grado de relación existe entre clima, satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

Para evaluar las correlaciones específicas entre los puntajes totales de clima laboral y de satisfacción laboral con la variable ventas se procedió a calcular el coeficiente de correlación de Pearson. Para la respectiva interpretación, se utilizó la siguiente tabla, la cual fue planteada por Hernández, Fernández y Baptista (2010):

Tabla 40.

Tabla de interpretación de correlación de Pearson

Índice	Interpretación
- 0.90	Correlación negativa muy fuerte
- 0.75	Correlación negativa considerable
- 0.50	Correlación negativa media
- 0.25	Correlación negativa débil
- 0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+ 0.10	Correlación positiva muy débil
+ 0.25	Correlación positiva débil
+ 0.50	Correlación positiva media
+ 0.75	Correlación positiva considerable
+ 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista, 2010.

Se observó que el clima laboral y la satisfacción laboral correlacionaron de manera débil, pero significativa ($p < .05$) y altamente significativa ($p < .001$) respectivamente con la variable ventas. Cabe mencionar, que la correlación con mayor magnitud fue la que se obtuvo entre satisfacción laboral y ventas.

Tabla 41.

Correlación entre clima laboral, satisfacción laboral y ventas

Variables	Ventas	
	“r”	p
Clima laboral	0.179 *	0.017
Satisfacción laboral	0.293 ***	0.000

* Significativo ($p < .05$)

*** Altamente significativo ($p < .001$)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Por lo anteriormente planteado, se aceptó la Hipótesis Alternativa:

H₀ = No existe una relación significativa entre clima, satisfacción laboral y los niveles de ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

H₁ = Existe una relación significativa entre clima, satisfacción laboral y los niveles de ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

Identificar si existe relación entre las dimensiones de clima laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

Para evaluar las correlaciones específicas entre las dimensiones de clima laboral y la variable ventas, se procedió a calcular el coeficiente de correlación de Spearman, cuyos resultados se muestran en la Tabla 42. Se observó que todas las dimensiones correlacionaban de manera débil, pero significativa ($p < .05$) y directa con la variable ventas.

Tabla 42.

Correlación entre las dimensiones de clima laboral y las ventas

Variables	Ventas	
	“r”	p
Autorrealización	0.189 *	0.012
Involucramiento	0.152 *	0.042
Supervisión	0.162 *	0.031
Comunicación	0.174 *	0.021
Condiciones laborales	0.160 *	0.033

* Significativo ($p < .05$)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tras lo anteriormente planteado y de acuerdo a la significación obtenida, se pudo aceptar la Hipótesis Alternativa:

H₀ = No existe una relación significativa entre las dimensiones de clima laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

H₁ = Existe una relación significativa entre las dimensiones de clima laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

Especificar si existe una correlación significativa entre las dimensiones de satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

Para evaluar las correlaciones específicas entre las dimensiones de satisfacción laboral y la variable ventas, se procedió a calcular el coeficiente de correlación de Spearman, cuyos resultados se muestran en la Tabla 43. Se observó que la mayoría de las dimensiones correlacionaban de manera débil, pero muy significativa ($p < .01$) y directa con la variable ventas. La única dimensión que correlacionó de forma no significativa fue Reconocimiento.

Tabla 43. Correlación entre las dimensiones de satisfacción laboral y las ventas

Variables	Ventas	
	"r"	p
Significación	0.223 **	0.003
Condiciones	0.246 **	0.001
Reconocimiento	0.032 ns	0.675
Beneficios	0.250 **	0.001

n.s. No significativo ($p > .05$)
 ** Muy significativo ($p < .01$)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo a los puntajes de significación obtenidos por las correlaciones, se pudo aceptar parcialmente la hipótesis alterna:

H₀ = No existe una relación significativa entre las dimensiones de satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

H₁ = Existe una relación significativa entre las dimensiones de satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

Indicar qué grado de relación que existe entre clima y satisfacción laboral en los promotores de ventas de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

Para determinar si existe una correlación entre clima y satisfacción laboral, se utilizó la correlación de Pearson. Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 44.

Correlación entre clima y satisfacción laboral

Variable	Satisfacción laboral	
	"r"	p
Clima laboral	0.607***	0.000

*** Altamente significativo ($p < .001$)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La correlación que se encontró entre las puntuaciones totales de las variables clima y satisfacción laboral se puede clasificar como positiva media. La misma es altamente significativa ($p < .001$).

Para evaluar las correlaciones específicas entre las dimensiones de clima laboral y satisfacción laboral, se procedió a calcular el coeficiente de correlación de Spearman, cuyos resultados se muestran en la Tabla 45. Se observa que todas las dimensiones de clima laboral correlacionaban de manera moderada, pero altamente significativa ($p < .001$) y directa con todas las dimensiones de satisfacción laboral.

Tabla 45.

Correlación entre las dimensiones de clima laboral y las dimensiones de satisfacción laboral

Dimensiones		Reconocimiento			
		Significación de la tarea	Condiciones de trabajo	personal y/o social	Beneficios económicos
Autorrealización	Rho	0.544***	0.492***	0.270***	0.407***
	p	0.000	0.000	0.000	0.000
Involucramiento Personal	Rho	0.586***	0.511***	0.312***	0.318***
	p	0.000	0.000	0.000	0.000
Supervisión	Rho	0.517***	0.482***	0.294***	0.347***
	p	0.000	0.000	0.000	0.000
Comunicación	Rho	0.554***	0.507***	0.311***	0.392***
	p	0.000	0.000	0.000	0.000
Condiciones Laborales	Rho	0.539***	0.506***	0.322***	0.443***
	p	0.000	0.000	0.000	0.000

*** Altamente significativo ($p < .001$)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para evaluar las correlaciones específicas entre las dimensiones de clima laboral y satisfacción laboral total, se procedió a calcular el coeficiente de correlación de Spearman, cuyos resultados se muestran en la Tabla 46. Se observa que todas las dimensiones de clima laboral correlacionaban de manera moderada, pero altamente significativa ($p < .001$) y directa con la variable satisfacción laboral.

Tabla 46.

Correlación entre las dimensiones de clima laboral y la variable satisfacción laboral

Dimensiones	Satisfacción	
		Laboral Total
Autorrealización	Rho	0.578***
	p	0.000
Involucramiento Personal	Rho	0.580***
	p	0.000
Supervisión	Rho	0.550***
	p	0.000
Comunicación	Rho	0.599***
	p	0.000
Condiciones Laborales	Rho	0.613***
	p	0.000

*** Altamente significativo ($p < .001$)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para evaluar las correlaciones específicas entre las dimensiones de satisfacción laboral y la variable clima, se procedió a calcular el coeficiente de correlación de Spearman, cuyos resultados se muestran en la Tabla 47. Se observa que casi todas las dimensiones de satisfacción laboral correlacionaban de manera moderada, pero altamente significativa ($p < .001$) y directa con la variable satisfacción laboral. La única dimensión que tuvo una correlación débil con clima fue Reconocimiento Personal, la cual era altamente significativa.

Tabla 47.

Correlación entre las dimensiones de satisfacción laboral y la variable clima

Dimensiones	Clima Total	
Significación de la tarea	Rho	0.571***
	p	0.000
Condiciones de trabajo	Rho	0.522***
	p	0.000
Reconocimiento personal	Rho	0.378***
	p	0.000
Beneficios económicos	Rho	0.406***
	p	0.000

*** Altamente significativo ($p < .001$)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Dada la alta significación obtenida por la correlación entre ambas variables, se acepta la hipótesis alterna:

H₀ = No existe una relación significativa entre clima y satisfacción laboral en los promotores de ventas de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

H₁ = Existe una relación significativa entre clima y satisfacción laboral en los promotores de ventas de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

Describir cómo se encuentra el clima laboral y sus dimensiones en los promotores de ventas de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

En la Tabla 48 se observa que la media del puntaje de autorrealización fue de 37.87 puntos, lo cual ubicó a la muestra en el percentil 45; es decir en un nivel por debajo del promedio. En cuanto a la dimensión involucramiento personal, la media fue de 40.20 puntos, el que colocó a la muestra también en el percentil 45; es decir en un nivel por debajo del promedio. Con respecto a la supervisión, la media fue de 39.59 puntos, lo cual posicionó a la muestra en el percentil 45; es decir, encontrándose por debajo del promedio. En comunicación, la media fue de 38.58 puntos, la cual ubicó a la muestra en el percentil 45, lo cual implica un nivel por debajo del promedio. En condiciones laborales, la media fue de 38.16 puntos, lo cual puso a la muestra también dentro del percentil 45, lo cual implica un nivel por debajo del promedio. Finalmente, en cuanto al puntaje total de clima laboral, la media fue de 194.02, lo cual situó a la muestra en el percentil 45; es decir, por debajo del promedio.

Por otro lado, los coeficientes de variación indican que la dispersión de las puntuaciones fue homogénea en todas las dimensiones del clima laboral y en el puntaje total.

Tabla 48.

Medidas de tendencia central y de variabilidad para clima laboral

Variables	Media	D.E	C.V.
Autorrealización	37.50	6.87	18.33
Involucramiento personal	40.20	5.72	14.23
Supervisión	39.59	5.96	15.06
Comunicación	38.58	5.92	15.36
Condiciones laborales	38.16	5.73	15.01
Puntaje total	194.02	28.72	14.80

Fuente: Elaboración propia, 2017.

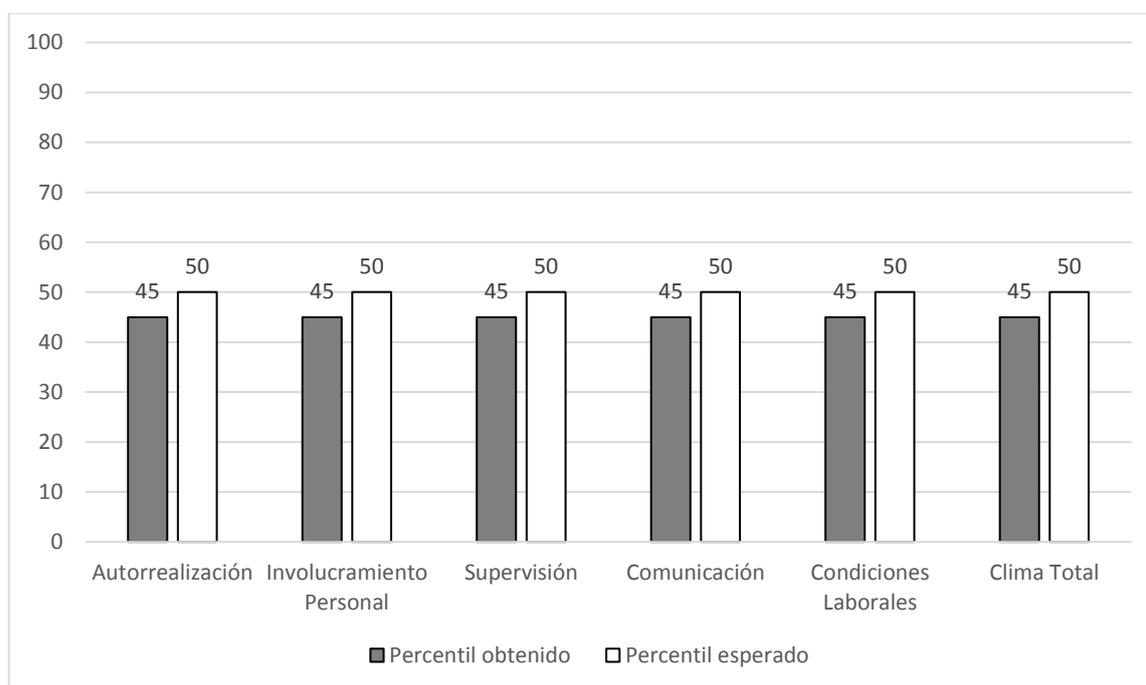


Figura 9.

