

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE

Vania Priscila Acosta Toraya*, José Alfredo Sánchez Priego**

*Médico Cirujano. Maestro en Ciencias en Salud Pública. Coordinador Médico Regional Golfo Istmo Autobuses del Oriente.

**Lic. en Administración. Maestro en Administración. Profesor Investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

DIRECCIÓN PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA: Vania Priscila Acosta Toraya, correo electrónico: doc_at05@hotmail.com

RESUMEN

Objetivo: Determinar el clima organizacional y satisfacción laboral percibida por los trabajadores en la empresa de autotransporte.

Método: se realizó un estudio observacional, transversal, analítico y prospectivo. Se aplicó instrumento de recolección de datos con 59 ítems, la muestra fue de 66 colaboradores que laboran en la empresa de autotransporte, se utilizaron paquetes estadísticos de SPSS Ver.21 y Microsoft Excel.

Resultados: El clima laboral resultó regularmente satisfactorio las dimensiones con posiciones más negativas fueron trabajo en equipo y liderazgo. También se observó en las dimensiones de satisfacción laboral de la empresa hay una tendencia negativa principalmente en las dimensiones de oportunidades de desarrollo laboral, relación subordinado – supervisor y remuneración.

Conclusiones: El clima laboral es regularmente satisfactorio y al analizar las dimensiones de satisfacción laboral de la empresa encontramos una tendencia negativa.

Palabras Claves: Clima Organizacional. Liderazgo. Trabajo en equipo. Satisfacción laboral. Oportunidades de desarrollo laboral. Relación subordinado – supervisor y remuneración.

ABSTRACT

Objective: To determine the organizational climate and job satisfaction perceived by workers in the motor carrier industry.

Method: An observational, cross-sectional and prospective analytical study was conducted. Data collection instrument with 59 items was applied, the sample was 66 employees who work in the motor carrier company, statistical packages SPSS Ver.21 and Microsoft Excel were used.

Results: The working environment regularly resulted satisfactory, the dimensions with more negative positions were teamwork and leadership. It was also observed in the dimensions of job satisfaction of the company that there is a negative trend mainly in the dimensions of career development opportunities, subordinate – supervisor relationship and remuneration.

Conclusions: The working environment is regularly satisfactory and to analyze the dimensions of job satisfaction, the company found a negative trend.

Keywords: Organizational Climate. Leadership. Teamwork. Job satisfaction. Career development opportunities. Subordinate - supervisor relationship and remuneration.

Clima Organizacional o clima laboral (CO), es el término que se ha venido utilizando para describir al conjunto de características que definen a una organización de trabajo, y está en función de lo que los miembros de dicha empresa perciben y experimentan acerca de la misma. Estas experiencias están fuertemente vinculadas con la interacción que manifiestan las personas en sus relaciones grupales e individuales, así como con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, y con los procesos. Lo anterior determinará la conducta de los individuos y su desenvolvimiento dentro de la empresa. El estudio del clima laboral nos proporciona información acerca de los procedimientos que definen los comportamientos organizacionales, los que nos ayudaran a planificar estrategias que mejoren la interacción entre los miembros así como con la empresa.

El CO dentro de una organización puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, etc. Y todos estos elementos forman un clima particular que constituye la personalidad que impacta la imagen que se proyecta en la conducta de los empleados (Brunet, 2014).

Katz y Kahn dice que “el clima laboral es el reflejo de las normas, valores, historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus procesos laborales, su planta física, las normas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema” (Kantz, 2002).

La calidad del clima laboral que se tenga dentro de la organización influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. De tal manera, que mientras que un clima laboral sano dirige a los trabajadores hacia el logro de los objetivos, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto para la empresa, malestar en el colaborador y por consiguiente un bajo rendimiento (García M & Ibarra L, 2009).

Forehand y Gilmer en 1964 definen al CO como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, son duraderas en el tiempo, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (Fandos, M, Tejada J & Giménez, 2009).

En este sentido, el Clima Organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales (características del trabajo, condiciones del empleo, etc.). Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas (Rodríguez A, Paz M, Lizana J., Cornejo F, 2011). El mejor desempeño de un trabajador se relaciona, con su sentir satisfecho, cumplir con sus objetivos, tanto personales como laborales. Cada organización es diferente una de la otra, el CO es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales que se reflejan en las relaciones interpersonales (Delgadillo L, 2000).