Estado del clima y sus dimensiones en percentiles

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para poder hacer un análisis más detallado, se presenta un cuadro de frecuencias de respuesta a cada uno de los ítems de las cinco dimensiones de clima laboral.

Tabla 49.

Frecuencia de respuesta a los ítems de la Dimensión Autorrealización – Clima Laboral

Ítems: Dimensión Autorrealización	Siempre	Mucho	Regular	Poco	Nunca
Existen oportunidades de progresar en la Organización.	16.3%	21.9%	42.7%	18.0%	1.1%
El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	30.9%	42.1%	23.6%	3.4%	0%
Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	25.8%	46.6%	22.5%	5.1%	0%
Se valora los altos niveles de desempeño.	27.0%	38.8%	23.0%	9.6%	1.7%
Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.	19.7%	38.2%	32.6%	7.9%	1.7%
Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.	27.5%	36.0%	29.8%	6.7%	0%
Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	27.5%	43.8%	22.5%	6.2%	0%
La Organización promueve el desarrollo del personal.	18.0%	44.4%	27.5%	9.6%	0.6%
Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	18.0%	42.7%	33.1%	5.6%	0.6%
Se reconoce los logros en el trabajo.	18.5%	37.6%	28.7%	12.4%	2.8%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En cuanto a la dimensión *Autorrealización*, es relevante mencionar que sólo un 38.2% de la muestra piensa existen oportunidades de progresar en la empresa, lo cual es un indicador que va directamente relacionado con la posibilidad de hacer línea de carrera que es uno de los aspectos causantes de las renuncias que se reportó en las encuestas de salida en el año 2015. Otro de los ítems con baja puntuación positiva fue el que indicaba que existe un adecuado reconocimiento de los jefes de los logros en el trabajo, pues sólo un 56.1% piensa esto. Por otro lado, es de resaltar que el 73% de la muestra considera que el jefe se interesa por el éxito de los empleados. En esa misma línea, 72.4% de los encuestados sostiene que se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo. Asimismo, 71.3% de la muestra sostiene que los jefes promueven la capacitación que se necesita.

Tabla 50.

Frecuencia de respuesta a los ítems de la Dimensión Supervisión – Clima Laboral

Ítems: Dimensión Supervisión	Siempre	Mucho	Regular	Poco	Nunca
- El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	38.8%	38.2%	17.4%	5.6%	0%
- En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	21.3%	35.4%	33.1%	10.1%	0%
- La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	23.0%	44.9%	29.8%	2.2%	0%
- Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.	31.5%	49.4%	17.4%	1.7%	0%
- Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	31.5%	50.6%	14.6%	2.8%	0.6%
- Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	28.7%	47.8%	18.0%	5.1%	0.6%
- Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	38.2%	43.3%	16.9%	1.7%	0%
- Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	38.2%	42.7%	15.2%	3.4%	0.6%
- El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	23.0%	50.6%	23.6%	2.2%	0.6%
- Existe un trato justo en la Organización.	12.4%	37.6%	35.4%	14.0%	0.6%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Respecto a la dimensión *Supervisión*, es importante señalar que 50% de la muestra considera que existe la justicia en el trato dentro de la organización, mientras que un 35.4% se piensa que la misma es regular y un 14.6% definitivamente no la perciben. Por otro lado, se debe resaltar que el 82.1% de los encuestados consideran que las responsabilidades están bien definidas, 81.5% de la muestra considera que en la empresa existen normas y procedimientos como guías de trabajo y finalmente un 80.9% sostiene que en la organización se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.

Tabla 51.

Frecuencia de respuesta a los ítems de la Dimensión Comunicación – Clima Laboral

Ítems: Dimensión Comunicación	Siempre	Mucho	Regular	Poco	Nunca
- Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	38.2%	42.1%	19.1%	0.6%	0%
- En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	24.7%	43.3%	27.0%	5.1%	0%
- En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	21.3%	42.7%	33.7%	2.2%	0%
- Existen suficientes canales de comunicación.	25.8%	53.4%	19.7%	1.1%	0%
- Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	23.0%	36.0%	28.7%	10.7%	1.7%
- En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.	28.1%	40.4%	28.1%	3.4%	0%
- La Organización fomenta y promueve la comunicación.	25.3%	47.2%	23.0%	4.5%	0%
- El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	26.4%	39.9%	23.6%	9.6%	0.6%
- Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	16.3%	42.1%	32.0%	9.0%	0.6%
- Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.	18.6%	40.4%	28.7%	10.7%	1.7%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el caso de la dimensión *Comunicación*, se puede observar que sólo el 58.4% de la muestra de promotores encuentra que existe colaboración existente entre las diversas oficinas de la empresa. Asimismo sólo un 59% sostiene que hay difusión de los avances obtenidos por las otras áreas que integran la empresa. Por otro lado, es de destacar que un 80.3% de los encuestados siente que se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con su trabajo.

Tabla 52.

Frecuencia de respuesta a los ítems de la Dimensión Condiciones Laborales – Clima Laboral

Ítems:	Siempre	Mucho	Regular	Poco	Nunca
Dimensión Condiciones Laborales					
- Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	29.2%	40.4%	28.7%	1.7%	0%
- Los objetivos de trabajo son retadores.	48.3%	41.0%	10.1%	0.6%	0%
- Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	23.0%	46.6%	23.6%	6.2%	0.6%
- El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	29.8%	44.4%	23.0%	2.8%	0%
- Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	32.6%	46.1%	19.1%	2.2%	0%
- Existe una buena administración de los recursos.	16.9%	42.1%	32.6%	7.9%	0.6%
- La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	12.4%	29.2%	33.1%	19.7%	5.6%
- Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	23.0%	48.3%	25.3%	3.4%	0%
- Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	21.9%	45.5%	27.0%	5.6%	0%
- La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	10.7%	30.9%	33.1%	19.7%	5.6%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para la dimensión *Condiciones Laborales*, los ítems con menor puntuación positiva obtenida son aquellos relacionados con la remuneración recibida. De esa forma, se puede identificar que sólo el 41.6% de la muestra de los trabajadores consideran que su remuneración es atractiva en comparación con las de otras empresas y que la misma está en concordancia con los logros y el desempeño demostrado. Por otro lado, sobresale que un

89.3% de los encuestados sostiene que los objetivos de trabajo son retadores y un 78.7% piensa que se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.

Tabla 53.

Frecuencia de respuesta a los ítems de la Dimensión Involucramiento Laboral – Clima Laboral

Ítems:	Siempre	Mucho	Regular	Poco	Nunca
Dimensión Involucramiento Laboral					
- Se siente comprometido con el éxito de la Organización.	34.8%	44.4%	16.3%	4.5%	0%
- Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	34.3%	48.9%	15.7%	1.1%	0%
- Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.	38.2%	41.6%	15.7%	4.5%	0%
- Los trabajadores están comprometidos con la Organización.	32.6%	48.3%	18.0%	0.6%	0.6%
- En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	25.3%	46.1%	25.8%	2.8%	0%
- Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	30.3%	48.3%	18.0%	3.4%	0%
- Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	34.3%	45.5%	16.9%	3.4%	0%
- Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	28.7%	43.3%	25.3%	2.8%	0%
- Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.	28.7%	41.6%	24.2%	5.6%	0%
- La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	20.8%	37.1%	32.0%	9.0%	1.1%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el caso de la dimensión *Involucramiento Personal*, el reactivo que menor puntuación positiva recibió fue: “La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral”, pues sólo un 57.9% de la muestra lo sostiene. Por otro lado, se debe resaltar

que el 83.2% de la muestra considera que cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo mientras que el 80.9% percibe que los trabajadores están comprometidos con la Organización.

Especificar cuál es el estado de la satisfacción laboral y sus dimensiones en los promotores de ventas de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.

En la Tabla 49 se observa que la media del puntaje de significación de la tarea fue de 33.71 puntos, lo cual ubica a la muestra en el percentil 50; es decir en un nivel promedio. En cuanto a la dimensión condiciones de trabajo, la media fue de 34.62 puntos, que situó a la muestra en el percentil 40; es decir en un nivel por debajo del promedio. Con respecto al reconocimiento personal y/o social, la media fue de 15.85 puntos, lo cual posicionó a la muestra en el percentil 35; es decir, encontrándose con una tendencia a un nivel bajo. En beneficios económicos, la media fue de 16.72 puntos, lo cual colocó a la muestra en el percentil 45, lo cual implicaba un nivel por debajo del promedio. Finalmente, en cuanto al puntaje total de satisfacción laboral, la media fue de 100.91, lo cual puso a la muestra por debajo del percentil 45; es decir, por debajo del promedio.

Por otro lado, los coeficientes de variación indican que la dispersión de las puntuaciones fue homogénea en todas las dimensiones de satisfacción laboral y en el puntaje total.

Tabla 54.

Medidas de tendencia central y de variabilidad para satisfacción laboral

Variables	Media	D.E	C.V.
Significación de la tarea	33.71	3.81	11.30
Condiciones de trabajo	34.62	4.39	12.67
Reconocimiento personal y/o social	15.85	2.72	17.15
Beneficios económicos	16.72	3.23	19.34
Puntaje total	100.91	10.79	10.70

Fuente: Elaboración propia, 2017.

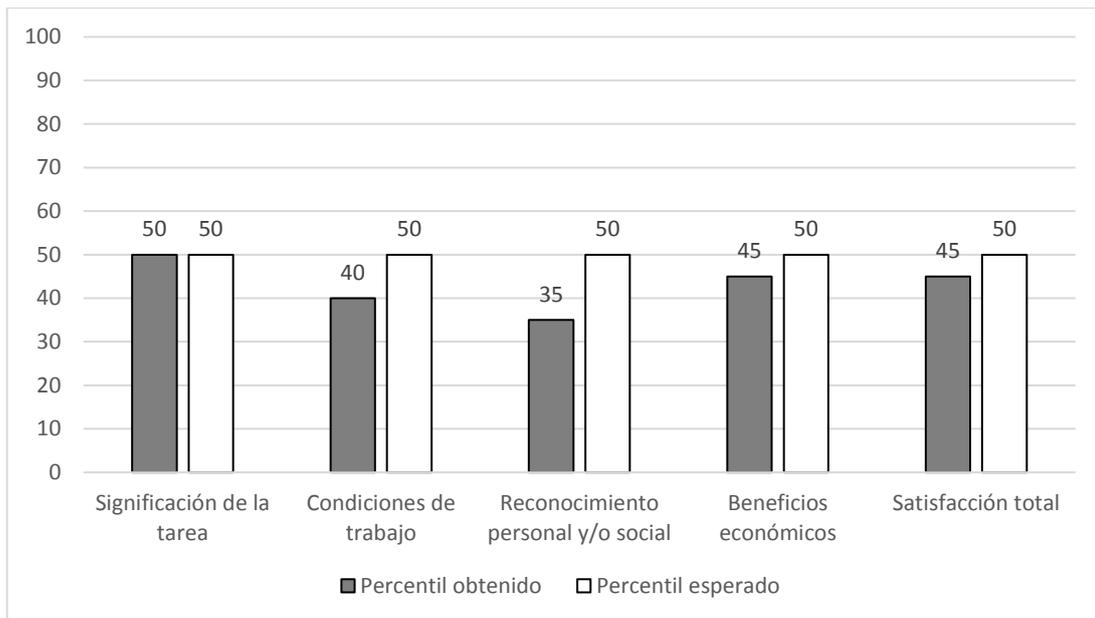


Figura 10.

Estado de la satisfacción laboral y sus dimensiones en percentiles

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para poder hacer un análisis más detallado, se presenta un cuadro de frecuencias de respuesta a cada uno de los ítems de las cuatro dimensiones de satisfacción laboral.

Tabla 55.