Por otra parte, la satisfacción laboral es una de las variables que ha adquirido importancia en el ámbito laboral, debido a su influencia en el comportamiento de los individuos en el trabajo. Esta influencia en el trabajador se manifestará en su vida laboral y personal. Las experiencias que viva fuera del trabajo, influirán en su comportamiento en el ámbito laboral y viceversa. La interacción de ambos constructos, clima y satisfacción laboral, debe ser objeto de estudio por parte de los profesionales de los recursos humanos, ya que proporciona información importante de los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados y en consecuencia en el clima laboral; con los datos obtenidos se pueden elaborar programas tanto preventivos como correctivos para mejorar la satisfacción de los trabajadores, así como crear un clima de trabajo adecuado y de esta manera contribuir al bienestar de las personas y de la organización.

Las anteriores descripciones coinciden en que el CO determinará la forma en que el trabajador percibe el ambiente donde se realiza su trabajo, y por lo tanto impacta su satisfacción. Esto nos lleva a considerar la importancia de analizar el clima de la organización y el grado de satisfacción de las personas, para detectar las fuentes de conflicto, e insatisfacción que pueden propiciar actitudes negativas hacia la organización, así como detectar en el trabajador los elementos que deban ser modificados para propiciar mayor satisfacción laboral y un CO que coadyuve al logro de las metas institucionales.

La situación que se presenta actualmente con los colaboradores que laboran en la empresa de autotransporte que abarca el área comercial como son: asesores de venta,

anfitriones, líderes de ventas (promotores), dicha área atiende a una población al día aproximadamente de 550 personas y aquí es donde se atiende al 80% de los clientes que acuden al servicio de la empresa.

La problemática más relevante que se ha venido observando en el área comercial es el ausentismo de los trabajadores, teniendo una tasa media superior al 39% al año, este resultado esta ligeramente por arriba de la media nacional en México (38%). En cuanto a la rotación en esta área fue de un 29.06%, este resultado está por arriba de la media nacional en 2013 que el índice fue de 26.1%. En la entrevista de salida que es un formato interno que se les realiza al colaborador al momento de su baja, con el propósito de identificar áreas de mejora y tomar las medidas preventivas y/o correctivas necesarias se observó que las causas más comunes para ya no continuar con la relación laboral son las siguientes: falta de apego a normas/políticas 9%, horario y jornada laboral muy pesadas 7%, falta de promoción 9%, problemas con su jefe inmediato 12%, problemas con sus compañeros 10%, carga de trabajo 7%, sueldo bajo 11%.

El objetivo de esta investigación es determinar el clima organizacional y satisfacción laboral percibida por los trabajadores en una empresa de autotransporte.

MATERIAL Y MÉTODOS

Se realizó un estudio de tipo observacional, transversal, analítico y prospectivo. Se consideró a 86 colaboradores del área Comercial que conforman el departamento de ventas de la empresa de autotransporte del municipio de Villahermosa, Tabasco. Población de estudio: Trabajadores de la empresa de transporte terrestre del área comercial en turnos Matutino y Vespertino. Periodo del estudio: Febrero – Agosto 2014. El estudio fue realizado en la empresa de transporte terrestre en la Terminal ubicada en la ciudad de Villahermosa, Tabasco. El tamaño de la Muestra fue de 66 Trabajadores, el tipo de muestreo fue probabilístico. Se realizó el cálculo a través del programa nQuire Advisor v.7 con un IC del 95%, un error del 6%, y una $p=0.5$, obteniéndose una muestra de 66 trabajadores a entrevistar. El instrumento de medición para obtener la información necesaria que se utilizó, fue la aplicación de encuestas a los empleados de la empresa de autotransporte, dividido en tres secciones las cuales fueron: datos socio demográficos, variable clima organizacional y variable satisfacción laboral. Utilizándose escalas tipo Likert, que van desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo, para

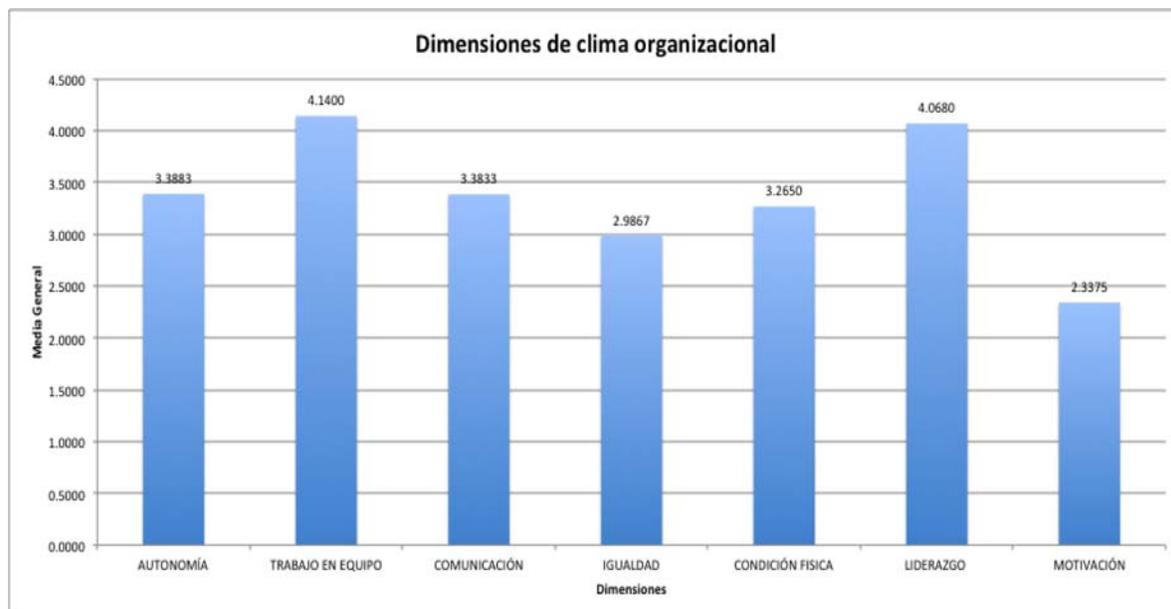
determinar la medición de cada una de las variables concernientes a la investigación. Cabe hacer la aclaración que en el instrumento de recolección de datos las preguntas están diseñadas de tal forma que a menor valor mayor grado de satisfacción y viceversa.

RESULTADOS

Los datos que se obtuvieron fueron que el 64% son hombres y el 36% son mujeres. Por lo anterior se deduce que los datos del total de los entrevistados (muestra), la mayoría son hombres (64%), cuentan con un tipo de contrato indeterminado (95%), la media de edad esta representada entre 24 a 29 años (52%), su promedio de nivel máximo de estudios es medio superior (73%) y casi la mitad de los empleados son solteros (44%).

La escala de Clima Organizacional, obtuvo una media de $\bar{X}=86.86$ puntos, una desviación estándar de $DE=14,74$, una mediana de $Md=87.00$, una moda $Mo=84.00$, un valor mínimo de 56 y un máximo de 121 puntos de un total de 135.

Figura 1. Clima organizacional



Fuente: Encuesta “Clima Organizacional y satisfacción laboral percibida por los trabajadores” aplicada en el área comercial de una empresa de autotransporte. 2014