Frecuencia de respuesta a los ítems de la Dimensión Significación de la Tarea – Satisfacción Laboral

Ítems: Significación de la tarea	Dimensión	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
- Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.		32.6%	51.1%	10.7%	4.5%	1.1%
- La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.		48.3%	46.1%	3.4%	1.1%	1.1%
- Me siento útil con la labor que realizo.		40.4%	52.2%	5.6%	1.7%	0%
- Me complacen los resultados de mi trabajo.		33.1%	56.7%	8.4%	1.7%	0%
- Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.		28.1%	56.7%	11.2%	3.4%	0.6%
- Me gusta el trabajo que realizo.		29.2%	59.0%	6.2%	3.9%	1.7%
- Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.		36.0%	55.6%	7.9%	0.6%	0%
- Me gusta la actividad que realizo.		34.3%	58.4%	5.6%	0.6%	1.1%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el caso de *Significación de la Tarea*, es de destacar que los ítems que mejor puntuación obtuvieron indican que los promotores consideran que sus labores con valiosas dentro de la empresa (94.4%) y que son de su agrado llevarlas a cabo (92.7%).

Tabla 56.

Frecuencia de respuesta a los ítems de la Dimensión Condiciones de Trabajo – Satisfacción Laboral

Ítems: Condiciones de Trabajo	Dimensión	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
- La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.		18.0%	60.7%	14.6%	3.4%	3.4%
- El ambiente donde trabajo es confortable.		19.7%	60.7%	14.6%	4.5%	0.6%
- Me disgusta mi horario.		4.5%	9.0%	23.6%	41.0%	21.9%
- Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.		27.5%	55.1%	10.1%	6.7%	0.6%
- La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.		10.1%	57.9%	24.2%	6.2%	1.7%
- El horario de trabajo me resulta incómodo.		42.1%	23.6%	21.9%	1.7%	10.7%
- En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.		25.3%	58.4%	12.4%	3.4%	0.6%
- Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.		14.6%	59.6%	20.2%	5.6%	0%
- Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.		18.0%	55.1%	18.5%	7.3%	1.1%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la dimensión *Condiciones de Trabajo*, sobresale el hecho que más de la mitad de los trabajadores (65.7%) señalan estar disconformes con su horario de trabajo, resultándoles incómodo el mismo. Esto se puede deber a que el horario que ellos tienen es rotativo, con

un día de descanso a la semana. Por otro lado, es bueno resaltar que el ítem que mejores puntuaciones positivas obtuvo (83.7%) es que el indica que los promotores en su gran mayoría están a gusto con el ambiente físico donde laboran. Otro de los reactivos a considerar es que el indica que “Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo”, pues un 82.6% de la muestra lo siente así.

Tabla 57.

Frecuencia de respuesta a los ítems de la Dimensión Reconocimiento Social y/o Personal – Satisfacción Laboral

Ítems:	Dimensión	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
- Siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa.	Reconocimiento Social y/o Personal	2.8%	10.1%	15.7%	42.1%	29.2%
- Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.	Reconocimiento Social y/o Personal	1.1%	10.7%	11.8%	48.3%	28.1%
- Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	Reconocimiento Social y/o Personal	3.9%	14.6%	5.6%	40.4%	35.4%
- Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.	Reconocimiento Social y/o Personal	0.6%	4.5%	4.5%	55.1%	35.4%
- Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.	Reconocimiento Social y/o Personal	13.5%	16.9%	32.0%	24.2%	13.5%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la dimensión *Reconocimiento Personal y/o Social*, el reactivo que mejor puntuación obtuvo nos señala que los promotores gustan compartir con sus compañeros

(90.5%). Por otro lado, el ítem “Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras” obtuvo una aprobación del 30.7%

Tabla 58.

Frecuencia de respuesta a los ítems de la Dimensión Beneficios Económicos – Satisfacción Laboral

Ítems: Dimensión Beneficios Económicos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
- Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.	13.5%	36.0%	24.2%	20.2%	6.2%
- Me siento mal con lo que gano.	13.5%	36.0%	24.2%	20.2%	6.2%
- La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	2.8%	11.2%	24.7%	42.1%	19.1%
- El sueldo que tengo es bastante aceptable.	51.7%	33.7%	5.1%	9.0%	0.6%
- Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	8.5%	42.7%	32.0%	15.7%	1.1%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la dimensión *Beneficios Económicos*, se encontró casi la mitad de la muestra encuestada considera que el sueldo percibido es bajo para la labor que se realiza (49.4%), sintiéndose mal con la remuneración obtenida (49.4%); no obstante, un 85.4% reconoce que la misma es bastante aceptable, considerando que el trabajo que realiza les permite cubrir sus expectativas económicas (51.2%).

Discusión de resultados

El principal objetivo de la presente investigación fue determinar el grado de relación que tienen las variables clima y satisfacción laboral con el volumen de ventas de los promotores de la empresa de telecomunicaciones materia de estudio. En este punto es importante señalar que la empresa considera al volumen de ventas realizadas como único criterio de evaluación de desempeño laboral de sus promotores, estando este personal bastante consciente que ese es su único criterio de evaluación de desempeño. Esto entra en abierta contradicción con lo planteado por Stanton, Etzel y Walker (2007) quienes indican que la evaluación del rendimiento de un trabajador de ventas no sólo debe considerar las ventas realizadas, sino otros aspectos cualitativos sobre los cuales el mismo colaborador pueda tener un control más directo, tales como: el conocimiento de sus productos y promociones, asistencia a su trabajo, puntualidad, asistencia y aprobación de sus capacitaciones, entre otros. Es importante en este punto resaltar la idea planteada por Navarro (2012), quien indica que las ventas están influenciadas por varios factores, muchos de los cuales no pueden ser directamente controlados por el promotor, tales como la competencia existente, aspecto económico del país, estado financiero de la empresa, el producto en sí, entre otros.

Para el estudio de la variable clima laboral se consideró la Teoría de Litwin y Stringer (1968) quienes consideran que el clima es un conjunto de propiedades del entorno laboral que son susceptibles de ser percibidas por el trabajador y que influyen en su motivación en el trabajo, generando un comportamiento en la persona, lo que finalmente produce una consecuencia para la organización. (Acosta y Venegas, 2010). De este modo, una persona que percibe un clima adecuado generará un interés en obtener mejores resultados en la empresa y lograr un grado mayor de afiliación con la misma, lo cual se hará evidente en una conducta que lo ayude a lograr dichos objetivos, traducándose en un mayor desempeño laboral y una mayor productividad (Chaparro, 2016).

El coeficiente de correlación hallado en el presente estudio entre clima laboral y las ventas realizadas por los promotores es de 0.179, el cual si bien puede ser clasificado como muy débil, el mismo ha obtenido un nivel de significación de 0.017 ($p < 0.05$), que nos indica que esta correlación no se presenta por azar. Esto nos señala que hay un grado de asociación muy débil entre cómo los trabajadores perciben el clima y el desempeño que muestran en las ventas.

Un estudio realizado por Del Toro, Salazar y Gómez (2010) encontró un coeficiente de correlación entre clima y desempeño laboral de 0.587 en los trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería, que es una correlación positiva media. Es importante señalar que el desempeño fue medido mediante un cuestionario donde el jefe directo califica cómo él percibe los siguientes aspectos de sus colaboradores: Calidad del trabajo, responsabilidad, compromiso institucional, relaciones interpersonales, comunicación interpersonal, solución de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo, habilidades en el trabajo, organización de actividades rutinarias, control de registros, responsabilidad en calidad y responsabilidades autónomas. Es importante observar que todos los aspectos ponderados en esta investigación como parte del desempeño pueden ser directamente controlados por el trabajador, a diferencia de la cantidad de volúmenes de ventas de los promotores. Es allí donde se encontraría la alta diferencia entre los niveles de correlación hallados entre la presente investigación y la realizada por Del Toro, Salazar y Gómez (2010).

En esta misma línea, Rodríguez, et al (2011), en su estudio de clima, satisfacción laboral y desempeño laboral en una institución estatal chilena encontraron que el clima correlacionó significativa y positivamente con el desempeño general ($r=0.539$; $p<0.05$). En este punto es importante apuntalar el desempeño laboral se midió considerando tres dimensiones principales:

- Comportamiento del Funcionario, que es la conducta de los individuos en cuanto al cumplimiento de las normas y obligaciones en su trabajo,
- Condiciones Personales, que hace referencia a cómo se comportan los individuos en sus relaciones interpersonales en el trabajo y como se comunican.
- Rendimiento y Productividad. Este punto considera el cumplimiento de metas y tareas de trabajo en base a los recursos asignados.

En esta investigación encontramos que la medida de desempeño si bien considera metas a lograr, se miden aspectos que el trabajador puede controlar como su cumplimiento de normas, comunicación y su manera de interactuar con los demás.

Estas dos investigaciones, al ser contrastadas con el presente estudio, nos indican que mientras se consideren aspectos que el colaborador pueda controlar directamente sobre su desempeño, el nivel de correlación de la variable clima con desempeño se hará más fuerte, lo cual corrobora la teoría planteada por Litwin y Stringer (1968).

Para la variable Satisfacción Laboral se consideró la Teoría Bifactorial de Herzberg, la cual señala que la satisfacción laboral es el resultado de los factores de motivación, también conocidos como factores satisfactorios (Alba y Pérez, 2014). Por su parte los factores higiénicos, por su parte, evitan la insatisfacción y son más bien de carácter preventivo de la misma. (Chávez, 2010). Para el presente estudio, se consideran factores motivacionales a las dimensiones de Significación de la tarea y Reconocimiento personal y/o Social. De la misma forma, las dimensiones de Condiciones de trabajo y Beneficios económicos se consideran como factores higiénicos. De acuerdo con Robbins y Judge (2009), Herzberg supuso en su planteamiento teórico que hay una relación entre la satisfacción y el desempeño mostrado por el trabajador en su cargo.

Chiang y Ojeda (2011), en su investigación de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres en Chile, consideraron como indicador de desempeño el promedio de ventas diarias de los feriantes. De este modo, encontraron que existen correlaciones estadísticamente significativas y positivas:

- Entre satisfacción con la supervisión y las ventas realizadas diariamente: $r=0.586$.
- Entre satisfacción con la remuneración y las ventas diarias: $r=0.098$
- Entre satisfacción con la autonomía y las ventas diarias: $r=0.116$

En este punto es importante señalar que en este estudio la satisfacción con los beneficios económicos en nuestro estudio al ser correlacionados con las ventas de los promotores alcanzó un índice de correlación de 0.250, que es mayor al del reportado por este estudio.

Rivas (2009), en un estudio donde correlacionó satisfacción laboral con desempeño laboral en docentes obtuvo una correlación entre ambas variables de 0.265, que es una correlación positiva débil, que es muy cercana a la correlación de 0.293 hallada por el presente estudio. No obstante, es importante notar que la evaluación de desempeño realizada fue mediante un cuestionario de autocalificación.

Rodríguez, et al (2011), en su estudio de clima, satisfacción laboral y desempeño laboral en una institución estatal chilena encontraron que la satisfacción laboral correlacionó significativa y positivamente con el desempeño general ($r=0.466$), la cual es una correlación débil, pero mayor a la obtenida en el presente estudio, debido a que, como ya se acotó en su momento, para medir el desempeño se consideraron aspectos sobre los cuales el trabajador tiene control directo.

La investigación realizada por Del Toro, Salazar y Gómez (2010) encontró un coeficiente de correlación entre satisfacción laboral y desempeño laboral de 0.597 en los trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería, que es una correlación positiva media. Como ya se señaló anteriormente, se consideraron factores sobre los cuales el colaborador tiene directa incidencia al evaluar el desempeño, lo cual podría determinar el porqué dicho coeficiente es mayor al logrado por el presente estudio.

Como se ha podido observar en los resultados reportados, la variable satisfacción correlacionó de forma más fuerte con las ventas que clima. Estos resultados anteriormente planteados están en concordancia con lo planteado por Rodríguez et al (2011), quienes sostienen que la satisfacción laboral al tener una carga más afectiva debe tener un efecto más directo sobre el rendimiento laboral que el clima. De este modo, “la satisfacción debiera tener un efecto más directo sobre el desempeño mientras que el clima tendría un efecto más indirecto, mediado por las actitudes” (pp. 222). Esto explicaría por qué el coeficiente de correlación entre Satisfacción y Ventas es mayor al de Clima y Ventas.

Estos mismos autores señalan que se debe ser prudente cuando se tratar de usar el clima laboral como un factor de predicción de desempeño. De este modo, Silva, 1996; Burton & Lauridsen, 2004; citados por Rodríguez et al (2011) mantienen la idea que el clima es sencillamente un instrumento de utilidad para entender y mejorar el desempeño. Por lo planteado anteriormente, se tiende a aceptar el impacto potencial del clima sobre el desempeño como un determinante indirecto del mismo, sin determinar de esa forma una correlación causal entre ambas variables.

En la misma línea, autores como Kopelman, Brief & Guzzo (1990); Parker et al (2003), Patterson, Warr & West (2004); Griffith (2006), todos citados por Rodríguez et al (2011) sostienen que la relación entre la variable satisfacción laboral y la variable desempeño en el trabajo es más clara y directa, considerando que la satisfacción es un importante predictor del desempeño.

Sobre este tema, Chiang y Ojeda (2011), haciendo una revisión de investigaciones correlacionales entre satisfacción y desempeño laboral, encuentran que en los estudios donde se han presentado correlaciones significativas entre ambas variables, éstas suelen presentarse en un rango entre 0.08 y 0.27.

Escamilla (2012), revisando estudios de vendedores, sostiene que existe una relación positiva entre la satisfacción del vendedor en el trabajo y su rendimiento en ventas, la cual se ve confirmada por los resultados obtenidos en su propia investigación, en donde obtuvo una correlación de 0.915. En este caso, se debe reportar que el rendimiento de los vendedores se trabajó con una escala de autopercepción del rendimiento, la cual fue aplicada a la fuerza de ventas.

Respecto a las dimensiones de satisfacción laboral y su relación con las ventas de los promotores, es importante resaltar que *Beneficios Económicos* es la dimensión que ligeramente más correlación tiene con ventas ($r = 0.250$). En este punto es importante señalar lo planteado por Robbins y Judge (2009) quienes mencionan que la remuneración sí motiva a las personas. De esta forma, ellos reportan el estudio de White (2006) el cual señaló que “que si bien sólo 45 por ciento de los empleadores pensaban que el pago era un factor clave por el que se perdía el talento, el 71 por ciento de los trabajadores con mayor rendimiento señaló que era la razón principal”. (pp. 227).

En esa misma línea, un estudio realizado por Larico (2015) en la ciudad de Juliaca en trabajadores municipales encontró que la remuneración económica tiene una correlación de 0.659 de manera relevante en el desempeño laboral de sus colaboradores.

En el caso de las dimensiones de clima, es de resaltar que las dos dimensiones que ligeramente se han correlacionado más con la variable ventas son: Comunicación ($r = 0.174$) y Autorrealización ($r = 1.89$). En el caso de comunicación, es bueno señalar que Robbins y Judge (2009) señalan que “entre menos distorsión haya en la comunicación, los empleados recibirán según lo que se pretende más metas, retroalimentación y otros mensajes de la gerencia. Esto, a su vez, reducirá las ambigüedades y aclarará la tarea del grupo” (pp. 375).

Considerando la dimensión autorrealización, en el estudio de Larico (2015) antes mencionado se obtuvo una correlación de 0.659 entre el desempeño laboral y autorrealización, amor al trabajo y autoestima.

Concerniente a la relación encontrada entre Clima y Satisfacción laboral, a decir de Rodríguez et al (2011), el estudio de las variables clima y satisfacción se ha llevado más que todo a un nivel correlacional, encontrando que existe una relación significativa y positiva entre ambas. Estas correlaciones se suelen presentar de manera moderada, yendo en un rango de 0.5 y 0.7. A nivel local, las investigaciones que han correlacionado clima y satisfacción laboral han encontrado correlaciones positivas (Orbegozo, 2015).

En relación al análisis de las correlaciones encontradas por dimensiones de cada una de las variables de clima y satisfacción laboral, se puede mencionar que Schratz (1993) citado por Rodríguez et al (2011), reportó que:

Por medio de un meta-análisis encontró que existen dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral que se han relacionado más históricamente entre sí, de manera positiva y significativa. Las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con satisfacción laboral son: apoyo de supervisión, recompensas, presión, responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), relaciones interpersonales (calidez), riesgo en la toma de decisiones, y las competencias del empleado. Las dimensiones de satisfacción laboral que más se han relacionado con el clima organizacional son: la satisfacción general, y con aspectos específicos: sueldo, supervisión, compañeros, ascensos. (pp. 02)

Respecto a las puntuaciones encontradas en las dimensiones de clima laboral, todas puntuaron por debajo del promedio. En el caso de *Autorrealización*, uno de los indicadores que más bajo puntuó fue la posibilidad de progreso en la empresa, lo cual tiene una relación directa con los resultados de la encuesta de salida aplicada en el 2015 a los trabajadores renunciantes, pues en ella se indicaba que la poca posibilidad de hacer línea de carrera era una de las causas detonantes de su decisión de dejar la empresa. Si bien la empresa señala que existe posibilidad de crecer dentro de la empresa, las oportunidades de crecimiento interno son pocas, pues están determinadas por la creación de nuevas posiciones, que no es algo que la empresa esté buscando en este momento por temas de reducción de costos; y por la salida de alguna persona en cargos de jerarquía, que tampoco es algo que se presente con frecuencia. Estos puntos son los que podrían estar ocasionando la percepción que tienen los trabajadores de que no existen posibilidades de crecimiento. No obstante, los ejecutivos de la empresa sostienen que siempre que se abren vacantes de asistentes, analistas, supervisores en la empresa emplean un reclutamiento mixto: tanto interno como externo, así un trabajador puede participar dentro del proceso, así como los jefes puede proponer la candidatura de un trabajador que consideren cumpla con los requerimientos. Por otro lado, las convocatorias internas se realizan por correo corporativo netamente. En este punto, es importante señalar que un sondeo realizado por Aptitus en más 3000 personas en actividad laboral en el Perú, entre los 18 y 40 años de edad, indicaron que “las principales razones por las cuales se define la renuncia del trabajo actual son: no tener una línea de carrera (53%), ascensos efectuados por preferencias (51%), baja remuneración (42%), y ser independiente y abrir una empresa propia (24%)” (Francia, 2015; parr. 2), lo cual está en concordancia con lo encontrado en la encuesta de salida reportada. Por lo anteriormente planteado, este mismo autor comenta que en la actualidad “las organizaciones contemplan dentro de su plan estratégico de Gestión del Talento usar la línea de carrera para fidelizar y retener al personal.” (Francia, 2015; parr. 4).

Otro de los indicadores que tuvieron un bajo puntaje fue el relacionado a la percepción de que no existe un adecuado reconocimiento de sus jefes por los logros obtenidos. De acuerdo con Robbins y Judge (2009) muchas empresas se enfocan lo necesario en los premios extrínsecos como el salario y los ascensos, pero es frecuente que dejen de percibir el poder de los premios más pequeños como los elogios, los cuales no requieren de mucha inversión. Recordando la teoría de Maslow, en el cuarto escalón de su jerarquía de necesidades se encuentra la Estima, en la cual se encuentran factores internos como el

respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos, como el status, el reconocimiento y la atención.

Respecto a la dimensión de *Involucramiento Personal*, se encontró que el indicador que más baja puntuación presentó en esta categoría fue el que indicaba que en la empresa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral. De acuerdo con Lau (2000) citado por Granados (2011), la Calidad de Vida Laboral se define como " las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal" (pp. 217). Esta definición ayuda a comprender la baja puntuación encontrada en este reactivo, pues esto entra en concordancia con lo encontrado en la dimensión de *Autorrealización*, en donde se reporta que la mayoría de los promotores no están conformes con las recompensas recibidas y las oportunidades de desarrollo que brinda la empresa.

En la dimensión de *Supervisión*, se encontró que el indicador con más baja puntuación fue el que indicaba que había justicia en el trato dentro de la organización. La importancia de la justicia dentro de las organizaciones la destaca Patlán-Pérez, Martínez y Hernández (2012), sosteniendo que:

La justicia organizacional toma mayor importancia por los posibles efectos que produce en el comportamiento de los trabajadores. Por ejemplo, la justicia organizacional ha sido investigada como un predictor de salud en los trabajadores (Elovainio, Kivimaki & Vahtera, 2002) y del bienestar en el trabajo (bajo *burnout* y alto *engagement*) (Moliner, Martínez-Tur, Ramos, Peiró & Cropanzano, 2008). De igual forma, la justicia organizacional se plantea como un antecedente de variables tales como compromiso organizacional, satisfacción laboral y productividad (Viswesvaran & Ones, 2002). Es también un predictor de la satisfacción con la administración (Fryxell & Gordon, 1989), la satisfacción laboral (ClayWainers, Reynolds & Roman, 2005), la relación líder-subordinado (Erdogan, Liden y Kraimer, 2006), el desempeño laboral (Nasurdin & Khuan, 2007), el compromiso organizacional y la intención de salida (Loi, Hang-yue & Foley, 2006), el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Curry, Wakefield, Price & Murrler, 1986).

En el caso de la dimensión de *Comunicación*, los indicadores que mostraron una baja puntuación fueron la colaboración existente entre las diversas oficinas de la empresa y la difusión de los avances obtenidos por las otras áreas que integran la empresa. Esto se puede deber a que los promotores trabajan distribuidos en diversas empresas retail a lo largo de toda Lima, teniendo poco contacto con la oficina principal y teniendo poco conocimiento de lo que hacen las demás áreas, salvo en la reunión quincenal de alineamiento que sólo se da entre el área de Recursos Humanos, los supervisores y los promotores únicamente. Respecto al tema de colaboración, normalmente los promotores buscan tener contacto con el área de Recursos Humanos para solicitar apoyo y asesoría en temas relativos a vacaciones, inconsistencias en temas de pagos, descansos médicos. Lamentablemente el área de encuentra trabajando con menos personal del que debería, por lo que no hay una adecuada atención, lo cual podría estarse percibiendo como poca colaboración. En este punto, es importante destacar lo planteado por Rebeil y Ruiz (1998) citados por Soria y Pérez (S/f) quienes sostienen que “la comunicación es un factor de poder en las organizaciones por que hace posible la cohesión e identidad de sus miembros” (pp.09). Asimismo, Soria y Pérez (S/f) sostienen que “los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una empresa, si se cuenta con un sistema de comunicación que genere confianza, baja incertidumbre, participación, así como una serie de sentimientos positivos, los empleados trabajarán en armonía.” (pp.10)

Finalmente, en la dimensión de *Condiciones Laborales*, se identificó que menos de la mitad de la muestra de los trabajadores (41.6%) consideran que su remuneración es atractiva en comparación con las de otras empresas y que la misma está en concordancia con los logros y el desempeño demostrado. En este punto es importante considerar lo que plantean Robbins y Judge (2009), quienes señalan que:

Las investigaciones muestran que los niveles de satisfacción varían mucho en función de la faceta del trabajo de cuya satisfacción se hable. (...) En promedio, las personas están satisfechas con sus empleos tomados en general, con su trabajo en sí, y con sus supervisores y compañeros. Sin embargo, tienden a estar menos satisfechos con su pago y oportunidades de ascender. No está claro porqué a los individuos les desagradan su salario

y posibilidades de obtener ascensos más que otros aspectos de sus trabajos.
(pp. 84).