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE

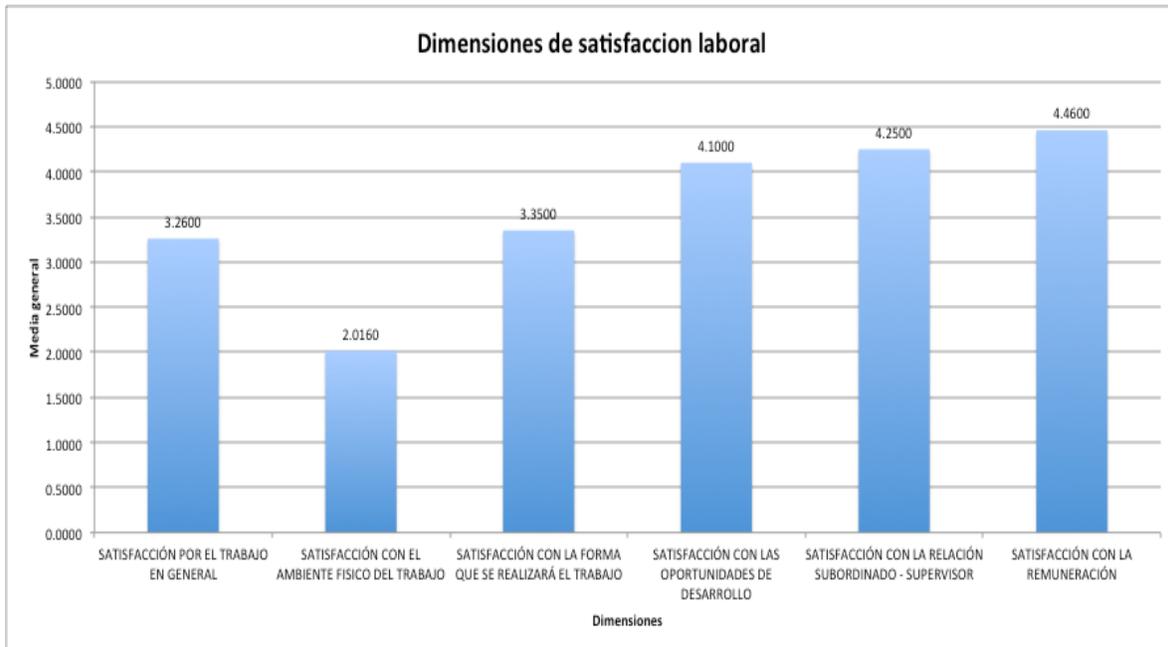
Figura 2. Dimensiones de clima organizacional

Dimensión	Característica	Item	Media	Desviación típica	Media general
AUTONOMÍA	Yo decido la forma en que hago mi trabajo	1	3.30	1.007	3.3883
	Propongo mis propias actividades de trabajo	2	3.41	0.992	
	Organizo mi trabajo como mejor me parece	3	3.53	1.056	
	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente trascendente	4	3.38	0.989	
	Me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo	5	3.32	0.931	
	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea ineficiente	6	3.39	1.036	
TRABAJO EN EQUIPO	Existe Integración y cooperación entre los miembros del departamento.	1	4.09	0.799	4.1400
	Damos seguimientos a los objetivos del departamento	2	4.15	0.846	
	Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más	3	4.03	0.764	
	En nuestro area nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.	4	4.29	0.78	
COMUNICACIÓN	En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas	1	3.53	1.080	3.3833
	Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos	2	3.24	1.171	
	Conozco la filosofía y objetivos de la empresa donde laboro	3	3.38	1.128	
IGUALDAD	Existe un ambiente de confianza entre compañeros	1	2.85	1.167	2.9867
	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales	2	3.05	0.968	
	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes	3	3.06	1.122	
CONDICIÓN FÍSICA	Mis necesidades básicas laborales están siendo satisfechas adecuadamente	1	3.39	0.783	3.2650
	Las herramientas de trabajo son las adecuadas	2	3.14	0.926	
LIDERAZGO	Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas	1	4.12	0.851	4.0680
	Mi jefe inmediato está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo.	2	3.89	0.864	
	Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo	3	3.95	0.732	
	Mi jefe inmediato exige mucho de nosotros	4	4.2	0.706	
	Recibo la capacitación adecuada y a tiempo	5	4.18	0.742	
MOTIVACIÓN	En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas	1	2.58	0.912	2.3375
	Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte del departamento del área Comercial	2	2.59	0.877	
	Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento	3	2.26	0.664	
	Me siento parte de la Organización	4	1.92	0.563	

Fuente: Encuesta “Clima Organizacional y satisfacción laboral percibida por los trabajadores” aplicada en el área comercial de una empresa de autotransporte. 2014

Los resultados que se obtuvieron en las dimensiones de satisfacción laboral fue de una media \bar{X} =73.65 puntos, una desviación estándar de DE=11.16, una mediana de Md=73.00, una moda Mo=74, un valor mínimo de 50 y un máximo de 101 puntos de un total de 125.