Con relación a las puntuaciones encontradas en las dimensiones de satisfacción laboral, salvo la dimensión de Significación de la tarea, la cual se ubicó dentro del promedio, todas las demás dimensiones se posicionaron bajo el promedio.

Tomando en consideración a la dimensión *Significación de la Tarea*, es de destacar que los ítems que mejor puntuación obtuvieron indican que los promotores consideran que sus labores son valiosas dentro de la empresa (94.4%) y que son de su agrado llevarlas a cabo (92.7%).

En relación a la dimensión *Condiciones de Trabajo*, se destaca que más de la mitad de los colaboradores encuestados (65.7%) sostienen estar disconformes con su horario de trabajo. Esto se puede deber a que el horario que ellos tienen es rotativo, con un día de descanso a la semana, el cual no es fijo. Respecto a este punto, un estudio de Parasuraman & Simmers (2001), citado por García y Pérez (2013), se llevó a cabo para examinar el impacto de los turnos laborales en la productividad, con indicadores de bienestar psicológico en colaboradores de ambos sexos. Se reportó que el tipo de jornada laboral y el género están estrechamente relacionadas con las variables del estudio; pues los colaboradores con turnos fijos mostraban mayores niveles de satisfacción y productividad para la empresa. Por otro lado, aquellos trabajadores con turnos rotativos experimentaban niveles elevados de insatisfacción conectados en su gran mayoría con los problemas emergentes de su interacción trabajo-familia.

Por otro lado, el reactivo que mayor puntuación positiva obtuvo (83.7%) es que el indica que los promotores en su gran mayoría están a gusto con el ambiente físico donde laboran. Esto es muy importante que se mantenga dentro de la empresa, pues tal como lo plantea Chiavenato (2000) el descuido de este aspecto puede hacer que un trabajo se torne desagradable y genere insatisfacción. Esta idea se corrobora con el estudio de Bardelli, Díaz y Tokushima (2012) quienes encontraron en que trabajadores mineros peruanos se presentó una relación directa y significativa entre condiciones laborales y satisfacción con el trabajo.

En la dimensión *Reconocimiento Personal y/o Social* se obtuvo la puntuación más baja en toda la muestra, el puntaje total ubicándose en el percentil 35. De los ítems que

conforman esta dimensión resalta el hecho de que el reactivo: “Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras” obtuvo una aprobación del 30.7%, mientras que el 32% se encuentra indeciso respecto a este tema. En relación a este punto, Caudron (1995) citado por Robbins y Judge, llevó a cabo un estudio en el cual “aplicó una encuesta a 1,500 empleados de distintos esquemas laborales a fin de descubrir lo que consideraban el motivador más poderoso en su lugar de trabajo. ¿Cuál fue su respuesta? Reconocimiento” (pp. 235)

Analizando la dimensión *Beneficios económicos*, cerca de la mitad de la muestra encuestada sostiene que el sueldo percibido es bajo para la labor que se realiza (49.4%), sintiéndose mal con la remuneración obtenida (49.4%). No obstante a lo anterior, un 85.4% reconoce que la misma es bastante aceptable, considerando que el trabajo que realiza les permite cubrir sus expectativas económicas (51.2%). Esta insatisfacción relacionada a la remuneración obtenida se correlaciona con el resultado de las encuestas de salida aplicadas en el año 2015, en las cuales este aspecto se reportó como la segunda causa de renuncia a la empresa. En relación a este tema, Lawler (1971), citado por Chiavenato (2000), sostiene que “el dinero puede ser un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad, si el empleado percibe que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria.”(pp. 404). Con relación a este tema, Pujol y Osorio (2003) realizaron un estudio sobre satisfacción con la remuneración obtenida encuestando a 368 trabajadores de las ciudades de Cataluña y Barcelona, cuyos puestos iban de operarios a directores. Concluyeron que “la satisfacción con la “cuantía” de la remuneración depende fundamentalmente de la comparación que los empleados establecen entre lo que realmente cobran y lo que creen que deberían cobrar.” (pp. 81)

CAPÍTULO V : Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Las conclusiones a las que se han llegado en la presente investigación fueron las siguientes:

1. Se determinó que el clima correlacionó de manera débil, pero de forma significativa ($p < .05$) con la variable ventas. De la misma forma, se observó que la satisfacción laboral presentó una correlación débil, pero altamente significativa con ventas ($p < .001$).
2. Se demostró que todas las dimensiones de la variable clima laboral correlacionaban de manera débil, pero significativa ($p < .05$) con la variable ventas.
3. Se observó que la mayoría de las dimensiones de la variable satisfacción laboral correlacionaban de manera débil, pero muy significativa ($p < .01$) con la variable ventas. La única dimensión que no tuvo una correlación significativa con la variable ventas fue Reconocimiento Personal y/o Social.
4. Se obtuvo una correlación positiva media entre clima y satisfacción laboral, siendo la misma altamente significativa ($p < .001$). De la misma forma, se estableció que todas las dimensiones de clima laboral correlacionaban de manera moderada, pero altamente significativa ($p < .001$) con todas las dimensiones de satisfacción laboral.
5. Respecto al puntaje total de clima laboral, este se ubicó debajo del promedio de la muestra. De la misma manera, todas las dimensiones de clima laboral se localizaron en un nivel debajo de la media.
6. La puntuación general de satisfacción laboral estuvo debajo del promedio de la muestra. En cuanto a sus dimensiones, casi todas se encontraron por debajo de la media, salvo la dimensión Significación de la tarea, la cual estaba dentro del promedio y la dimensión Reconocimiento personal y/o social, la cual presentó una tendencia a un nivel bajo.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se pueden brindar son las siguientes:

1. Se sugiere a la empresa realizar un estudio de clima y satisfacción laboral una vez al año, para poder ver qué dimensiones están por debajo del promedio para promover acciones de mejora.
2. La empresa sólo considera como medida única del desempeño de sus promotores la cantidad de ventas realizadas al mes, estando su personal de promotoría al tanto de que ese es su único criterio de evaluación, siendo la esa la razón por la se consideró sólo la variable “ventas” y no “desempeño” para este estudio, pues de acuerdo con Stanton, Etzel y Walker (2007), una buena evaluación de desempeño requiere considerar un aspecto cualitativo también que tome en consideración dimensiones de conducta más extensas dado que este aspecto también forma parte del desempeño integral de la fuerza de ventas. Tomando lo anteriormente planteado, se recomienda a la empresa hacer una evaluación de desempeño completa, que tome en cuenta tanto factores cuantitativos, en este caso, volúmenes de ventas; y aspectos cualitativos, para lo cual se sugieren los siguientes factores de evaluación: Conocimiento de la empresa, los productos, los clientes y la competencia, etc; presentación personal, asistencia, asistencia a las capacitaciones, entre otros.
3. Se sugiere retomar la aplicación de las encuestas de salida a los promotores, tema que todavía no ha podido implementarse en la empresa.
4. Se recomienda que se puedan tomar estrategias de mejora para lograr que los niveles totales tanto de clima como de satisfacción alcancen niveles promedio. En ese sentido, se sugiere considerar las siguientes acciones por cada una de las dimensiones que han obtenido puntuaciones bajo el promedio. En ese sentido, se plantea lo siguiente:
 - Para *Autorrealización*, se propone implementar planes de línea de carrera que sean más asequibles a los colaboradores, con bases y procedimientos claros.
 - Para *Involucramiento laboral*, se aconseja realizar una capacitación al año en temas de alineamiento organizacional; es decir, una sesión en la cual los trabajadores conozcan los valores de la empresa, sepan claramente que objetivos deben lograr, cómo hacerlo y que logros ha tenido la empresa hasta el momento con la ayuda de sus colaboradores.
 - Respecto a *Supervisión*, se sugiere brindar a los supervisores una capacitación sobre liderazgo que sea semestral. Asimismo, es altamente deseable que los supervisores

puedan implementar reuniones trimestrales de retroalimentación para cada promotor, logrando obtener de ellos un feedback de su propio liderazgo.

- En relación a *Comunicación*, se recomienda buscar una forma donde la información fluya de manera más clara y rápida entre la organización y sus colaboradores, siendo el manejo de una intranet de actualización semanal una forma rápida de manejar este tema.
- En cuanto a *Reconocimiento Personal y Social*, se propone implementar un plan de reconocimiento a los vendedores que mejor desempeño tengan, el cual pueda hacerse público en las reuniones de capacitación quincenales que brinda la compañía.
- Para *Beneficios Económicos*, se recomienda volver a hacer un estudio comparativo de cómo se encuentra la competencia en temas remunerativos, con el fin de poder nivelar el sueldo de los promotores de ser el caso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista IIPSI*, 13(1), pp. 163 – 172. Recuperado el 21 de mayo del 2016, de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. (Tesis para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración Estratégica de Empresas). Centro de Negocios Centrum de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado el 07 de julio del 2015, de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO L EYTON MEZA SAENZ SATISFACCION LABORAL.pdf?sequence=1&isAllo wed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_L EYTON MEZA SAENZ SATISFACCION LABORAL.pdf?sequence=1&isAllo wed=y)
- Alba, J. y Pérez, J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria SA del distrito de Trujillo – 2014*. (Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas). Escuela Profesional de Administración. Universidad Antenor Orrego. Trujillo, Perú. Recuperado el 30 de octubre del 2015, de <http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA JOSE SATISFACC I%C3%93N LABORAL AGROPECUARIA.pdf>
- Álvarez, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail. Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: Profit Editorial.
- Amaro, F. (2012). *Marketing y ventas, ¿cuál es la diferencia?*. Recuperado el 10 de julio del 2015, de <http://fernando-amaro.com/diferencia-entre-marketing-y-ventas/>
- Amorós, E. (2013). Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencia de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo. *Observatorio de la*

Economía Latinoamericana N° 183. Recuperado el 10 de julio del 2015, de www.eumed.net/cursecon/ecolat/pe/2013/mejora-clima-laboral.html

Bardelli, L., Díaz, C. y Tokushima, A. (2012). *Condiciones de trabajo y satisfacción laboral*. (Tesis para optar por el Grado Académico de Magíster en Organización y Dirección de Personas). Escuela de Postgrado. ESAN. Lima, Perú. Recuperado el 10 de abril del 2016, de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/tesis/ma2012/maodp20123.pdf>

Belapatiño, V. y Perea, H. (2016). *Perú: el sector de telecomunicación móvil*. BBVA Research. Recuperado el 10 de mayo del 2017, de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/04/Telecom-movil_peru_vf11.pdf

Bonillo, D., y Nieto, F. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, (11), pp. 189 – 200. Recuperado el 11 de noviembre del 2016, de: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2421/b13772089.pdf?...1>

Beltrán, E. y Palomino, N. (2014). *Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral*. (Tesis para optar por el Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas). Escuela de Postgrado. Universidad del Pacífico. Lima, Perú. Recuperado el 03 de mayo del 2016, de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1022/BeltranEnrique2014.pdf?sequence=1>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. (3^{era} ed.). Bogotá: Pearson Educación.

Casullo, G. (2005). *Algunas consideraciones acerca del concepto clima social y su evaluación*. Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado 20 de febrero del 2016, de http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/059_psicometricas1/tecnicas_psicometricas/archivos/ficha_4.pdf

Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de las escuelas secundarias públicas de la Región Jacobina (Bahía - Brasil)*. (Tesis para la obtención

del Grado Académico de Doctor en Calidad y Procesos de Innovación Educativa). Universitat Autònoma de Barcelona. España. Recuperado el 21 de febrero del 2016, de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5042/jjcs1de1.pdf>

Cavani, C. (2014). *Análisis de la noción marketing. Ensayos*. Lima: Universidad Ricardo Palma.

Chambi, N. (2014). *Retail moderno en el Perú*. Recuperado el 08 de noviembre del 2015, de <https://prezi.com/qhdkgzk6lwg0/el-detall-o-venta-al-detalle-es-un-sector-economico-que-englo/>

Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *INNOVAR - Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), pp. 7-32. Recuperado el 28 de Noviembre del 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf>

Chávez, E. (2010). *Valoración de la satisfacción laboral de los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl del Municipio de Apía – Risaralda*. (Tesis para la obtención del Título Profesional de Ingeniero Industrial). Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia. Recuperado el 16 de septiembre del 2015, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/1702>

Chiang, M. y Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres en Chile. *Revista Contaduría y Administración*, 58 (2), pp. 39 – 60. Recuperado 15 de abril del 2016, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000200003

Chiavenato, I (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5^{ta} ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.

Córdova, M., González, K. y Hernández, A. (2011). *Estudio de las estrategias de distribución y ventas empleadas por la empresa Trigo Do Pao*. (Trabajo para optar por el Título de Licenciado en Administración). Facultad de Administración. Universidad de Oriente. Cumaná, Venezuela. Recuperado el 13 de mayo del 2016,

de

http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/3394/1/TESIS_MC_KGyAH.pdf

Crego, L. (2009). *Estudio de la motivación, satisfacción laboral, proceso directivo y la calidad del servicio en la empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro*. (Tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración de Empresas con mención en Gestión de la Producción y los Servicios). Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Matanzas, Cuba. Recuperado el 30 de abril del 2016, de

<http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Maestria/Ingeniera%20Industrial%20-%20Nacionales/LiliettyCregoLe%C3%B3n..pdf>

Crespo, A. (2014). *Investigación y análisis del clima organizacional y la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana en el año 2013*. (Tesis presentada para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas con mención en Finanzas). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador. Recuperado el 10 de septiembre del 2015, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20378/1/TESIS.pdf>

Dávila, M. (2010). Clima organizacional y síndrome de *burnout* en una empresa mediana de manufactura. *Revista de Divulgación Institucional del Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco*. Recuperado el 01 de septiembre del 2015, de http://www.tesco.edu.mx/gem/DOC/PDF/publicaciones/tescoatl/tesco_pdf_tescoatl_32_4_climaOrganizacionalSindromeBurnot.pdf

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13^{ra} ed.). México DF: Mc Graw Hill.

Del Toro, Salazar y Gómez (2011). Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y su relación con el Desempeño Laboral en Trabajadores de una PYME de Servicios de Ingeniería. Universidad del Magdalena. *Clío América*, 5(10), pp. 204-227. Recuperado el 03 de octubre del 2017, de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/419>

Derecho & Sociedad (2008). *Ley de tercerización*. Blog de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 15 de abril del 2016, de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/derysoc/2008/06/24/ley-de-tercerizaci-n/>

Dessler, G. (1999). *Organización y Administración*. (5^{ta} ed.). Bogotá: Mc Graw-Hill.

Díaz, M. (2006). *Satisfacción laboral y el ausentismo docente del Colegio Capouilliez*. (Tesis para optar por el grado académico de Magíster en Administración de Recursos Humanos). Escuela de Estudios de Postgrado, Universidad de San Carlos de Guatemala. Tegucigalpa, Guatemala. Recuperado el 11 de octubre del 2015, de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1800.pdf

Domínguez, A., Rodríguez, C., Álvarez, L., Rubio, M. y Mendoza, N. (2006). *Planeación estratégica de las ventas en Magna Celular*. (Informe Final para la obtención del Título Profesional de Licenciado en Relaciones Comerciales). Instituto Politécnico Nacional. México DF, México. Recuperado el 20 de mayo del 2016, de http://azul.bnct.ipn.mx/tesis/repositorio/1093_2006_ESCA-TEP_SUPERIOR_dominguezchavarriaaurora_rodriguezbenitezclaudia_otros.pdf

Escamillo, M. (2012). *La formación en ventas_ Dos enfoques distintos: una visión estratégica (dirección) y otra operativa (vendedores)*. (Tesis para la obtención del grado de Doctor en Economía). Universidad de Valencia. Valencia. España. Recuperado el 24 de julio del 2017 de <http://roderic.uv.es/handle/10550/26287>

Editor Consulting (2016). *¿Qué es un promotor?* Barcelona. Recuperado el 12 de noviembre del 2015, de https://www.venmas.com/venmas/boletin/colaboraciones/promotores_un_apoyo_a_tus_ventas

Falcón, A. y Díaz, L. (2007). Variables que predicen la satisfacción y motivación de los directores de organizaciones educativas. *Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, (6), pp. 1 – 46. Recuperado el 19 de noviembre del 2015, de http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=192&Itemid=47.

- Francia, J. (2015). *Línea de carrera: su importancia dentro de la empresa*. Aptitus.com: El Blog. Recuperado el 17 de octubre del 2017, de <http://aptitus.com/blog/gestion-de-recursos-humanos/linea-de-carrera-su-importancia-dentro-de-la-empresa/>
- Ferrero, J. (2011). *Estudio de la satisfacción laboral en yeseros*. (Tesis presentada para la obtención del Título Profesional de Ingeniero en Educación). Universidad Politécnica de Valencia. España. Recuperado el 28 de enero del 2016, de <https://riunet.upv.es/handle/10251/12333>
- Gamboa – León, L. (2013). Clima laboral de la empresa Bombonería Di Perugia. *San Martín Emprendedor*, 1(5), pp. 3 - 12. Recuperado el 14 de octubre del 2016, de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1652/1/sme_v5n1_art1.pdf
- García, L. y Pérez, A. (2013). *Los horarios laborales y su influencia en la percepción del equilibrio trabajo-familia. Una revisión de literatura*. (Trabajo de grado para optar al Título Profesional de Psicólogas). Programa de Psicología. Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. Recuperado el 30 de noviembre del 2017, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4491/1014212475-2013.pdf>
- García, L. (2009). + *Ventas*. (3^{era} ed.). Madrid: Business & Marketing.
- García, M. y Bedoya, M. (1997). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la división de admisiones y registro académico de la Universidad del Valle*. (Tesis para la obtención del grado académico de Magíster en Administración). Escuela de Posgrado. Universidad del Valle. Cali, Colombia. Recuperado 11 de octubre del 2015, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000113&pid=S0120-4645200900020000400008&lng=en
- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas*. (Tesis para optar por el Grado Académico de Magíster en Dirección Empresarial). División de Posgrado e

Investigación, Universidad Autónoma de Tamaulipas. Tamaulipas, México. Recuperado el 18 de septiembre del 2015, de <https://fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>

Gómez, C., Incio, O. y O'Donnell, G. (2011). *Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: un caso en estudio*. (Tesis para optar por el grado académico de Magíster en Administración Estratégica de Empresas). Centro de Negocios Centrum, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4552>

Gómez, G. (2014). *Satisfacción laboral, el contrato psicológico, el tipo de vinculación y la antigüedad en docentes de una universidad privada*. (Tesis para optar el grado académico de Magíster en Psicología). Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado el 14 de septiembre del 2015, de <http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2077/1/RELACI%C3%93N%20ENTRE%20LA%20SATISFACCI%C3%93N%20LABORAL,EL%20CONTRATO%20PSICOL%C3%93GICO.pdf>

González, W. (2015). *Clima, reconocimiento y compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados*. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración de Negocios). Escuela de Postgrado, Universidad de Montemorelos. Montemorelos, México. Recuperado el 11 de mayo del 2017, de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/443/1/Tesis%20Mtr%20C3%ADa.%20Willie%20Gonzales.pdf>

Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista IIPSI*, 14(2), pp. 271 - 276. Recuperado el 17 de octubre del 2017, de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/2109/1827>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5^{ta} ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

Hernández, C., Del Olmo, R., y García, J. (2000). *El plan de marketing estratégico*. Barcelona: Gestión 2000.

- Hernández, V. y Rojas, M. (2011). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica*. (Tesis para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración con Énfasis en gestión Estratégica). Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Icesi, Santiago de Cali. Colombia. Recuperado el 21 de septiembre del 2015, de https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta_creacion_instrumento.pdf
- Herrera, I. (2008). Tercerización de servicios: implicancias, alcances y nuevas obligaciones para los empleadores. *Portal Laboral*. Recuperado el 01 de abril del 2016, de <http://www.estudioherrera.com/detalle.php?id=17&id1=178>
- Huamán, M. (2011). *Estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao 2010*. (Tesis para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración). Escuela de Postgrado. Universidad del Callao, Callao. Perú. Recuperado el 13 de enero del 2017, de repositorio.unac.edu.pe/handle/unac/111?mode=simple
- Jeria, F., Muñoz, J. y Torres, L. (2006). *Análisis de clima organizacional de la Tesorería General de la República*. (Tesis para obtener el Título Profesional de Administrador Público). Facultad de Administración. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Santiago de Chile, Chile. Recuperado el 21 de noviembre del 2017, de: <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/467/tadpu106.pdf;jsessionid=05379C42D14C9D4E57EC1D4BCD83A4AE?sequence=1>
- Jisu, H., DeLorme, D. & Reid, L. (2006). Perceived third-person effects and consumer attitudes on prevetting and banning DTC advertising. *Journal of Consumer Affairs*, 40(1), pp. 90-116.
- Juliao, D., Sánchez, C., Martínez, D. (2014). Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por *outsourcing* y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia. *Revista de la Universidad del Rosario*, 16(26), pp.281 - 299. Recuperado el 04 de octubre del 2017, de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/3507/2625>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (14^{ta} ed.). México DF: Pearson.

- Lara, T. (2013). *Percepción de los funcionarios frente al clima organizacional en las Instituciones Educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander, Ibagué Tolima*. (Tesis para obtener el Título Profesional de Psicólogo. Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades). Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Ibagué, Colombia. Recuperado el 15 de enero del 2016, de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2126/1/Trabajo.pdf>
- Larico, R. (2015). *Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román – Juliaca 2014*. (Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Administración de Empresas). Escuela de Posgrado. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Recuperado el 20 de agosto del 2017, de <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/453/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Balboa: Editorial Destuo.
- Loufatt, E. y Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: Bases y Fundamentos*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Marciaga, C. (2015). Importancia de la fuerza de ventas para las empresas. *Emprendices, Comunidad de Emprendedores*. Recuperado el 13 de mayo del 2016, de <https://www.emprendices.co/importancia-la-fuerza-ventas-las-empresas/>
- Maisch, E. (s/f). *Respondiendo a diez interrogantes sobre estudios de clima organizacional*. Innova PUCP. Universidad Católica del Perú. Recuperado el 03 de marzo del 2017, de <http://innovapucp.pucp.edu.pe/publicaciones/interrogantes-sobre-estudios-de-clima-organizacional/>
- Marín, M. (2003). *Relación entre clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Caracas, Venezuela. Recuperado el 17 de mayo del 2016, de <https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF->

8#q=Relaci%C3%B3n+entre+Clima+y+el+Compromiso+Organizacional+en+una+Empresa+del+Sector+Petroqu%C3%ADmico

Marroquín, R. (S/F). *Confiabilidad y validez de instrumentos de investigación*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Escuela de Post Grado. Recuperado el 21 de junio del 2017, de <http://www.une.edu.pe/Titulacion/2013/exposicion/SESION-4-Confiabilidad%20y%20Validez%20de%20Instrumentos%20de%20investigacion.pdf>

McClintock, L. (2016). La importancia de las ventas en una organización. *La Voz de Houston*. Recuperado el 15 de mayo del 2016, de <http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-las-ventas-en-una-organizacin-6117.html>

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Colección de Lecciones de Administración. Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado el 01 de junio del 2016, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/clima?sequence=1>

Mejía, E. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Facultad de Educación. Unidad de Post Grado de la Universidad Nacional Mayor de san Marcos.