Figura 3. Satisfacción laboral



Fuente: Encuesta “Clima Organizacional y satisfacción laboral percibida por los trabajadores” aplicada en el área comercial de una empresa de autotransporte. 2014

Figura 4. Dimensiones de satisfacción laboral

Dimensión	Característica	Item	Media	Desviación típica	Media general
SATISFACCIÓN POR EL TRABAJO EN GENERAL	Hay buena relación entre los miembros del área	1	3.26	0.982	3.2600
	En mi área de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda	2	3.44	0.787	
	La empresa me estimula para mejorar mi trabajo	3	3.35	1.060	
	Siempre participo en las decisiones que se toman en mi área de trabajo	4	3.30	0.822	
	Hay buena atención a mis sugerencias	5	3.20	0.863	
	Los reconocimientos que otorga la empresa por el buen desempeño son atractivos	6	3.12	0.903	
	Yo planifico mis propias actividades de trabajo	7	3.15	1.315	
SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO	La iluminación de mi lugar de trabajo es apropiada	1	1.98	0.712	2.0160
	La ventilación de mi lugar de trabajo es la apropiada	2	2.15	0.728	
	El entorno físico y el espacio de que dispongo en mi lugar de trabajo es apropiado	3	2.02	0.668	
	La temperatura de tu lugar de trabajo es apropiado	4	1.73	0.714	
	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo es adecuado	5	2.20	0.638	
SATISFACCIÓN CON LA FORMA QUE SE REALIZARÁ EL TRABAJO	En mi trabajo me ofrece oportunidad de hacer alguna cosas que me agraden	1	3.67	0.917	3.3500
	Por lo regular logro las metas establecidas en mi trabajo	2	3.23	1.093	
	La relación con mi jefe inmediato es cordial	3	3.29	0.873	
	Mis superiores siempre me apoyan	4	3.21	0.953	
SATISFACCIÓN CON LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	La empresa me da oportunidad de desarrollar otras capacidades	1	4.18	0.700	4.1000
	La empresa me da estabilidad en mi trabajo	2	4.12	0.734	
	En mi empresa percibo igualdad y justicia	3	3.98	0.668	
SATISFACCIÓN CON LA RELACIÓN SUBORDINADO - SUPERVISOR	Estoy satisfecho de trabajar en esta empresa.	4	4.12	0.795	4.2500
	Estoy de acuerdo con la frecuencia que soy supervisado	1	4.26	0.686	
SATISFACCIÓN CON LA RELACIÓN SUBORDINADO - SUPERVISOR	Estoy de acuerdo la forma en que mi supervisor califica mi trabajo	2	4.32	0.636	4.2500
	Me gusta la forma en que mi jefe me da ordenes	3	4.17	0.756	
	El salario que recibo es el apropiado para mi puesto	1	4.53	0.638	
SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN	El salario que recibo es el apropiado para mi puesto	1	4.53	0.638	4.46
	Estoy satisfecho en la forma en que la empresa determina los aspectos laborales	2	4.39	0.857	

Fuente: Encuesta “Clima Organizacional y satisfacción laboral percibida por los trabajadores” aplicada en el área comercial de una empresa de autotransporte. 2014

Discusión

(Rodríguez N, y Castro C), realizaron una investigación en Venezuela en la cual encontraron un elemento importante que influía en la supervisión (liderazgo) a los empleados, ya que mientras mas información se le proporcionaba al trabajador acerca de la organización, su visión y misión, se fomentaba su rendimiento. Así mismo dar capacitación, buscando soluciones a los empleados y promoviendo el trabajo en equipo y la integración a la organización, fueron elementos que propiciaban la satisfacción del trabajador y la mejor concepción del clima laboral de la organización (Rodríguez N, y Castro C). Comparándolo con el estudio ya mencionado, fueron encontrados pero negativamente, ellos perciben que no hay un buen liderazgo, ni un trabajo en equipo, también los resultados arrojaron que no hay suficiente información acerca de la organización, ya que solamente se da un curso de inducción al ingresar a la empresa y no hay un reforzamiento sobre estos temas, en cuanto a las capacitaciones, son muy escasas y solamente se proporcionan a los jefes.