Mi Asesor Smart Beta Perú (2017). *Llegó el 2017! Cómo quedaron las promociones de las operadoras?* Recuperado el 28 de Septiembre de 2017, de <https://www.miasesorsmart.com/promociones-celulares-2017/>

Navarro, M. (2012). *Técnicas de ventas*. (1^{ra} ed.) México DF: Red Tercer Milenio. Recuperado el 03 de agosto del 2017, de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Tecnicas_de_venta.pdf

Navarro, R. y García, A. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Edición Electrónica. Recuperado el 12 de diciembre del 2016, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/index.htm>

- Navarro, Y. (2007). La satisfacción laboral y su incidencia en la competitividad de los empleados de la Dirección de Planificación y Desarrollo de la Gobernación del Estado Cojedes. *Revista Memorialia*, (5), pp. 45 - 56. Recuperado el 16 de octubre del 2015, de sbfd5f20c7b8f0bbc.jimcontent.com/download/.../02CUADER08.pdf
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación. Diseño y ejecución*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Orbegozo, A. (2015). Meta-análisis de investigaciones de clima organizacional en el Perú. *Revista de Psicología*, 10(1), pp. 137 - 147. Recuperado el 14 de octubre del 2015, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v10_2008/pdf/a11.pdf
- Orbegozo, A. (2015). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista de Psicología*, 12(1), pp. 347 - 362. Recuperado el 15 de octubre del 2015, de <http://revistas.concytec.gob.pe/pdf/rp/v12n1/a14v12n1.pdf>
- Osiptel (2014). *Nuevo mapa de participación de las operadoras de telefonía móvil*. Recuperado el 11 de septiembre del 2015, de <https://www.osiptel.gob.pe/noticia/reporte-estadistico-08-ndp>
- Osiptel (2017). *Indicadores del servicio móvil*. Recuperado el 28 de septiembre del 2017, de <https://www.osiptel.gob.pe/documentos/2-indicadores-del-servicio-movil>
- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 3(1). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Palma, S. (2004). *Escala de clima laboral (CL-SPC) Manual*. Lima: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Palma, S. (2005). *Escala de satisfacción laboral (SL-SPC) Manual*. Lima: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Paredes, M. (2011). *Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos*. (Tesis presentada para la obtención de Grado Académico de Magíster en Administración). Facultad de Ciencias

Administrativas. Universidad de Montemorelos. Monterelos, México. Recuperado el 16 de octubre del 2015, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4515329.pdf>

Patlán-Pérez, Martínez y Hernández (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), pp. 1 - 19. Recuperado el 17 de octubre del 2017, de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n5-2012/RIAF-V5N5-2012-1.pdf>

Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. (Tesis para obtener el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas). Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado el 01 de agosto del 2015, de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1140>

Pujol, R. y Osorio y M. (2003). Remuneración y satisfacción laboral. *Capital Humano*, 173(74), pp. 74 – 81.

Reinoso, H. y Araneda, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, (1), pp. 39-54. Recuperado el 15 de septiembre del 2015, de http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis_val.pdf

Reyes, Y., Reyes, J. y Cofiño, M. (2012). Grado de satisfacción laboral de los médicos generales integrales en Sagua la Grande. *Revista Electrónica de las Ciencias Médicas en Cienfuegos*, 10(3), pp. 188 - 194. Recuperado el 21 de octubre del 2015, de <http://www.medigraphic.com/pdfs/medisur/msu-2012/msu123p.pdf>

Rivas, M. (2009). *Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones adventistas de la Asociación Oriental y Misión Paracentral de El Salvador*. (Tesis para optar por el grado académico de Magíster en Administración). Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Montemorelos. Montemorelos, México. Recuperado el 13 de noviembre del 2015, de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/316/1/Tesis%20Maria%20Jes%C3%BAAs%20Rivas%20Hern%C3%A1ndez.pdf>

- Robbins, S. y Judge (2009). *Comportamiento organizacional*. (13^{era} ed.). México DF: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (1999). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. Recuperado el 17 de marzo del 2017, de http://descuadrando.com/Satisfacci%C3%B3n_laboral
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño. *Revista Salud y Sociedad*, 2(2), pp. 219 - 234. Santiago de Chile. Recuperado el 28 de octubre del 2015, de http://cepa.utralca.cl/Pdf/Reodriguez_et%20al_2008.pdf
- Rodríguez, D. (2009). *Diagnóstico organizacional*. México DF: Alfa y Omega.
- Rojas, F. (2012). *Impacto del outsourcing en el clima organizacional del Hospital Alberto Sabogal Sologuren*. (Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Administración Estratégica de Empresas). Escuela de Posgrado. Universidad del Callao. Callao, Perú. Recuperado el 12 de noviembre del 2016, de <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/unac/246>
- Sánchez, K. (2010). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de salud de las Microrredes Cuñumbuque y Tabalosos – 2010*. (Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Salud Pública). Sección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad San Martín. San Martín, Perú. Recuperado el 16 de octubre del 2015, de <http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/bitstream/11458/340/1/Keller%20S%C3%A1nchez%20D%C3%A1vila.pdf>
- Sánchez, P. (2014). *Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial*. (1^{ra} Ed.). IC Editorial: Málaga.
- Sánchez, S. (2006). *Diseño de un modelo causal de satisfacción laboral: aplicación en el sector servicios*. (Tesis para la obtención del grado académico de Doctor en Organización de Empresas). Departamento de Estadística, Econometría, IO y Organización de Empresas. Universidad de Córdoba. Córdoba, Argentina.

Recuperado el 18 de septiembre del 2015, de <http://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/431>

Soria, R. y Pérez, A. (s/f). *Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco*. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Recuperado el 17 de octubre del 2017, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. (14^{ta} ed.). México DF: McGraw Hill.

Sziklai, G. (2006). Estudiar y gestionar el clima organizacional como medio para lograr una ventaja competitiva. *Revista Capacitación*, (52) Recuperado el 01 de septiembre del 2015, de <http://www.ccesff.cl/CCESFF/Revista/52/P5245556576768687867rt.pdf>

Thompson, I. (2006). *Administración de la fuerza de ventas*. Pronegocios.net. Recuperado el 15 de mayo del 2016, de <http://www.promonegocios.net/venta/administracion-fuerza-ventas.html>

Universidad de Pamplona (s/f). *Ventas – conceptos*. Recuperado el 08 de mayo del 2016, de www.unipamplona.edu.co/unipamplona/.../VENTAS_CONCEPTOS.ppt

Vela, R. y Zavaleta, L. (2014). *Influencia de la calidad del servicio al cliente en el nivel de ventas de tiendas de cadenas Claro Tottus – Mall, de la ciudad de Trujillo 2014*. (Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional Antenor Orrego. Trujillo, Perú. Recuperado 14 de mayo del 2016, de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/349/1/VELA_RAFAEL_CALIDA_D_SERVICIO_CLIENTE_VENTAS.pdf

Vidaurre, R. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador*. (Tesis para optar por el Grado Académico de Magíster en Psicología Organizacional). Facultad de Cultura General y Bellas Artes. Escuela de Psicología. Universidad Dr. José Matías Delgado, Antiguo Cuscatlán, El

Salvador. Recuperado el 10 de mayo del 2016, de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/03/MPO/ADVD0001155.pdf>

Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. (Tesis para obtener el Grado Académico de Magíster en Psicología con orientación Organizacional y Laboral). División de Estudios de Posgrado. Universidad de Nuevo León. Nuevo León, México. Recuperado el 02 de octubre del 2015, de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

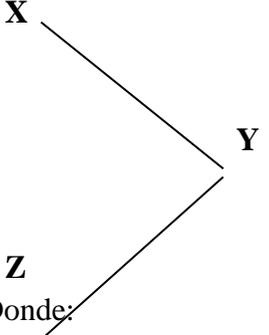
Zavala, O. (2014). *Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas*. (Tesis para la obtención de Grado Académico de Magíster en Administración). Sección de Estudios de Posgrado e Investigación. Instituto Politécnico Nacional. México DF. México. Recuperado el 15 de septiembre del 2015, de <http://148.204.210.201/tesis/1392852540281TesisMAOmarA.pdf>

ANEXO

Anexo N°1. Matriz de consistencia

Relación entre Clima, Satisfacción Laboral y las Ventas de los Promotores de una Empresa de Telecomunicaciones de Lima - 2017

Problema	Objetivo	Marco Teórico	Hipótesis y Variables	Metodología
<p>Problema general</p> <p>¿Qué grado de relación existe entre clima, satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2016?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Existe relación entre las dimensiones de clima laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2016?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar qué grado de relación existe entre clima, satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2016.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Identificar si existe relación entre las dimensiones de clima laboral y las ventas de los</p>	<p>Antecedentes</p> <p>A nivel Internacional:</p> <p>Vidaurre, R. (2009). <i>Diagnóstico del Clima Organizacional en una Empresa de Telecomunicaciones de El Salvador</i>. Tesis para optar por el grado académico de Magíster en Psicología Organizacional. Facultad de Cultura General y Bellas Artes. Escuela de Psicología. Universidad Dr. José Matías Delgado, Antiguo Cuscatlán, El Salvador.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe una relación significativa entre clima, satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2016.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>Existe una relación significativa entre las dimensiones de clima laboral y las ventas de los promotores de una empresa de</p>	<p>Tipo:</p> <p>No experimental (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)</p> <p>Enfoque:</p> <p>Cuantitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)</p> <p>Alcance:</p> <p>Correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)</p> <p>Población:</p> <p>330 promotores de ventas retail vigentes en planilla tercerizada de la empresa de</p>

<p>¿Se presenta una correlación significativa entre las dimensiones de satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2016?</p> <p>¿Qué grado de relación existe entre clima y satisfacción laboral en los promotores de ventas de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2016?</p> <p>¿Cómo se encuentra el clima laboral y sus dimensiones en los promotores de ventas de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017?</p> <p>¿Cuál es el estado de la satisfacción laboral y sus dimensiones en los promotores de ventas de una</p>	<p>promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2016.</p> <p>Especificar si existe una correlación significativa entre las dimensiones de satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2016.</p> <p>Indicar qué grado de relación que existe entre clima y satisfacción laboral en los promotores de ventas de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2016.</p> <p>Describir cómo se encuentra el clima laboral y sus dimensiones en los promotores de ventas de una empresa de</p>	<p>Chiang, M. y Ojeda, J. (2013). <i>Estudio de la Relación entre Satisfacción Laboral y el Desempeño de los Trabajadores de las Ferias Libres en Chile.</i> Revista Contaduría y Administración. Vol. 58, N.2. México DF.</p> <p>Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., Cornejo, F. (2011). <i>Clima y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño.</i> Revista Salud y Sociedad. Vol.2, N° 2. Santiago de Chile.</p> <p>A nivel nacional:</p> <p>Pelaes, O. (2010). <i>Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en una Empresa de Servicios Telefónicos.</i> Tesis para obtener el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas. Unidad de Postgrado de la Facultad de</p>	<p>telecomunicaciones de Lima en el año 2016.</p> <p>Existe una relación significativa entre las dimensiones de satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2016.</p> <p>Existe una relación significativa entre clima y satisfacción laboral en los promotores de ventas de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2016.</p> <p>Variables:</p>	<p>telecomunicaciones en el año 2016.</p> <p>Muestra: 178 promotores de ventas.</p> <p>Diseño de investigación: No experimental transeccional correlacional causal complejo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)</p>  <p>Donde:</p> <p>X = Medición de la variable independiente Clima Laboral</p> <p>Z = Medición de la variable independiente Satisfacción Laboral</p>
--	---	--	--	---

<p>empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017?.</p>	<p>telecomunicaciones de Lima en el año 2017.</p> <p>Especificar cuál es el estado de la satisfacción laboral y sus dimensiones en los promotores de ventas de una empresa de telecomunicaciones de Lima en el año 2017.</p>	<p>Ciencias Económicas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.</p> <p>Sánchez, K. (2010). <i>Clima Organizacional y su Relación con la Satisfacción Laboral del Personal de Salud de las Microrredes Cuñumbuque y Tabalosos – 2010.</i> Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Salud Pública. Sección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad San Martín. San Martín, Perú.</p>	<p>Variables de estudio:</p> <p>Clima laboral</p> <p>Satisfacción Laboral</p> <p>Ventas</p>	<p>Y = Medición de la variable dependiente Ventas.</p> <p>— = Relación de asociación entre variables</p>
---	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo N°2. Matriz de operacionalización de variable clima laboral