En un estudio realizado en Chile al personal de organizaciones pertenecientes al sector público y privado, teniendo como objetivo mostrar el impacto del *Grado de Supervisión* como variable moderadora de la relación entre liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional. Se conceptualizó como un constructo con dos polos, estrecho o lejano. De acuerdo con esto, se dará una supervisión estrecha cuando el líder pase mucho tiempo con sus colaboradores y tenga gran influencia sobre cómo ejecuten su trabajo. El caso contrario, daría cuenta de una supervisión lejana. Los resultados encontrados evidencian que el impacto del liderazgo sobre variables como la motivación, satisfacción y clima laboral está fuertemente mediada por *Grado de Supervisión* (Cuadra AA y Veloso CB, 2010). Esta investigación también coincide con los resultados obtenidos en el presente estudio, la dimensión liderazgo arroja resultados negativos por lo cual impacta con los datos obtenidos en la variable de satisfacción laboral obteniendo un alto grado de insatisfacción en los colaboradores de la empresa de autotransporte.

Así mismo Romero G, menciona en su investigación un estudio que se realizó en México con los profesores del CCH Sur, en los resultados se encontró que las dimensiones del Clima Organizacional como autonomía, cohesión, reconocimiento e igualdad, mantienen una relación significativa con las variables de la satisfacción laboral como el trabajo en general, la forma en que se realiza el trabajo y en la relación superior – subordinado, lo

que concluye que existe una relación clara entre la satisfacción laboral y el Clima Organizacional (Romero G, 2009). Esto da un soporte a la presente investigación ya que el resultado de las encuestas de CO y satisfacción laboral si coincide con un regular clima y esto tiende a que haya una percepción de satisfacción negativa en los colaboradores.

De igual manera López, Priego y Velarde, llevaron un estudio de clima laboral y satisfacción laboral entre los médicos generales de consulta externa de área de medicina familiar en el Centro Médico del Instituto de Seguridad Social del Estado de Tabasco (ISSET), demostrando que el liderazgo a través de una adecuada intervención gerencial bien dirigida produce resultados que benefician a la organización (López J., Priego, H., y Velarde, R, 2004).

En resumen, de acuerdo a los estudios anteriores, se han encontrado que los elementos de trabajo donde podemos observar más claramente la interacción del clima organizacional con la satisfacción en los trabajadores son: el trabajo en equipo, liderazgo, autonomía, motivación. Mientras que las causas de mayor insatisfacción están relacionadas con la relación interpersonal supervisor – subordinado, oportunidades de desarrollo, condiciones de trabajo.

Esto es de suma importancia en la medida en que puede servir para planear las estrategias de acción de la organización, a fin de optimizar el desempeño del personal, dentro de un clima organizacional agradable y que genere satisfacción al trabajador, y de este modo alcanzar los objetivos de la organización.

CONCLUSIÓN

El clima laboral en el entorno antes mencionado resultó regularmente satisfactorio. Las dimensiones de igualdad, condición física y motivación fueron calificadas por los trabajadores como satisfactorias. Las dimensiones de autonomía y comunicación obtuvieron una posición neutral, por lo cual se analiza que en cuanto a la información de las metas obtenidas así como al manejo de la filosofía corporativa, no se cubre de manera satisfactoria estos rubros, solamente lo realizan al ingresar a la empresa con el curso bienvenido a bordo pero posteriormente no se refuerza, también se observa una comunicación tipo cadena, que se caracteriza por seguir la línea formal del mando, lo que nos da entender de que se trata de una organización rígida. Las dimensiones que fueron

percibidas por los trabajadores como insatisfactorias son el trabajo en equipo, esto debido a que no hay la suficiente disponibilidad para apoyarse entre ellos para cubrir ausencias por permisos, etc. La otra dimensión que también se encuentra en esta posición de insatisfacción fue liderazgo, ya que se observó que los jefes inmediatos no generan una confianza adecuada hacia el subordinado, tampoco reciben una capacitación adecuada en cuanto a su perfil laboral.

Al analizar las dimensiones de satisfacción laboral de la empresa se encontró una tendencia negativa. Las dimensiones de satisfacción por el trabajo en general y con el ambiente físico del trabajo fueron calificadas como satisfactorias, ya que refieren tener buena iluminación y condiciones generales en el trabajo. La dimensión sobre la forma en que se realizará el trabajo se encuentra en una posición regularmente satisfactoria. Sin embargo las dimensiones que fueron calificadas por los trabajadores como insatisfactorias fueron oportunidades de desarrollo laboral, ya que no cuentan con facilidades laborales para realizarse profesionalmente, debido a que la mayoría de los colaboradores cuentan como nivel máximo de estudios el bachillerato y esto los limita también para ser promovidos a puestos de mayor nivel, otra de las dimensiones con insatisfacción fue la relación subordinado – supervisor, esto está estrechamente vinculado con el grado de confianza que el jefe inmediato le inspira al trabajador y también se relaciona con el resultado obtenido en la dimensión de liderazgo en Clima Organizacional ya que recordemos que se observó una posición en desacuerdo. Por ultimo la dimensión de la remuneración salió con un alto grado de insatisfacción, debido que a nivel nacional hay una percepción generalizada, que los salarios sean bajos.

Sugerencias

Los aspectos a reforzar, son en función de las dimensiones de autonomía, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo laboral, satisfacción con la relación subordinado – supervisor y satisfacción con la remuneración; los cuales son los siguientes:

- Reforzar la confianza del personal, permitiendo su libertad en el desarrollo de sus funciones, planeación e implementación de objetivos laborales.
- Para fomentar el trabajo en equipo se sugiere crear espacios de festejos en apoyo a la convivencia entre niveles similares, esto con el objetivo de que exista un sano compañerismo.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE

- Se debe implementar programas integrales de adiestramiento, capacitación y desarrollo, dotando a los empleados para lograr cambios personales, que mejoren la interrelación y el desempeño de sus funciones, considerando sus necesidades personales, en la elaboración de la programación de capacitación.
- Establecer canales de comunicación y cohesión entre los directivos de la empresa y el personal del área comercial o de otras áreas de tipo multicanal, permitiendo que todos los miembros de la empresa se comuniquen unos con otros de manera efectiva, clara, congruente con la misión y visión de la organización.
- Los jefes inmediatos deben trabajar generando la confianza con sus subordinados y esto se logra con la honestidad, congruencia en sus acciones, lealtad y franqueza.
- Socializar los valores institucionales, que refuercen a la visión organizacional.
- Gestionar apoyos con instituciones gubernamentales para incluir a los trabajadores en sus programas educativos con el objetivo de que se desarrollen de manera profesional.
- Establecer un sistema de recompensas y estímulos por ejemplo bonos de puntualidad, productividad y la selección del empleado del mes que permita compensar en cierta medida la insatisfacción por sueldos y salarios, existentes entre los trabajadores de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Brunet, L (2014). *El clima de trabajo en las Organizaciones*. Trillas. México.
- Cuadra AA y Veloso CB., (2010). *Grado de supervisión como variable moderada entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional*. Revista chilena de ingeniería, 38(1), 15-25.
- Delgadillo L, (2000). *Elementos de derecho Administrativo I*. Limusa. México.
- Fandos, M., Tejeda J. y Giménez, V (2007). *Formación de formadores, Tomo 2*. Thomson editores. España.
- García MA, Ibarra LA., (2009). *Diagnóstico del Clima Organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. México.
- Kantz, D., Kahn R., (2002). *Psicología social de las organizaciones*. Trillas. México.
- López, J., Priego, H., y Velarde, R., (2004). *Estudio de satisfacción laboral de médico de consulta externa de medicina familiar del centro médico ISSET*. México.
- Rodríguez A., Paz M., Lizana J., Cornejo F., (2011). *Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: una organización estatal chilena*. Salud & Sociedad, 2(2), 219-234. Recuperado de <http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3899629.pdf&ei=DLj2U8XVK8mG8QHEhIggDg&usg=AFQjCNFAC4OdEwlSn3TvEMsw9oBgSreg2w&bvm=bv.73373277,d.b2U>
- Rodríguez, N., y Castro, C. *Clima organizacional y productividad: El papel inspirador de la supervisión*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos27/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml>
- Romero, G., (2009). *Evidencias de la relación entre clima laboral, productividad y satisfacción laboral en las organizaciones. Tesina de licenciatura de la Facultad de Psicología*. Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- www.kronos.mx
- <http://www.mexicanbusinessweb.mx/tendencias-de-consumo-en-mexico/empresas-padecen-rotacion-de-personal/>
- [http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/05 original velarde.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/05_original_velarde.pdf)