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores / Ítems	Índices / escala de Medición
Clima Laboral	<p>“Es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente de trabajo”. (Palma, 2004)</p> <p>Dimensiones e ítems basados en Palma, 2004.</p>	<p>La percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral, obtenida en función a la sumatoria de las respuestas marcadas en los ítems pertenecientes a las cinco dimensiones de la prueba:</p> <p>Autorrealización, supervisión, comunicación, condiciones laborales e involucramiento laboral.</p>	Autorrealización	1. Existen oportunidades de progresar en la Organización.	<p>Ordinal con niveles:</p> <p>(5) Siempre (4) Mucho (3) Regular (2) Poco (1) Nunca</p>
				26. Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.	
				36. La Organización promueve el desarrollo del personal.	
				31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	
				41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	
				11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	
				16. Se valora los altos niveles de desempeño.	
				21. Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.	
				46. Se reconoce los logros en el trabajo.	
				6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	
			Supervisión	3. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	
				13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	
				48. Existe un trato justo en la Organización.	
				18. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.	
				8. En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	

				28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	
				23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	
				33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	
				38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	
				42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.	
			Comunicación	4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	
				9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	
				19. Existen suficientes canales de comunicación.	
				14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	
				24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	
				34. La Organización fomenta y promueve la comunicación.	
				39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	
				44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	
			Condiciones laborales	5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	
				20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	
				15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	
				10. Los objetivos de trabajo son retadores.	

				40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	
				45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	
				25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	
				30. Existe una buena administración de los recursos.	
				35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	
				50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	
			Involucramiento laboral	2. Se siente comprometido con el éxito de la Organización.	
				7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	
				12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.	
				42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.	
				27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	
				32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	
				37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	
				22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	
				47. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo N°3. Matriz de operacionalización de variable satisfacción laboral

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores / Ítems	Índices / escala de Medición
Satisfacción Laboral	“La disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional”. (Palma, 2005)	El nivel de satisfacción laboral se obtiene en función a la sumatoria de las respuestas marcadas en los ítems pertenecientes a las cuatro dimensiones de la prueba: Significación de la tarea, condiciones de trabajo, Reconocimiento personal y/o social, y beneficios económicos	Significación de la tarea	3. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	Ordinal con niveles: Ítems Positivos: (5) Total acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Total desacuerdo Ítems Negativos: (1) Total acuerdo (2) De acuerdo (3) Indeciso (4) En desacuerdo (5) Total desacuerdo
				4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	
				7. Me siento útil con la labor que realizo.	
				18. Me complace los resultados de mi trabajo.	
				21. Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.	
				22. Me gusta el trabajo que realizo.	
				25. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.	
			Condiciones de trabajo	26. Me gusta la actividad que realizo.	
				1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	
				8. El ambiente donde trabajo es confortable.	
				12. Me disgusta mi horario.	
				14. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.	
				15. La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.	
				17. El horario de trabajo me resulta incómodo.	
20. En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.					
23. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
27. Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					

			Reconocimiento personal y/o social	6. Siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa.	
				11. Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.	
				13. Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.	
				19. Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.	
				24. Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.	
			Beneficios económicos	2. Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.	
				5. Me siento mal con lo que gano.	
				10. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	
				9. El sueldo que tengo es bastante aceptable.	
				16. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo N°4. Matriz de operacionalización de variable ventas

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Índices / escala de Medición
Ventas	<p>“Es el proceso, tanto personal como interpersonal, por el cual el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo beneficio de ambas partes involucradas” (AMA (2012), citada por Vela y Zavaleta (2014)</p>	<p>La cantidad de ventas de un promotor es la suma ponderada de los productos vendidos de forma mensual en los meses de Enero, Febrero, Marzo y Abril del 2017. El cálculo se da de la siguiente manera: Equipo Post Pago – Alto Valor: Número de cantidades vendidas al mes multiplicadas por un peso de 52% Equipo Post Pago – Medio Valor: Número de cantidades vendidas al mes multiplicadas por un peso de 13% Equipo Pre Pago: Número de cantidades vendidas al mes multiplicadas por un peso de 26% Chips: Número de cantidades vendidas al mes multiplicadas por un peso de 9%.</p>	Volumen de ventas	<p>Superación de la meta de ventas</p> <p>Logro de la meta de ventas</p> <p>Incumplimiento de la meta de ventas</p>	<p>De razón:</p> <p>Va desde 0 hasta la cantidad de ventas más altas que se pueda llegar.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 5

Escala de Opiniones CL-SPC

(Autor: Sonia Palma, 2004)

A continuación usted encontrará un cuestionario que consta de 40 preguntas, el cual busca medir el clima laboral en su organización.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con un aspa (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo.

El presente cuestionario es confidencial y anónimo y sólo tiene fines investigativos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo del cuestionario.

Nº		Siempre	Mucho	Regular	Poco	Nunca
1.	Existen oportunidades de progresar en la Organización.					
2.	Se siente comprometido con el éxito de la Organización.					
3.	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5.	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6.	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7.	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8.	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9.	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10.	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11.	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12.	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.					

13.	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14.	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15.	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16.	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17.	Los trabajadores están comprometidos con la Organización.					
18.	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19.	Existen suficientes canales de comunicación.					
20.	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21.	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
22.	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23.	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24.	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26.	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
27.	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					

29.	En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
30.	Existe una buena administración de los recursos.					
31.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33.	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34.	La Organización fomenta y promueve la comunicación.					
35.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36.	La Organización promueve el desarrollo del personal.					
37.	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38.	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39.	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41.	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42.	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.					
43.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44.	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					

45.	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46.	Se reconoce los logros en el trabajo.					
47.	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48.	Existe un trato justo en la Organización.					
49.	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
50.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

Anexo 6

Escala de Opiniones SL-SPC

(Autor: Sonia Palma, 2005)

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa (X) el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. No hay respuesta ni buena ni mala, ya que todas son opiniones.

TOTAL ACUERDO	TA
DE ACUERDO	A
INDECISO	I
EN DESACUERDO	D
TOTAL DESACUERDO	TD

N°		TA	A	I	D	TD
1.	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2.	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
3.	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
4.	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
5.	Me siento mal con lo que gano.					
6.	Siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa.					
7.	Me siento útil con la labor que realizo.					
8.	El ambiente donde trabajo es confortable.					
9.	El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
10.	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
11.	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
12.	Me disgusta mi horario.					
13.	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
14.	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
15.	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					

16.	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
17.	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18.	Me complace los resultados de mi trabajo.					
19.	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
20.	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.					
21.	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
22.	Me gusta el trabajo que realizo.					
23.	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
24.	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
25.	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
26.	Me gusta la actividad que realizo.					
27.	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					

Género: Masculino

Femenino

Tiempo de servicio: _____ años _____ meses

Fecha: _____

Anexo 7

Formato de validación por jueces del instrumento CL - SPC

FORMATO PARA EL INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

FORMATO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS PERTENECIENTES A LA INVESTIGACIÓN

TITULADA:

**RELACIÓN ENTRE CLIMA, SATISFACCIÓN LABORAL Y LAS VENTAS DE LOS PROMOTORES DE UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES DE LIMA - 2017**

REALIZADO POR:

María Isabel Celinda García Reyes

FECHA: _____

NOMBRE DE EXPERTO: _____ FIRMA: _____

NOMBRE DE AUTOR DE INSTRUMENTO: Escala de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo

Tabla de Construcción y Validación del Cuestionario dirigido a Promotores de Ventas										
Objetivo General: Medir y dar un diagnóstico de Clima Laboral										
Variable	Dimensiones	Ítems	Área de Validación							
			Pertinencia con la variable		Pertinencia con la dimensión		Pertinencia con el indicador		Redacción	
			P	NP	P	NP	P	NP	A	I
Clima Laboral	Auto- rrealización	1. Existen oportunidades de progresar en la Organización.								
		6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.								
		11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.								
		16. Se valora los altos niveles de desempeño.								
		21. Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.								
		26. Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.								
		31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.								
		36. La Organización promueve el desarrollo del personal.								
		41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.								
	46. Se reconoce los logros en el trabajo.									
	Supervisión	3. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.								
		8. En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.								
		13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.								
		18. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.								
		23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.								
		28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.								
		33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.								
		38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.								
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.										
48. Existe un trato justo en la Organización.										

	Comunicación	4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.																				
		9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.																				
		14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.																				
		19. Existen suficientes canales de comunicación.																				
		24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.																				
		29. En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.																				
		34. La Organización fomenta y promueve la comunicación.																				
		39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.																				
		44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.																				
	49. Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.																					
	Condiciones laborales	5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.																				
		10. Los objetivos de trabajo son retadores.																				
		15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.																				
		20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.																				
		25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.																				
		30. Existe una buena administración de los recursos.																				
		35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.																				
		40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.																				
		45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.																				
	50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.																					
	Involucramiento Personal	2. Se siente comprometido con el éxito de la Organización.																				
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.																						
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.																						

	17. Los trabajadores están comprometidos con la Organización.								
	22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.								
	27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.								
	32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.								
	37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.								
	42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.								
	47. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.								

APROBADO	DESAPROBADO	OBSERVACIONES

NOTA ASIGNADA:

FIRMA:

Anexo 8

Formato de validación por jueces del instrumento SL - SPC FORMATO PARA EL INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

FORMATO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS PERTENECIENTES A LA INVESTIGACIÓN

TITULADA:

**RELACIÓN ENTRE CLIMA, SATISFACCIÓN LABORAL Y LAS VENTAS DE LOS PROMOTORES DE UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES DE LIMA - 2017**

REALIZADO POR:

María Isabel Celinda García Reyes

FECHA: _____

NOMBRE DE EXPERTO: _____ FIRMA: _____

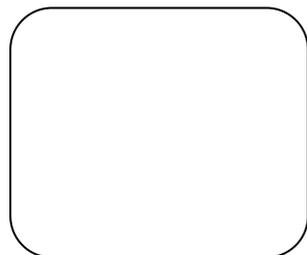
NOMBRE DE AUTOR DE INSTRUMENTO: Escala de Satisfacción Laboral – Sonia Palma Carrillo

Tabla de Construcción y Validación del Cuestionario dirigido a Promotores de Ventas										
Objetivo General: Medir y dar un diagnóstico de Satisfacción Laboral										
Variable	Dimensiones	Ítems	Área de Validación							
			Pertinencia con la variable		Pertinencia con la dimensión		Pertinencia con el indicador		Redacción	
			P	NP	P	NP	P	NP	A	I
Satisfacción Laboral	Significación de la tarea	3. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.								
		4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.								
		7. Me siento útil con la labor que realizo.								
		18. Me complace los resultados de mi trabajo.								
		21. Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.								
		22. Me gusta el trabajo que realizo.								
		25. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.								
		26. Me gusta la actividad que realizo.								
	Condiciones de trabajo	1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.								
		8. El ambiente donde trabajo es confortable.								
		12. Me disgusta mi horario.								
		14. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.								
		15. La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.								
		17. El horario de trabajo me resulta incómodo.								
	20. En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.									

		23. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.											
		27. Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.											
Reconocimien to personal y/o social		6. Siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa.											
		11. Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.											
		13. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.											
		19. Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.											
		24. Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.											
Beneficios económicos		2. Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.											
		5. Me siento mal con lo que gano.											
		10. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.											
		9. El sueldo que tengo es bastante aceptable.											
		16. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.											

APROBADO	DESAPROBADO	OBSERVACIONES

NOTA ASIGNADA:



FIRMA:

