

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
LOGRAR LA SATISFACCIÓN E INTEGRACIÓN LABORAL EN LA
EMPRESA AUTONORT CAJAMARCA S.A.C”**

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

BACHILLER: DAYSI ISABEL TACULÍ BRIONES

Asesor: Dr. Marco Antonio Pajares Arana

CAJAMARCA – Perú

2021

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador designados según Resolución de Consejo de Facultad N° 287-2019-D-F-CECA-UNC aprueban la tesis desarrollada por la Bachiller Taculí Briones Daysi Isabel denominada:

“MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN E INTEGRACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA AUTONORT CAJAMARCA”

**Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
(Presidente)**

**Dr. CPC. Edward Fredy Torres Izquierdo
(Secretario)**

**M.Cs. Lic.Adm.Marino Cárdenas Cabellos
(Vocal)**

**Dr. Marco Antonio Pajares Arana
(Asesor)**

DEDICATORIA

Al ser divino que ha hecho posible todo DIOS.

A mis padres quienes me engendraron, me formaron, educaron, me disciplinaron con amor, me apoyaron en todo lo que estuvo a su alcance y lo más importante estuvieron a mi lado y me heredaron su ejemplo de perseverancia de lucha para salir adelante.

A todas las personas que confiaron y creyeron en mi capacidad como hermanos, amigos, compañeros, etc. Que DIOS les bendiga.

Daysi Isabel Taculí Briones

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento es para DIOS, por regalarme la vida, por estar donde estoy, por hacerme lo que soy, por darme lo que tengo, una familia unos padres ejemplares y hermanos colaboradores. Todo se lo debo a él, mi formación mi aprendizaje todos esos procesos de mi vida buenos y otros malos, pero de los cuales aprendí mucho más, aprendí que el que persevera alcanza.

Gracias Dios por encargarte de mi trabajo de tesis, a todas las personas que pusiste para colaborar de alguna forma en la consecución de este trabajo.

Daysi Isabel Taculí Briones

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA EXTERNA	i
PÁGINA DE RESPETO	ii
HOJA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Identificación del problema	1
1.2. Formulación del problema	2
1.2.1. Problema general	2
1.2.2. Problemas específicos	2
1.3. Objetivo general	2
1.4. Objetivos específicos	2
1.5. Justificación e importancia de la investigación	2
1.6. Limitaciones de la investigación	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Antecedentes	5
2.1.1. Internacionales	5
2.1.2. Nacionales	5
2.1.3. Locales	7
2.2. Bases teóricas	8
2.2.1. Teoría Likert	8
2.2.2. Teoría de los sistemas	8
2.2.3. Teoría de la aproximación bifactorial	9
2.2.4. Teoría de la jerarquía de las necesidades	9
2.3. Bases conceptuales	10

2.3.1. Clima organizacional	10
A. Definiciones	10
B. Dimensiones	11
2.3.2. Satisfacción laboral	12
2.3.3. Integración laboral	15
2.4. Definición de términos básicos	16
CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES	18
3.1. Hipótesis general	18
3.2. Hipótesis específicas	18
3.3. Variables	18
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	19
4.1. Tipo de investigación	19
4.2. Diseño de investigación	19
4.3. Método de investigación	19
4.4. Población y muestra	20
4.4.1. Población	20
4.4.2. Muestra	20
4.5. Unidad de análisis	21
4.6. Operacionalización de variables	22
4.6.1. Variable independiente	22
4.6.2. Variables dependientes	23
4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	25
4.7.1. Instrumentos	25
4.7.2. Técnicas	25
4.8. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	25
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados	26
5.1.1. Clima organizacional	26
5.1.2. Satisfacción laboral	46
5.1.3. Integración laboral	51
5.2. Prueba de hipótesis	56
5.2.1. Hipótesis general	56
5.2.2. Nivel de significancia	56

5.2.3. Coeficiente de correlación	57
5.2.4. Regla de decisión	57
5.3. Discusión de resultados	57
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORA	59
6.1. Fuerza laboral en el trabajo	59
6.2. Reglamento interno de la empresa	60
6.3. Actividades de convivencia	61
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cantidad de colaboradores	21
Tabla 2. Cantidad de colaboradores a encuestas	21
Tabla 3. Variable independiente-Clima organizacional	22
Tabla 4. Variable dependiente-Satisfacción laboral	23
Tabla 5. Variable dependiente-Integración laboral	24
Tabla 6. Resultados pregunta 1	26
Tabla 7. Resultados pregunta 2	27
Tabla 8. Resultados pregunta 3	28
Tabla 9. Resultados pregunta 4	29
Tabla 10. Resultados pregunta 5	30
Tabla 11. Resultados pregunta 6	31
Tabla 12. Resultados pregunta 7	32
Tabla 13. Resultados pregunta 8	33
Tabla 14. Resultados pregunta 9	34
Tabla 15. Resultados pregunta 10	35
Tabla 16. Resultados pregunta 11	36
Tabla 17. Resultados pregunta 12	37
Tabla 18: Resultados pregunta 13	38
Tabla 19. Resultados pregunta 14	39
Tabla 20. Resultados pregunta 15	40
Tabla 21. Resultados pregunta 16	41
Tabla 22. Resultados pregunta 17	42
Tabla 23. Resultados pregunta 18	43
Tabla 24. Resultados pregunta 19	44

Tabla 25. Resultados pregunta 20	45
Tabla 26. Resultados pregunta 21	46
Tabla 27. Resultados pregunta 22	47
Tabla 28. Resultados pregunta 23	48
Tabla 29. Resultados pregunta 24	49
Tabla 30. Resultados pregunta 25	50
Tabla 31. Resultados pregunta 26	51
Tabla 32. Resultados pregunta 27	52
Tabla 33. Resultados pregunta 28	53
Tabla 34. Resultados pregunta 29	54
Tabla 35. Resultados pregunta 30	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Trabajos bien definidos y organizados en la empresa	27
Figura 2. Está claro quién debe tomar las decisiones	28
Figura 3. No es necesario solicitar permiso para hacer cada cosa	29
Figura 4. Trabajamos en forma desorganizada y sin planificación	30
Figura 5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta	31
Figura 6. Se siente comprometido con el éxito de la empresa	32
Figura 7. Cuando hay problemas se debe recurrir necesariamente a los jefes	33
Figura 8. La gente no asume sus responsabilidades en el trabajo	34
Figura 9. Los que se desempeñan mejor su trabajo pueden ocupar mejores puestos	35
Figura 10. No hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho	36
Figura 11. Predomina un ambiente de amistad entre el personal	37
Figura 12. Cuesta mucho llegar a tener amigos	38
Figura 13. La mayoría de las personas es indiferente a los demás	39
Figura 14. Existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal	40
Figura 15. La administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno	41
Figura 16. No existe mucha confianza entre superior y subordinado	42
Figura 17. Se muestra interés por las personas (problemas e inquietudes)	43
Figura 18. Puedo contar con la ayuda de mi jefe	44
Figura 19. Las personas están satisfechas de estar en esta empresa	45
Figura 20. La mayoría de las personas están más preocupadas por propios intereses	46
Figura 21. Trabajo bien remunerado	47
Figura 22. El ambiente de trabajo físico es adecuado	48
Figura 23. Estoy satisfecho con los beneficios de la empresa	49
Figura 24. Estabilidad laboral	50
Figura 25. Capacitaciones constantes	51
Figura 26. Equipo bien integrado	52
Figura 27. Buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo	53

Figura 28. Los jefes mantienen buenas relaciones con los demás	54
Figura 29. Satisfacción con el apoyo de otras áreas de la empresa	55
Figura 30. Compañeros brindan apoyo cuando lo necesito	56

RESUMEN

En las organizaciones privadas el tema de clima organizacional y satisfacción e integración laboral constituye un foco de especial atención puesto que compromete a toda la organización.

El presente trabajo tiene como objetivo mejorar el clima organizacional y lograr la satisfacción e integración laboral de los trabajadores de todas las áreas de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.

La muestra del estudio está conformada por cincuenta trabajadores de la empresa. Los instrumentos de medición fueron cuestionario a través de la escala de Likert.

El estudio encontró indicadores bajos en la satisfacción e integración laboral por la tarea que realizan, evidenciándose estos resultados por diferentes factores. Respecto al clima organizacional, más del 50% respondieron totalmente en desacuerdo con las actividades que se realizan; con estos resultados, por lo que se concluye que el clima organizacional en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C no es el adecuado.

En base a los resultados obtenidos, se desarrolló una propuesta de mejora con estrategias que permitirán crear un mejor clima organizacional teniendo en cuenta los escenarios físicos, políticas de la organización, beneficios laborales, relaciones interpersonales

Los resultados del estudio facilitan, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción e integración de los trabajadores, traducido en calidad de vida.

Palabras Clave: Clima organizacional, satisfacción laboral, integración laboral.

ABSTRACT

In private organizations, the issue of organizational climate and job satisfaction and integration is a focus of special attention since it involves the entire organization.

The purpose of this work is to determine the organizational climate and job satisfaction and integration in workers of all areas of the company Autonort Cajamarca S.A.C.

The study sample consisted of fifty employees of the company. The measuring instruments were questionnaire through the Likert scale and interview with the head of area.

The study found low indicators on job satisfaction and integration by the task they perform, evidencing these results by different factors. Regarding the organizational climate, more than 50% responded completely at odds with the activities carried out; with these results, it is concluded that the organizational climate in the Autonort Cajamarca S.A.C company is not adequate.

Based on the results obtained, a proposal for improvement was developed with strategies that will allow creating a better organizational climate taking into account physical and material conditions, labor benefits, administrative policies, interpersonal relations, personal development, relationship with the authority.

The results of the study facilitate, the management for change, aimed at improving the work environment with a view to an approach to the elevation of efficiency and the satisfaction and integration of workers, translated into quality of life.

Keywords: Organizational climate, job satisfaction, job integration.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional juega un papel preponderante en la vida del trabajador. La mayoría de las personas pasan una tercera parte del día trabajando y lo hacen la mitad de su vida.

No obstante, se han generado nuevos cambios en el transcurso del tiempo y esto ha producido una mayor preocupación por mejorar el ambiente laboral de las personas que lo realizan, para que encuentren satisfacción en su desarrollo laboral y sientan que son eficaces tanto que pueden enorgullecerse del trabajo que ellos mismos realizan, al mismo tiempo adaptarse con mayor éxito a los requisitos laborales que van cambiando en relación con el desarrollo de la sociedad. Como se puede apreciar el trabajo se desarrollará bajo las exigencias establecidas, sin embargo, consideramos que está sujeto a cualquier corrección pertinente. Mantenemos la esperanza que aporte de manera positiva a incrementar los conocimientos acerca de la materia y determinar las bases para futuras investigaciones.

El objetivo es establecer las insuficiencias y bondades en la administración del recurso humano en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C. de tal manera dar una propuesta de mejora de los instrumentos administrativos orientados con los recursos humanos que conllevan al mejoramiento del clima organizacional y se realizó desarrollando el siguiente esquema de trabajo:

Capítulo I. Se desarrolla el planteamiento de la investigación.

Capítulo II. Se desarrolla el marco teórico.

Capítulo III. Se presenta las hipótesis y variables.

Capítulo IV. Se desarrolla la metodología de la investigación.

Capítulo V. Se presenta los resultados y discusión.

Capítulo VI. Se presenta la propuesta de mejora.

Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del problema

Las organizaciones privadas buscan ser reconocidas como empresas atractivas donde la gente quiera trabajar. Según El Comercio (2015) cada año, el Great Place to Work (GPTW) elabora un ranking que agrupa a las mejores empresas para trabajar en el Perú por el excelente clima organizacional con el que cuentan. Observamos los requisitos de las empresas y nos fijamos en que la importancia del buen uso de los talentos del ser humano es necesario para forjar un país mejor; entre los factores evaluados se encuentran línea de carrera, salarios atractivos, clima organizacional y prestigio.

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C, donde se observó que el personal que labora se ve afectado por el clima organizacional que incide en su satisfacción e integración laboral, algunas de las causas son los diferentes estilos de liderazgo de los jefes inmediatos, la falta de estabilidad en el trabajo, la falta de fluidez de comunicación, la discordancia entre los valores de la empresa y los valores individuales del personal, las remuneraciones bajas; todo ello genera descontento en las personas y repercute en la eficacia de sus actividades, se tornan desafiantes o apáticos ante lo que sucede en la organización, lo que definitivamente afecta la calidad de servicio que se brinda.

Un verdadero plan en el desarrollo de recursos humanos sobre estabilidad e integración laboral, permitirá crear una identificación verdadera y se generaran climas de trabajos agradables que permitirán enlazar las necesidades de la organización, es por tales motivos que nuestro trabajo de investigación se titula “Mejoramiento del clima organizacional para lograr la satisfacción e integración laboral en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.”, con el propósito de plantear una propuesta que mejore los aspectos negativos de la cultura organizacional.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el mejoramiento del clima organizacional permitirá lograr la satisfacción e integración laboral en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la situación del clima organizacional en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.?
- ¿Cuál es grado de satisfacción laboral en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.?
- ¿Cuál es grado de integración laboral en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.?

1.3. Objetivo general

Realizar una propuesta de mejora del clima organizacional para lograr la satisfacción e integración laboral en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.

1.4. Objetivos específicos

- Realizar un análisis del clima organizacional en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.
- Determinar el grado de satisfacción laboral en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.
- Determinar el grado de integración laboral de los trabajadores en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

Los aportes de la presente investigación son importantes para los gerentes de Autonort Cajamarca, ya que la empresa puede elaborar planes y programas que cooperen a mejorar las buenas relaciones sociales y tener el gozo de disfrutar en un ambiente laboral que logre superar el nivel de desempeño, porque compone un elemento integrador para ser competitivo beneficiando al logro de los objetivos de

la organización, la responsabilidad de sus trabajadores contribuirá con la validez en las tareas asignadas en las diversas áreas que tiene la empresa.

Finalmente, el desarrollo de la investigación ayudará a mejorar la gestión y la administración de Autonort Cajamarca S.A.C, con ello optimizar la calidad del servicio que se ofrece.

Perspectiva Teórica, el presente trabajo de investigación se justifica porque los aportes de la misma permitirán la posibilidad de construir un marco referencial que amplíe el horizonte de las teorías de evaluación; principalmente en saber que hacer dentro de la organización con respecto al ambiente laboral donde se cumple las actividades de recursos humanos.

Basándome en la teoría de las 9 dimensiones, Litwin y Stinger (1978), es el sentimiento de los miembros de la organización sobre su autonomía en la toma de decisiones en el trabajo.

Perspectiva Práctica, la presente investigación adquiere relevancia porque pretende aportar los elementos necesarios para mejorar el desempeño empresarial, como factor favorable en la conducta de los colaboradores de Autonort Cajamarca S.A.C. En lo académico esta investigación nos abre las puertas a futuros estudios sobre este método en las ciudades donde la empresa tiene sucursales, realizando recomendaciones en beneficios de mejorar el ambiente organizacional en la empresa y generara comparaciones para fomentar cambios en su organización, por último, en cuanto al ámbito social formara una mejor imagen ante la sociedad, basado en producir un ambiente de ética considerando la importancia de sus colaboradores.

Perspectiva Metodológica, es relevante porque dicho modelo puede ser sometido a validez y confiabilidad para medir el desempeño de los colaboradores y la calidad en la formación de recursos humanos en la investigación de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C., los resultados servirán a otras investigaciones o aplicarlo a situaciones similares en contextos diferentes de métodos empresariales, y a su vez usar de referencia para futuros estudios con variables similares.

1.6. Limitaciones de la investigación

- Escaso apoyo del área de recursos humanos para obtener la información requerida.
- Poca predisposición por los jefes de área para brindar información.
- Temor por parte de los trabajadores a brindar información sobre el clima organizacional, por miedo a represalias.
- Los resultados tendrán validez solo a la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.
- No existen trabajos de investigación referentes al clima organizacional que tiene la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacionales

- Villagómez, (2013), realizó la investigación titulada “*La Satisfacción Laboral de los trabajadores y sus efectos en la Productividad de las Empresas Alvarado sector automotriz del Ecuador*”; se realizó con el objetivo de establecer la relación entre satisfacción laboral – productividad de las Empresas Alvarado, se evaluó un total de 209 colaboradores entre las empresas comprendidas Importadora Alvarado Vasconez, Corporación Automotriz Alvarado, Autos Chinaaccpass y Rectima, logrando como resultados la existencia de un grado de correlación implícita entre: satisfacción laboral y productividad; donde reflejó ser la única variable predictora de la productividad en este contexto, determinando que hay diferencias significativas según el tipo de sexo, es decir, el tipo de empleado y según la empresa incide sobre los puntajes de satisfacción laboral pero no por el tipo de sexo.
- Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2008) en su tesis titulada “*Clima y Satisfacción como predictores del desempeño: evaluación en una empresa Chilena*”. Investigo la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño organizacional en los trabajadores del servicio agrícola ganadero (SAG) de la región del Maule, Chile. A través de una metodología mixta que consistió en la aplicación de cuestionarios y entrevistas a través de focus group. Los resultados de este estudio demostraron que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Teniendo como resultado que la satisfacción laboral y el clima organizacional son predictores del desempeño. Se concluyó, que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño organizacional.

2.1.2. Nacionales

- Peña & Carrillo, (2015), en su trabajo de investigación “*Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar*”, tuvo

como objetivo apreciar la relación que había entre el clima organizacional y satisfacción de los trabajadores administrativos y operativos de una pequeña empresa industrial metal-mecánica ubicada en Monclova.

La muestra seleccionada fueron veinte trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, donde se utilizó el “Modelo Organizacional de Seis Casillas de Weisbord”, compuesto por 35 ítems correspondiente a 7 variables y para medir la satisfacción laboral se rediseño el instrumento de JSS de Spector que consta de 40 reactivos considerándose 10 variables. El análisis de confiabilidad para la escala de satisfacción y clima organizacional es de 0,89 y 0,851 respectivamente. La metodología consistió en calcular frecuencias, medias, coeficientes de contingencia y nivel de significancia organizacional es de 0,89 y 0,851 respectivamente. La metodología consistió en calcular frecuencias, medias, coeficientes de contingencia y nivel de significancia usando el programa SSPS. Los resultados obtenidos reportan que los trabajadores perciben que en el clima organizacional cuentan con la herramienta, maquinaria y equipo necesarios para hacer las tareas que les corresponden y que comprenden la distribución de actividades, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal, así como están de acuerdo con las formas de ejercer la autoridad. En cuanto a la satisfacción laboral, se puede apreciar que los trabajadores manifiestan estar a gusto y orgullosos de la labor que realizan y que a su vez es importante, que los sueldos recogen son los adecuados y que el reconocimiento que reciben por su desempeño proviene tanto de parte de los compañeros como del jefe.

- Vargas, (2015), sustenta que en las instituciones educativas públicas se suele presentar un clima laboral inadecuado, donde las relaciones entre compañeros de trabajo son tensas; todo ello se considera como una insatisfacción que tienen los colaboradores con respecto a su centro de labores; es por esto que se desarrolló el presente trabajo de investigación, cuyo objetivo principal es determinar la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional de la I.E. “Sara A. Bullón” de Lambayeque. Para cumplir este propósito se midió el nivel de satisfacción laboral y el tipo de clima organizacional en dicha institución, basándose en las dimensiones de satisfacción laboral mencionadas por Robbins, S. y Judge, T. y guiándose de la teoría del clima organizacional de Likert; a un

total de 87 trabajadores y ello pudo comprobarse al analizar los resultados.

2.1.3. Locales

- Cabanillas & Cabrejo, (2014), investigaron “*La relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el área de medio ambiente de la empresa minera Gold Fields La Cima S.A de la provincia de Hualgayoc en el año 2014*”.

En la investigación se ha determinado los niveles de Clima organizacional y Satisfacción Laboral a través de dos hojas censales elaboradas que fueron sometidas a una prueba de consistencia usando el coeficiente de Alfa de Cronbach. Los resultados llevaron a concluir que existe una correlación directa significativa entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el área de Medio Ambiente de la Unidad Minera Gold Fields La Cima S.A, con un coeficiente de Correlación de Pearson de 0.78916 que indica que 78.9% de los datos están altamente correlacionados, es decir, la atracción entre ambas variables es suficiente y positiva.

- Llaguento & Becerra, (2014), realizaron la investigación “*La relación del clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Divermotor*”, establecieron los niveles de clima organizacional y satisfacción laboral, de los resultados obtenidos señalan que existe una similitud significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Empresa Divermotor. Resalta la necesidad de propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y a la empresa para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Teoría del clima organizacional de Likert

La teoría de Likert, según Hidalgo, (2007), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las circunstancias organizacionales que distinguen, por ello, se denomina que la reacción estará explícita por la percepción. Asimismo (Brunet, 2004) señala que Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. Una de las primeras causales alusivas a: organizaciones de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y formas entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida

2.2.2. Teoría de los sistemas

Como lo destaca Hidalgo, (2007), la conducta de los subordinados es ocasionado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las circunstancias organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen entonces como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.

- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

2.2.3. Teoría de la Aproximación Bifactorial

Esta teoría también es conocida como “teoría dual” o “teoría de la motivación higiene”, basándose en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actividad hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo,

De tal manera que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características Ascoy, (2002).

2.2.4. Teoría la Jerarquía de Necesidades de (Maslow 2012).

Según la teoría de (Maslow, 2012), dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- Fisiológicas: incluye el hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades físicas.
- Seguridad: incluye la seguridad y protección del daño físico y emocional.
- Social: incluye el afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- Estima: incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los componentes externos de estima como son el estatus, el reconocimiento y la atención.
- Autorrealización: el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

2.3. Bases Conceptuales

2.3.1. Clima Organizacional.

A. Definiciones:

Según Chiavenato, (2011), el clima organizacional es el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, El clima organizacional tiene mucho que ver con el grado de motivación, cuando el clima es bueno brinda satisfacción a los miembros de la organización y si es malo será todo lo contrario. Esta variable es de suma importancia pues influye mucho en el estado de ánimo de las personas.

Según Chiavenato, (2000), existen una serie de características del clima organizacional que son importantes conocer y se caracterizan por:

El clima organizacional, tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la Institución. El ambiente de trabajo influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de los miembros de una organización. Si se mantiene un clima favorable, los trabajadores se desenvolverán con mayor eficiencia y con ánimos de desempeñarse mejor, entregando lo mejor de sí en la organización, y si existe, un ambiente malo será todo lo contrario a lo que se dijo anteriormente.

El ambiente organizacional, afecta el nivel de compromiso e identificación de las fracciones de la organización. Las jerarquías que mantenga un buen clima organizacional, tendrán como resultado a sus colaboradores satisfechos y por ende se identificarán y sentirán el compromiso con la organización, para de una manera percibir mejor en los objetivos de la organización. Por otro lado si mantienen un clima prejudicial una de las consecuencias será que no tendrán colaboradores comprometidos ni mucho menos identificados.

El clima organizacional de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Este clima llevará a trabajar a los empleados con irresponsabilidad, y a raíz de esto su jefe controlará más sus actividades y todo ello llevaría a un ambiente de descontento tanto para el empleado como al empleador

B. Dimensiones:

Las dimensiones miden la percepción del clima, se traducen en un cuestionario que es el instrumento frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una Institución.

Según Litwin & Stinger, (1968), llaman a estos factores de interacción percibidos. Exponen la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de 9 dimensiones:

- a) **Estructura:** son las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos que se dan en la organización. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras.
- b) **Responsabilidad:** es la virtud que tiene cada miembro de la organización, para asumir las consecuencias que generen sus propias decisiones que tomen en la organización. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- c) **Recompensa:** es una forma de motivar al empleado, cuando realiza un buen trabajo. Se sabe que los factores de motivación intrínseca son importantes para el individuo. Los trabajadores tienen una percepción de equidad cuando su trabajo realizado está bien hecho. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- d) **Desafío:** toda organización establece desafíos entre los miembros de trabajo y de esa forma generan competencia, logrando así objetivos personales y laborales. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la

organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- e) **Relaciones:** es la percepción que tiene los trabajadores acerca de las relaciones sociales que los une en el ambiente de trabajo a los empleadores y empleados. Es la percepción por parte de los miembros de la Institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo ameno y de agradables relaciones sociales tanto entre trabajadores como entre jefes y subordinados.
- f) **Cooperación:** los miembros perciben que hay apoyo mutuo entre todos los que pertenecen a la organización. Es el sentimiento de los miembros de la Institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- g) **Estándares:** como se sabe en toda organización, existen lineamientos que se debe seguir para cumplir con lo que se delega. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- h) **Conflictos:** se da cuando entre los miembros de la organización existen diferencias u oposiciones con respecto algún tema Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- i) **Identidad:** es lo que genera todo trabajador satisfecho identificarse y comprometerse con la organización, logrando los objetivos de la Institución como también personales.

2.3.2. Satisfacción laboral

Fernández, (1999), considera que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. En tal sentido, Fernández Ríos señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y

respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.

A continuación se definen los siete factores que menciona el citado autor:

Retribución económica. Es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.

Condiciones físicas del entorno de trabajo. Son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.

Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa. Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.

Relaciones con los compañeros de trabajo. Son las Interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.

Apoyo y respeto a los superiores. Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.

Reconocimiento por parte de los demás. Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.

Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo. Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

Cada uno de estos siete aspectos contribuye con la satisfacción laboral del trabajador, generando en él efectos positivos sobre su motivación y sobre su desempeño individual.

Efectos de la satisfacción laboral

El autor Chiavenato, (2000), plantea que las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas.

Chiavenato, (2000), comenta que existen muchas personas que no están satisfechas con el trabajo que ejecutan. En general, las que ejecutan trabajos más interesantes y exigentes están más satisfechas que las que ejecutan tareas repetitivas y monótonas.

Una de las causas en cuanto a la insatisfacción laboral es el ausentismo, que genera más costos a la organización, debido a que la ausencia de un trabajador en su puesto de trabajo pudiera paralizar o retrasar el proceso productivo de la organización.

El autor Robbins, (1999), señala que la causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la realización del trabajo. La satisfacción y la rotación están relacionadas negativamente. Generalmente los altos índices de rotación son generados por la insatisfacción de los trabajadores.

El sentir que su esfuerzo no está siendo bien retribuido, la falta de beneficios socioeconómicos que garantiza una vida digna y la sobre calificación de un trabajador en un puesto de trabajo, entre otros, hacen que los trabajadores consideren la posibilidad de renunciar a sus puestos.

Consecuencias de la satisfacción laboral

En términos generales, los especialistas coinciden en señalar el impacto positivo y las consecuencias benéficas de la satisfacción con el trabajo. Las evidencias indican que cuando la satisfacción laboral aumenta se desarrollan actitudes positivas tanto hacia la organización (mayor compromiso, menor ausentismo y rotación), como hacia uno mismo (más satisfacción con la vida personal). (Salessi, 2014)

- A continuación se presentan los hallazgos más recientes sobre tales aspectos.
 - **Mayor compromiso con la organización.** El compromiso organizacional es la aceptación de los objetivos y valores de la organización como propios y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la misma, esforzándose para su bienestar. (Ferreira, 2006)

- **Disminución del ausentismo y de la rotación laboral.** Se ha encontrado también una relación positiva entre la satisfacción laboral y la permanencia en el lugar de trabajo.
- **Menor cantidad de síntomas de estrés.** La acumulación del estrés crónico y la vivencia constante de insatisfacción laboral puede llevar a las personas a una situación de agotamiento.
- **Satisfacción con la vida.** Las relaciones entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general no han sido claramente establecidas hasta el momento. Según Martínez Selva, (2004), postula que la felicidad con el trabajo influiría positivamente en la satisfacción con la vida en general, conjugándose ambos aspectos. Sin embargo, la teoría de la compensación remarca que una persona que no está satisfecha con su trabajo buscará compensar en otras áreas de su vida.

2.3.3. Integración laboral

La integración laboral la podemos definir como el proceso de inserción y adaptación del individuo a una organización. (Schein, 1968)

Una debida atención y sistematización adecuada de la entrada de nuevos empleados puede ser crucial para la empresa como para el empleado. Estos beneficios pueden expresarse en la reducción de las tasas de abandono y rotación y, por tanto, en la disminución de los costes de selección, formación, etc. Así mismo una integración adecuada en la empresa puede considerarse como un factor motivador y gratificante para el trabajador. (Ripoll, Segovia, & Palací, 1995).

Una integración inadecuada puede provocar el abandono no deseado del empleado y ello implica unos costos directos como los de captación, selección, formación, etc. Y costos indirectos como pérdida de la productividad mientras el puesto está vacante.

Según Bandura (1986), cuando el nuevo miembro se percibe capaz de abordar las demandas de la organización, interpreta éstas como desafíos, los cuales estimulan al individuo, con la finalidad de adecuar las circunstancias a las necesidades individuales. Según Vega & Garrido, (1998), de esta manera, puede desarrollar estrategias activas y actividades que favorezcan la integración, como bajos niveles de

estrés, alta satisfacción laboral, compromiso con las metas de la organización y deseo de permanencia en ella.

Enfoques de integración laboral

Enfoque de las estrategias organizacionales

Se adopta como unidad de análisis la organización, y se estudian las acciones encaminadas a promocionar la integración del individuo. Dentro de este enfoque. Según Van Maanen & Schein (1979) conciben las estrategias organizacionales como caminos mediante los cuales las experiencias de los individuos que están en transición de un rol a otro se estructuran en las organizaciones, pero que no son siempre escogidas conscientemente. Su modelo considera seis dimensiones en las cuales las diferentes estrategias pueden variar. Estas dimensiones son:

Colectivo versus individual. Se refiere a la proporción en que las estrategias se aplican colectivamente definiendo un conjunto de experiencias compartidas o individualizadas.

Formal versus informal. Se refiere a la proporción en que los individuos que están siendo socializados, son asignados a un entrenamiento formalizado versus informal.

Secuencia versus al azar. Se refiere al grado con que la organización especifica o no una secuencia de niveles identificables dirigidos al aprendizaje del rol.

Fijo versus variable. Se refiere a la existencia o no existencia de un cronograma del compromiso del individuo con la organización y cuyo contenido se le comunica al contratarlo.

Serial versus disyuntivo. Explica el grado en que el principiante debe imitar o no a sus mentores.

Inversión versus desinversión. Define la proporción con que el proceso de integración ratifica o no la identidad y aprendizaje previos del principiante.

2.4. Definición de términos básicos

- **Ambiente laboral.** La organización para que sea eficaz, siempre tiene que tener en cuenta los diferentes puntos. La tecnología que brinda a sus colaboradores, el lugar

donde cada uno labora que sea el adecuado de tal manera que ellos se sientan acogidos en dichos espacios.

- **Integración laboral.** Proceso de inserción y adaptación del individuo a una organización
- **Clima organizacional.** Es el ambiente de trabajo, en el cual va influir todos los recursos que pueda brindar la empresa a sus trabajadores como también la disposición de ellos para que juntos puedan cumplir sus objetivos.
- **Organización.** Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etc. Según la America Marketing Association (A.M.A) la organización “cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas”
- **Reconocimiento.** El reconocer el trabajo bien realizado es fundamental para contribuir al desarrollo de un buen ambiente laboral. En muchas ocasiones este aspecto es descuidado.
- **Recursos.** Se denomina recursos a aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad. En economía, se llama recursos a aquellos factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios. Estos desde una perspectiva económica clásica, son capital, tierra y trabajo.
- **Relaciones.** Hace referencia al tipo de relaciones que se generan entre el personal. Lo ideal sería que la empresa o negocio, fuera un lugar en donde cada empleado realizara las actividades que más disfruta hacer, y por lo cual obtiene una remuneración.
- **Satisfacción laboral.** Es un modo general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis general

El diseño de una propuesta de mejora del clima organizacional logrará la satisfacción e integración laboral en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.

3.2. Hipótesis específica

- La situación del clima organizacional en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C., es negativa.
- EL grado de satisfacción laboral en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C., es regular.
- EL grado de integración laboral en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C., es bajo.

3.3. Variables

Variable independiente:

El clima organizacional.

Variables dependientes

- Satisfacción laboral
- Integración laboral.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue descriptivo y correlacional.

Descriptivo, porque la intención es describir como se manifiesta el problema de investigación. La representación del caso hace referencia a como se encuentra en dicho momento la investigación el clima organizacional y la satisfacción laboral e integración laboral.

Correlacional, porque tiene como intención medir el grado de relación que exista entre las variables que son el clima organizacional y la satisfacción laboral e integración laboral en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.

4.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental-transaccional, porque pretende referir o identificar los elementos y características del problema en investigación (variables), poniendo de manifiesta sus peculiaridades y las relaciones de asociación entre ellas sin la manipulación de las mismas.

Además, es una investigación transversal ya que se recolectarán los datos en un tiempo determinado y el propósito es describir las variables y analizar los sucesos en el momento dado.

4.3. Método de investigación

El método de investigación es deductivo por qué; se sigue un proceso ya que se presentan conceptos, principios, definiciones y normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las que se aplican; o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas y así poder realizar potenciales recomendaciones.

4.4. Población y muestra

4.4.1. Población.

Está constituido por el personal administrativo, ventas y servicios de la empresa, siendo un total de 110 talentos que laboran en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.

4.4.2 Muestra

Se aplicó el método de muestreo no probabilístico u opinático, se encontró el muestreo por 50 colaboradores de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C por conveniencia, el mismo que se utilizó para la presente investigación.

Según Fernández (2004), reside en seleccionar las unidades más convenientes para el estudio que permitirá que la muestra sea voluntaria.

Tabla 1

Cantidad de colaboradores de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.

Cargos	Cantidad
Gerencia General	1
Gerente Adjunto	1
Sub gerente	1
Jefes Administrativos	10
Jefes de área	7
Coordinadores de Área	17
Analistas Administrativos	7
Asistentes Administrativos	9
Auxiliares Administrativos	15
Vendedores	20
Técnicos	22
Total	110

Fuente: planilla otorgada por la oficina de recursos humanos (ver anexo 3)

Tabla 2

Cantidad de colaboradores a encuestar

Cargos	Cantidad
Jefes de área	4
Auxiliares Administrativos	4
Vendedores	20
Técnicos	22
Total	50

Fuente: elaboración propia

- ❖ Existen dentro de la muestra dos personas discapacitadas.

4.5. Unidad de Análisis

Cada trabajador de la muestra de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.

4.6. Operacionalización de las variables

4.6.1. Variable independiente

Tabla 3

Variable independiente – Clima organizacional

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de Medida
Clima organizacional	Se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Se relaciona con el grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Es favorable cuando este proporciona satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato 2011)	El clima laboral es el ambiente de trabajo que experimentan los colaboradores de una organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación • Responsabilidad • Recompensa • Relaciones • Tolerancia • Desafío 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de la organización • Autonomía de los trabajadores • Recompensas e incentivos • Relaciones interpersonales • Comprensión • Compromiso 	Nivel de desempeño

4.6.2. Variables dependientes

Tabla 4

Variable dependiente – Satisfacción laboral

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de Medida
Satisfacción laboral	La satisfacción es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo (Fernández Ríos, 1969)	Se refiere al grado de complacencia de los trabajadores en su centro laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Retribución económica • Promociones • Reconocimiento 	<p>Nivel de ingresos e incentivos en la empresa</p> <p>Grado de línea de carrera por el trabajo bien realizado en la empresa.</p> <p>Grado de reconocimiento por el trabajo bien hecho</p>	<p>Nivel de motivación</p> <p>Nivel de resultados.</p>

Tabla 5*Variable dependiente – Integración laboral*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de Medida
Integración laboral	La integración laboral la podemos definir como el proceso de inserción y adaptación del individuo a una organización. (Schein 1968)	Se refiere al grado de participación de los trabajadores con discapacidad.	Motivación Cooperación	Nivel de personas motivadas en la empresa. Apoyo en los trabajos bien realizados.	Nivel de integración de nuevos colaboradores.

4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.7.1. Instrumentos

Análisis bibliográfico y se usó el programa Excel para procesamiento de datos, gráficos estadísticos para mostrar los resultados obtenidos. Encuesta.

4.7.2. Técnicas

Análisis bibliográfico y documental

Referidos a la bibliografía básica de profundización especializada relacionado con determinar el clima organizacional de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C. (observación de registros bibliográficos)

Encuestas por cuestionario

Para la presente investigación se utilizó la encuesta por cuestionario dividido en tres campos: clima organizacional, satisfacción e integración laboral, (ver anexo n°2), para medir cada variable. Las mismas que fueron aplicados a trabajadores de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C. y la información obtenida sirvieron para la comprobación de la hipótesis.

4.8. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

El procesamiento de los datos se realizó utilizando el programa de excel.

Una vez efectuado el acopio de los datos, mediante la aplicación de los instrumentos, se procedió a tabularlos de manera sistematizada para facilitar la cuantificación de los indicadores, con la finalidad de obtener la validación de las

Se consideró y evaluó para cada variable e indicador seleccionado Se figuraron estadísticamente las variables e indicadores seleccionados

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta, la cual fue respondida por un total de 50 personas,

Esta encuesta permitirá medir y obtener un diagnóstico de la situación actual respecto al clima organizacional de la empresa. Por lo tanto, será la base para proponer un diseño de gestión de clima organizacional en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C para lograr la satisfacción laboral e integración laboral.

Se procedió a describir de una manera concisa el reflejo de estas respuestas previamente tabuladas.

5.1.1. Clima organizacional

a) Organización

Tabla 6

Trabajos bien definidos y organizados en la empresa

Alternativa	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	7	14%
Relativamente en desacuerdo	32	64%
Relativamente de acuerdo	8	16%
Totalmente de acuerdo	3	6%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

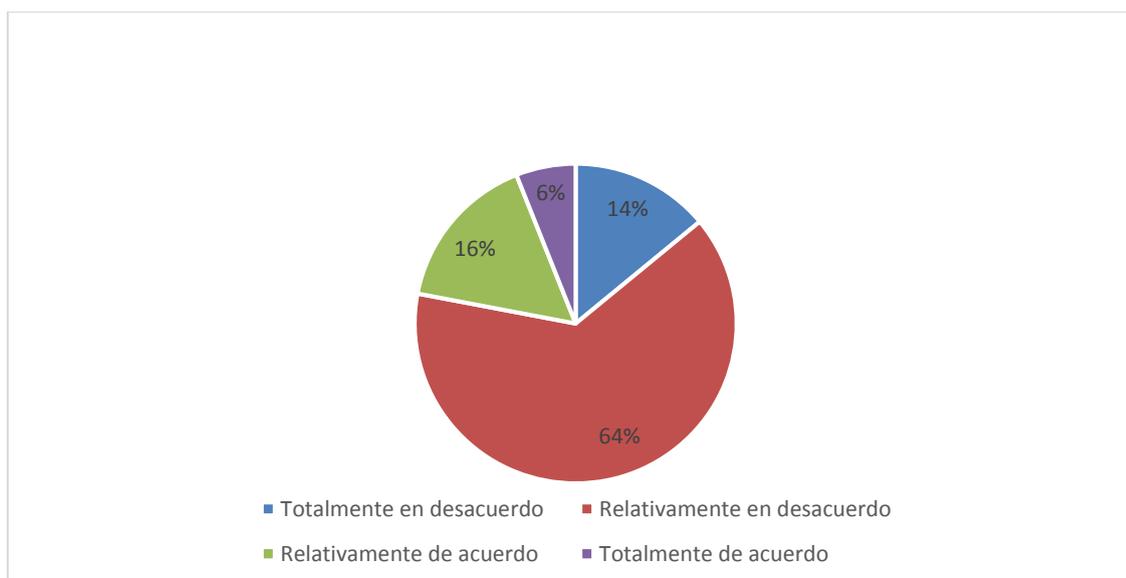


Figura 1. Trabajos bien definidos y organizados en la empresa.

Fuente: tabla 6

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 6 y figura 1 se observan que el 64% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra relativamente en desacuerdo que los trabajos estén bien definidos y organizados. Los trabajos no se encuentran bien definidos.

b) Toma de decisiones

Tabla 7

Está claro quién toma las decisiones

Alternativa	N° Personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	2	4%
Relativamente en desacuerdo.	4	8%
Relativamente de acuerdo	13	26%
Totalmente de acuerdo	31	62%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

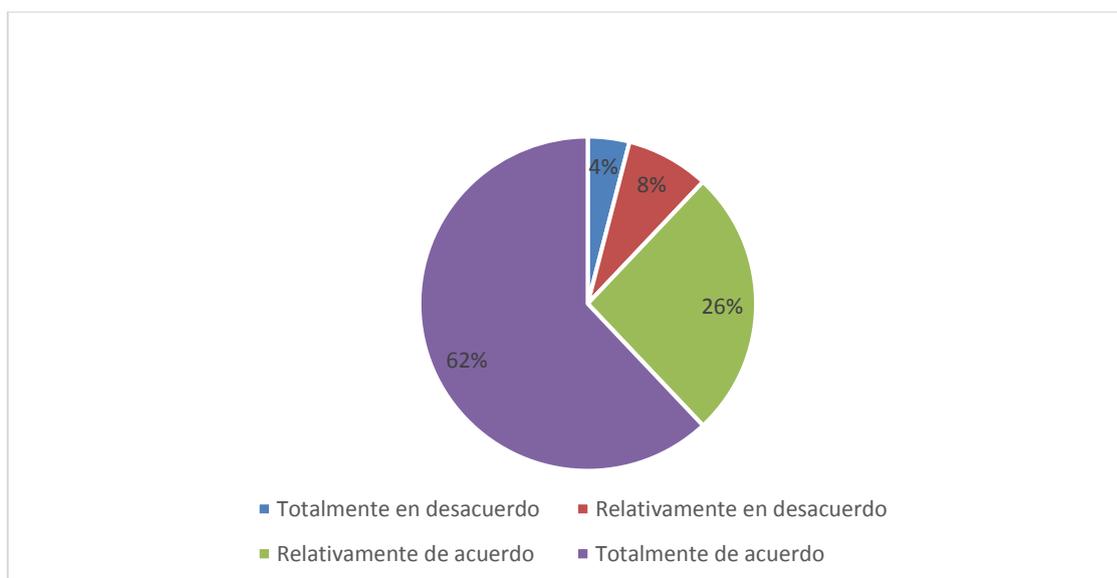


Figura 2. Esté claro quién toma las decisiones
Fuente: tabla 7

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 7 y figura 2 se observan que el 62% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra totalmente de acuerdo en que no siempre está claro quién debe tomar las decisiones ante alguna circunstancia. A través de estos resultados se puede determinar que la mayor parte de colaboradores no tienen la seguridad a quién debe acudir para la toma de decisiones ante alguna circunstancia.

c)Facilidades

Tabla 8

No es necesario solicitar permiso para hacer cada cosa.

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	3	6%
Relativamente en desacuerdo	6	12%
Relativamente de acuerdo	8	16%
Totalmente de acuerdo	33	66%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

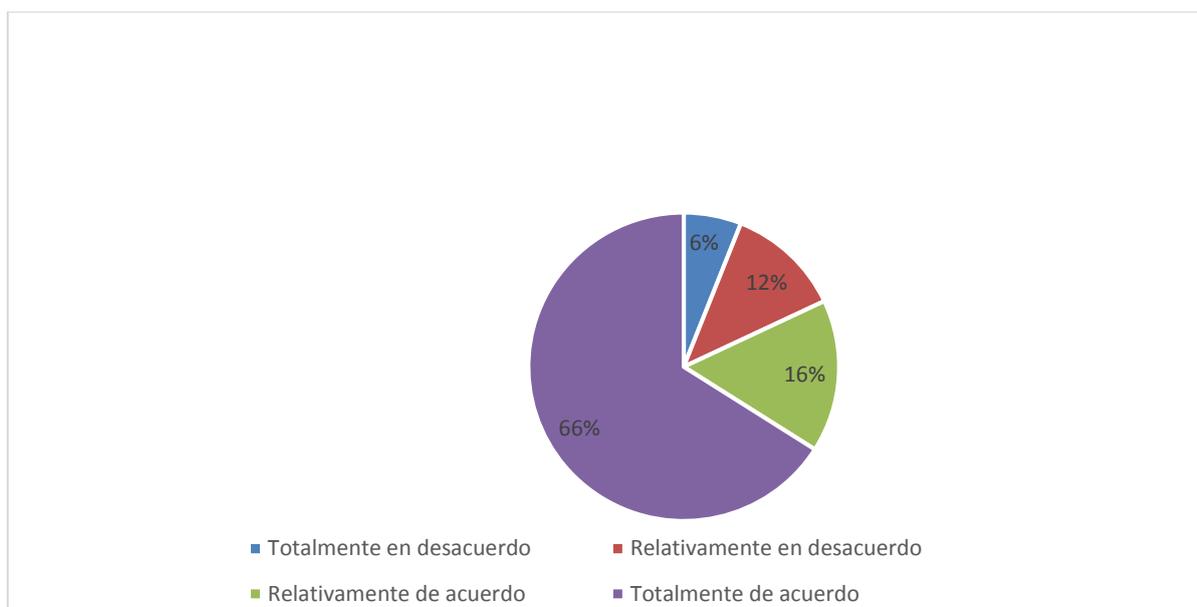


Figura 3 En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.
Fuente: tabla 8

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 8 y figura 3 se observan que el 66% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra totalmente de acuerdo en que no es necesario pedir permiso para hacer cada cosa. A través de estos resultados se puede determinar que no existe una libertad para realizar sus trabajos con las ideas de cada colaborador.

d) Organización y planificación.

Tabla 9

En ocasiones se trabaja de manera sin planificar

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	3	6%
Relativamente en desacuerdo	6	12%
Relativamente de acuerdo	13	26%
Totalmente de acuerdo	28	56%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

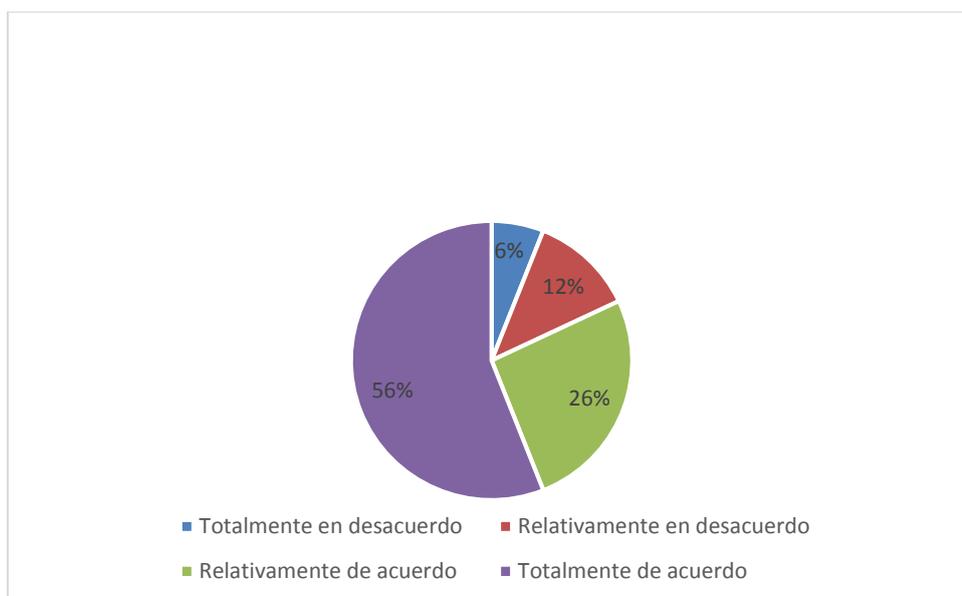


Figura 4 Se trabaja de manera sin planificar.

Fuente: tabla 9

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 9 y figura 4 se observan que el 56% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra totalmente de acuerdo que en la empresa los trabajos no están correctamente definidos y organizados. A través de estos resultados se puede determinar que al no existir una correcta planificación, realizan trabajos desordenados.

e) Acciones correctas

Tabla 10

Jefaturas reúnen a las personas incorrectas para trabajos

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	1	2%
Relativamente en desacuerdo	2	4%
Relativamente de acuerdo	9	18%
Totalmente de acuerdo	38	76%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

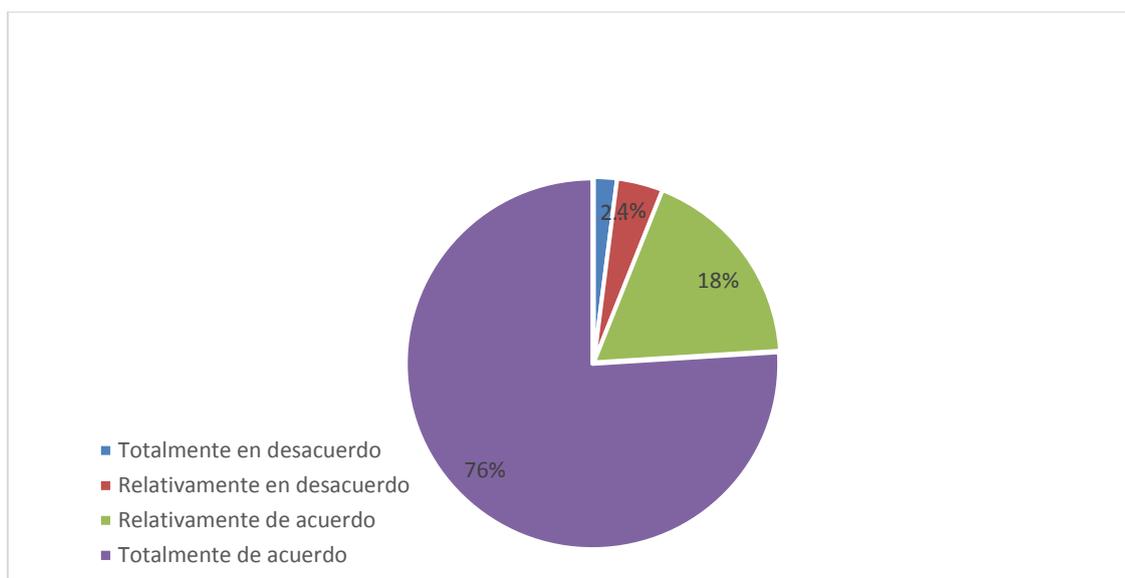


Figura 5 Jefaturas reúnen a las personas incorrectas para trabajos.
Fuente: tabla 10

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 10 y figura 5 se observan que el 76% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra totalmente de acuerdo en que las jefaturas reúnen a las personas incorrectas, con estos resultados se puede determinar que los perfiles de cada puesto no están de acuerdo a las capacidades de cada colaborador.

f) Compromiso

Tabla 11

Se siente comprometido con el éxito de la empresa.

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	2	4%
Relativamente en desacuerdo	4	8%
Relativamente de acuerdo	31	62%
Totalmente de acuerdo	13	26%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

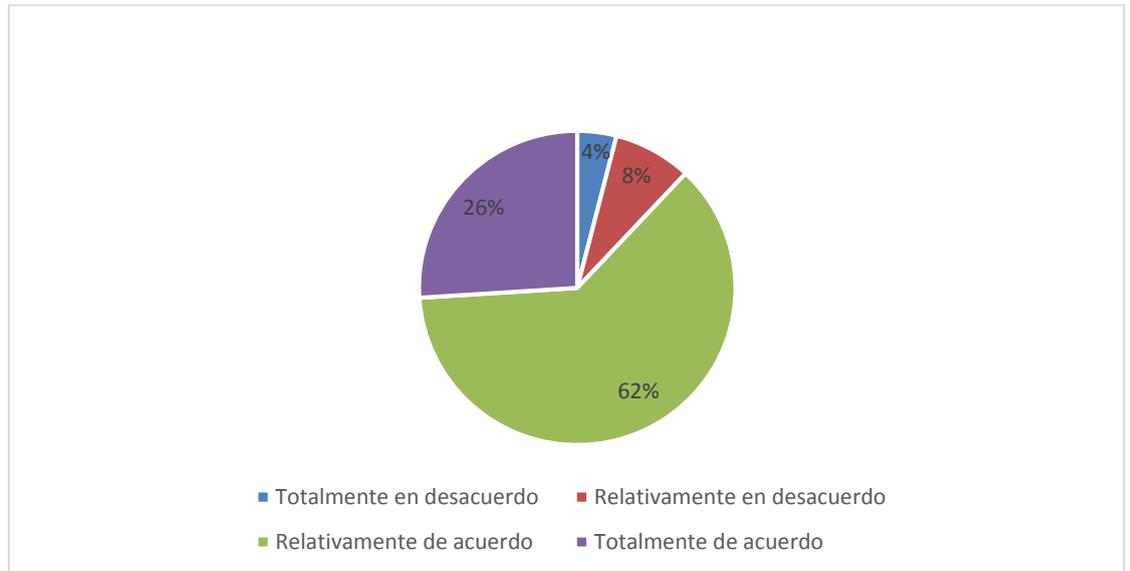


Figura 6 Se siente comprometido con el éxito de la empresa.

Fuente: tabla 11

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 11 y figura 6 se observan que el 62% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra relativamente de acuerdo con el compromiso del éxito de la empresa. Con estos resultados se puede determinar que existe compromiso con el éxito de la empresa, pero se tiene que trabajar para conseguir el compromiso absoluto.

g) Resolución de problemas

Tabla 12

Cuando hay problemas se debe acudir necesariamente a los jefes

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	4	8%
Relativamente en desacuerdo	9	18%
Relativamente de acuerdo	21	42%
Totalmente de acuerdo	16	32%
Total	51	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

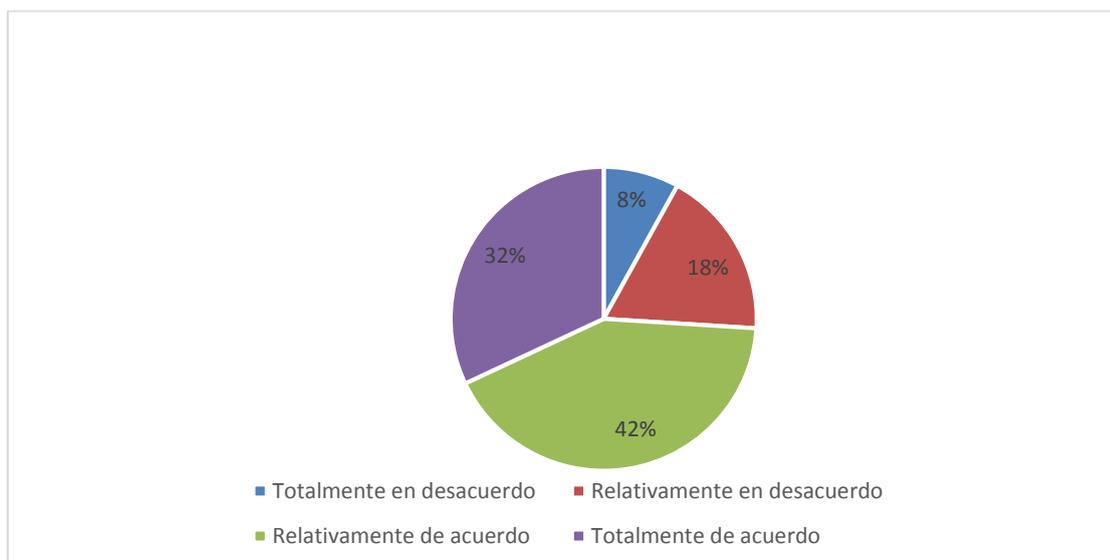


Figura 7. Cuando hay problemas se debe recurrir necesariamente a los jefes
Fuente: tabla 12

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 12 y figura 7 se observa que el 42% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C., se encuentra relativamente de acuerdo que cuando se les presenta problemas deben acudir a sus jefes. Con estos resultados se puede determinar que aún hay que trabajar para brindarles confianza para que puedan tomar decisiones ante alguna decisión encontrada.

h) Responsabilidad.

Tabla 13

Existe responsabilidad en los colaboradores.

Alternativa	Nº personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	9	18%
Relativamente en desacuerdo	15	30%
Relativamente de acuerdo	19	38%
Totalmente de acuerdo	7	14%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

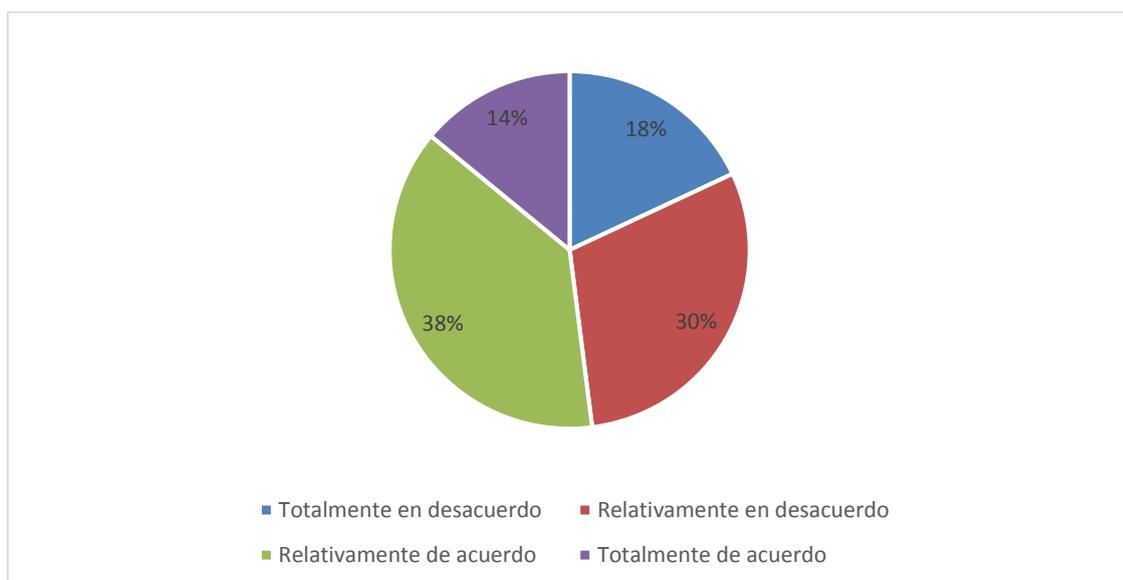


Figura 8. Existe responsabilidad de los colaboradores.

Fuente: tabla 13

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 13 y figura 8 se observan que el 38% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra relativamente de acuerdo en que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo. Con estos resultados se puede determinar que se tiene que trabajar para que cada colaborador asuma sus responsabilidades.

i) Desempeño y promoción

Tabla 14

Existe línea de carrera.

Alternativa	N° Personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	17	34%
Relativamente en desacuerdo	22	44%
Relativamente de acuerdo	9	18%
Totalmente de acuerdo	2	4%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

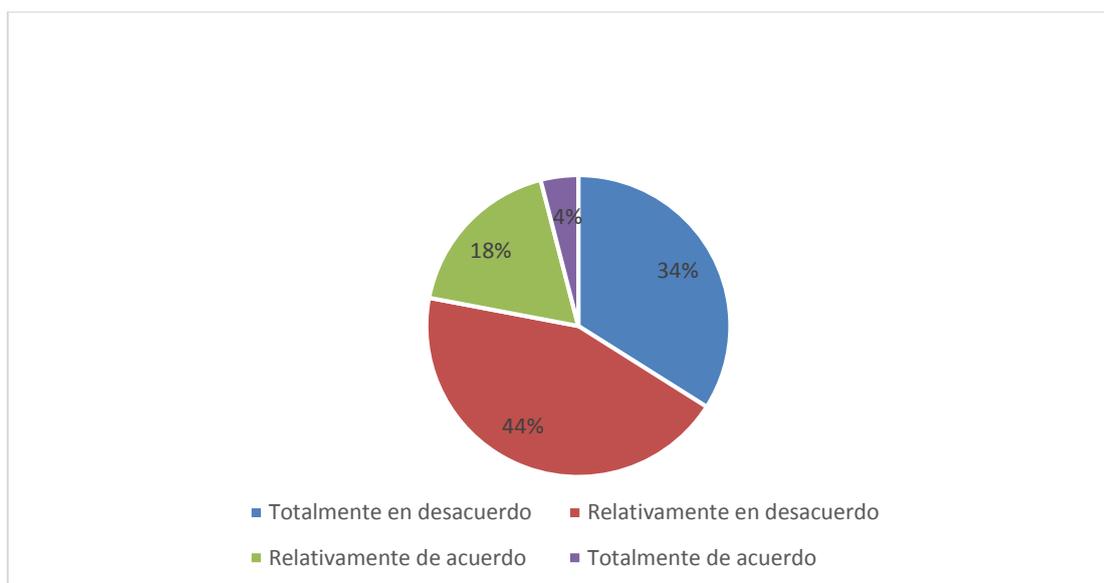


Figura 9 Existe línea de carrera.

Fuente: tabla 14

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 14 y figura 9 se observan que el 44% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra relativamente en desacuerdo que los colaboradores opinan que no existe una línea de carrera. Con estos resultados se puede determinar que la organización debería colocar estándares para que cada colaborador realice línea de carrera.

j) Recompensa y reconocimiento

Tabla 15

No existe buena motivación laboral.

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	5	10%
Relativamente en desacuerdo	9	18%
Relativamente de acuerdo	25	50%
Totalmente de acuerdo	11	22%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

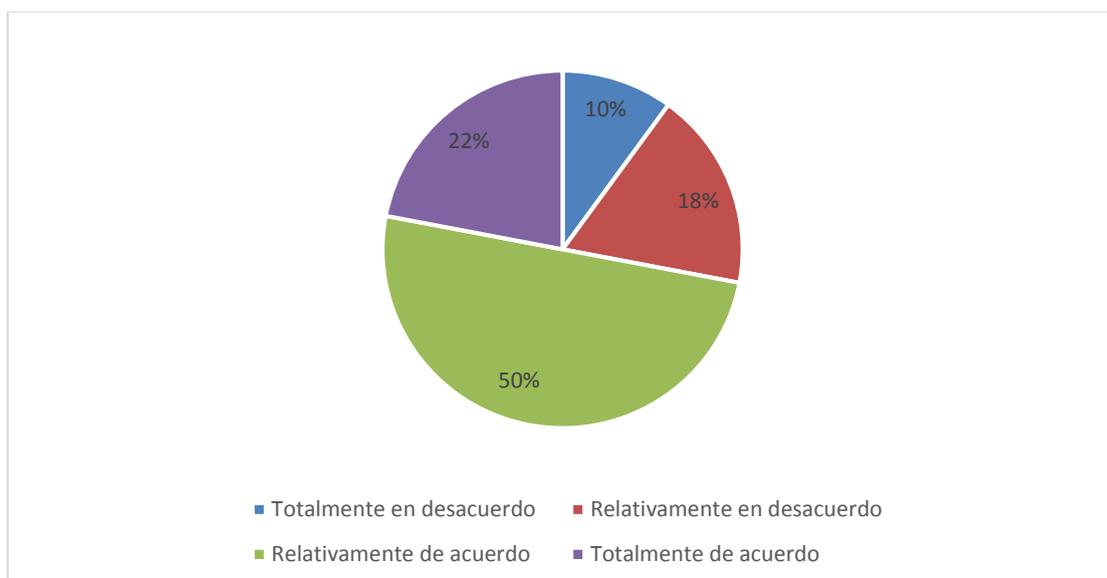


Figura 10 En esta empresa no hay motivación.

Fuente: tabla 15.

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 15 y figura 10 se observan que el 50% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra relativamente de acuerdo en que en la empresa no existe motivación por el trabajo bien hecho. Con estos resultados se puede determinar que se necesita buscar estrategias de motivación (reconocimientos y recompensas) para los colaboradores.

k) Ambiente de integración

Tabla 16

No existe un buen ambiente laboral.

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	7	14%
Relativamente en desacuerdo	6	12%
Relativamente de acuerdo	34	68%
Totalmente de acuerdo	3	6%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

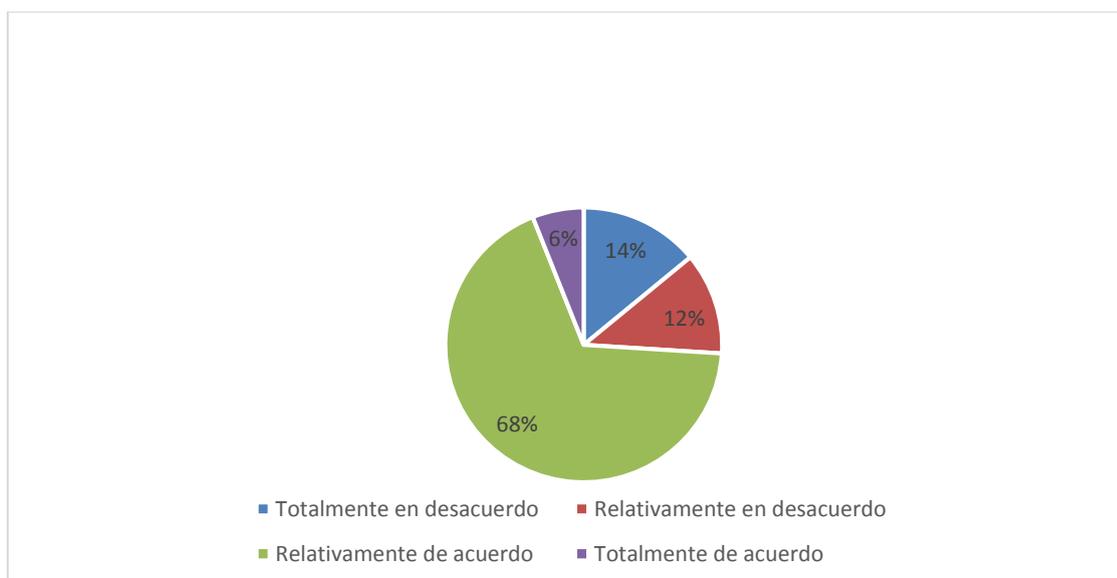


Figura 11. No existe un buen ambiente laboral. Fuente: tabla 16

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 16 y figura 11 se observan que el 68% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra relativamente de acuerdo en que la empresa no existe un buen ambiente laboral. Con estos resultados se puede determinar que se necesita reforzar los lazos de amistad entre compañeros.

I) Interrelaciones personales

Tabla 17

Existen buenas amistades en esta empresa.

Alternativa	Nº personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	7	14%
Relativamente en desacuerdo	9	18%
Relativamente de acuerdo	29	58%
Totalmente de acuerdo	5	10%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

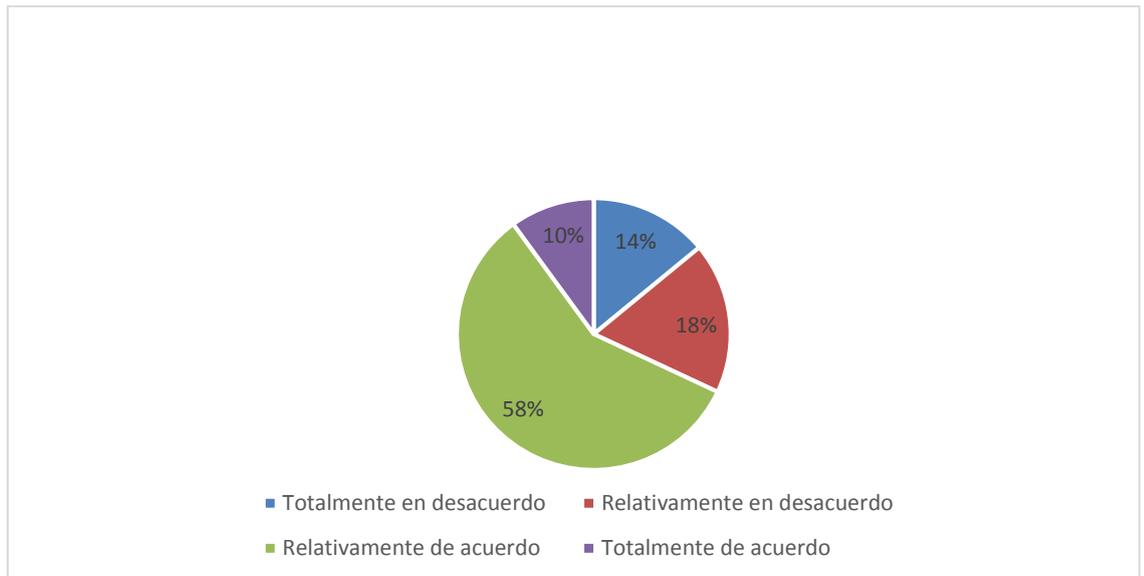


Figura 12. Existen buenas amistades en esta empresa.
Fuente: tabla 17

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 17 y figura 12 se observan que el 58% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra relativamente de acuerdo en que la empresa cuesta mucho llegar a tener amigos. Con estos resultados se puede determinar que la mayor parte de colaboradores no tienen lazos de amistad dentro de la organización.

m) Trabajo en equipo

Tabla 18

Se puede notar indiferencia entre compañeros de trabajo.

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	9	18%
Relativamente en desacuerdo	8	16%
Relativamente de acuerdo	31	62%
Totalmente de acuerdo	2	4%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

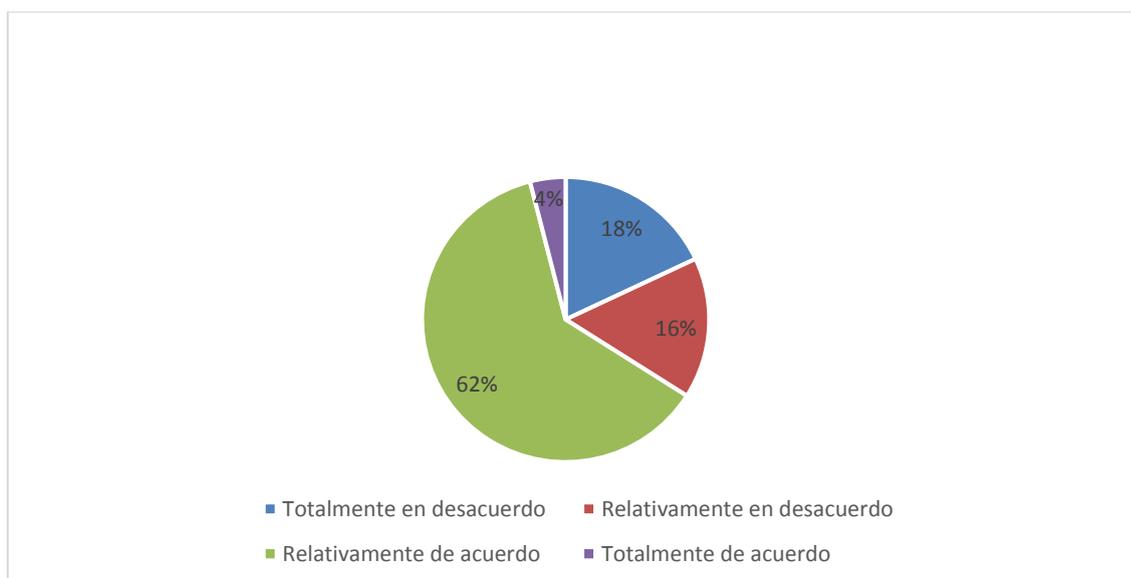


Figura 13. Se puede notar indiferencia entre compañeros de trabajo.
Fuente: tabla 18

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 18 y figura 13 se observan que el 62% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra relativamente de acuerdo que la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás. Con estos resultados se puede determinar que no existe compañerismo.

n) Relaciones humanas

Tabla 19

Existen buenas relaciones humanas

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	10	20%
Relativamente en desacuerdo	33	66%
Relativamente de acuerdo	4	8%
Totalmente de acuerdo	3	6%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

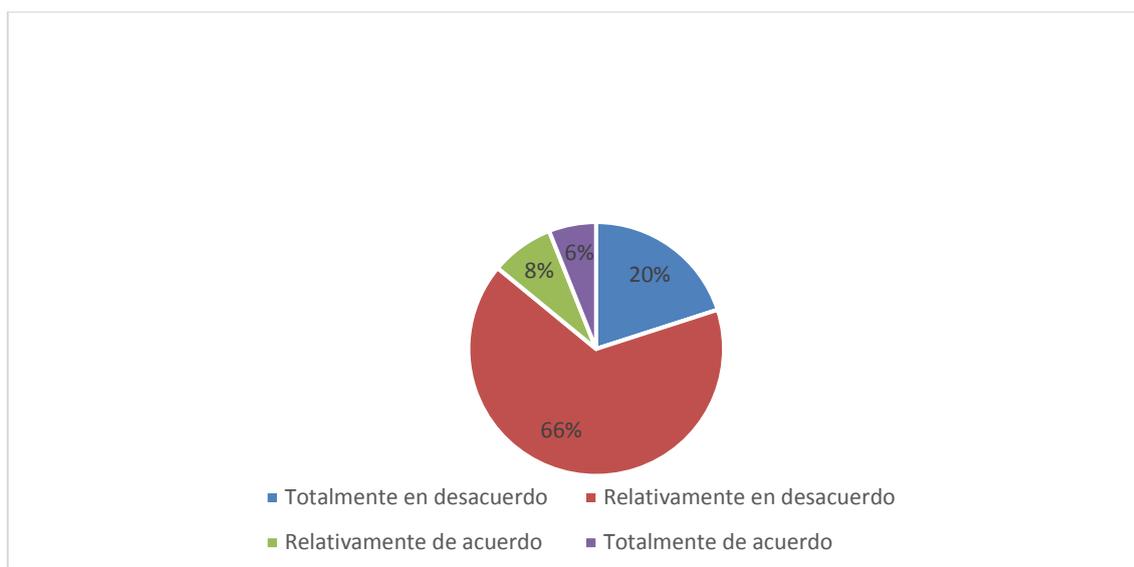


Figura 14. Existen buenas relaciones humanas
Fuente: tabla 19

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 19 y figura 14 se observa que el 66% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra relativamente en desacuerdo que en esta empresa existan buenas relaciones humanas entre la administración y el personal. Con estos resultados se puede determinar que no existen buenas relaciones y se tienen que buscar estrategias de mejora.

o) Pretensiones personales

Tabla 20

La administración se preocupa por las necesidades de cada uno.

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	13	26%
Relativamente en desacuerdo	31	62%
Relativamente de acuerdo	5	10%
Totalmente de acuerdo	1	2%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

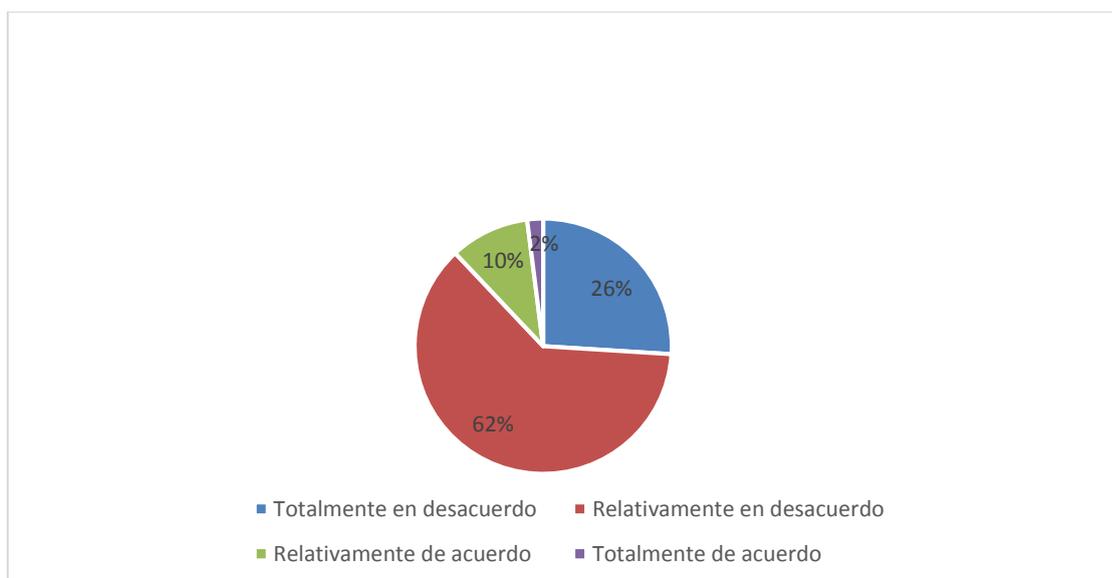


Figura 15. La administración se preocupa por la necesidad de cada uno.
Fuente: tabla 20.

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 20 y figura 15 se observar que el 62% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra relativamente en desacuerdo que la administración se esfuerce por conocer las aspiraciones de cada uno. Con estos resultados se puede determinar que los colaboradores no se sienten parte importante dentro de la empresa.

p) Confianza superior / subordinado

Tabla 21

No existe confianza entre puestos jerárquicos.

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	7	14%
Relativamente en desacuerdo	6	12%
Relativamente de acuerdo	34	68%
Totalmente de acuerdo	3	6%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

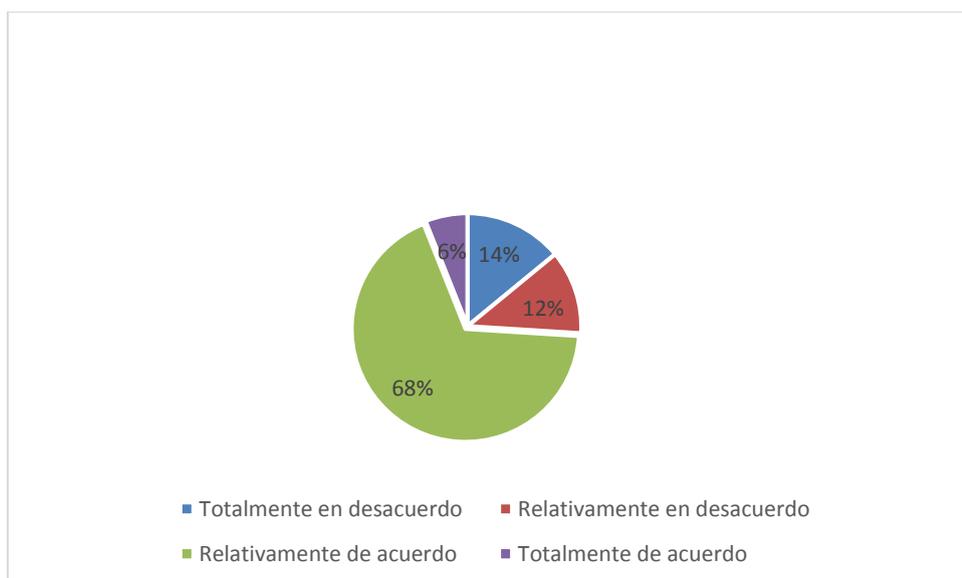


Figura 16. No existe confianza entre puestos jerárquicos.
Fuente: tabla 21

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 21 y figura 16 se observan que el 68% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra relativamente de acuerdo que en la empresa no existe mucha confianza entre el superior y subordinado. Con estos resultados se puede determinar que no existe confianza entre los trabajadores y sus jefes.

q) Intereses individuales

Tabla 22

La administración muestra interés por problemas de cada uno.

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	24	48%
Relativamente en desacuerdo	14	28%
Relativamente de acuerdo	9	18%
Totalmente de acuerdo	3	6%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

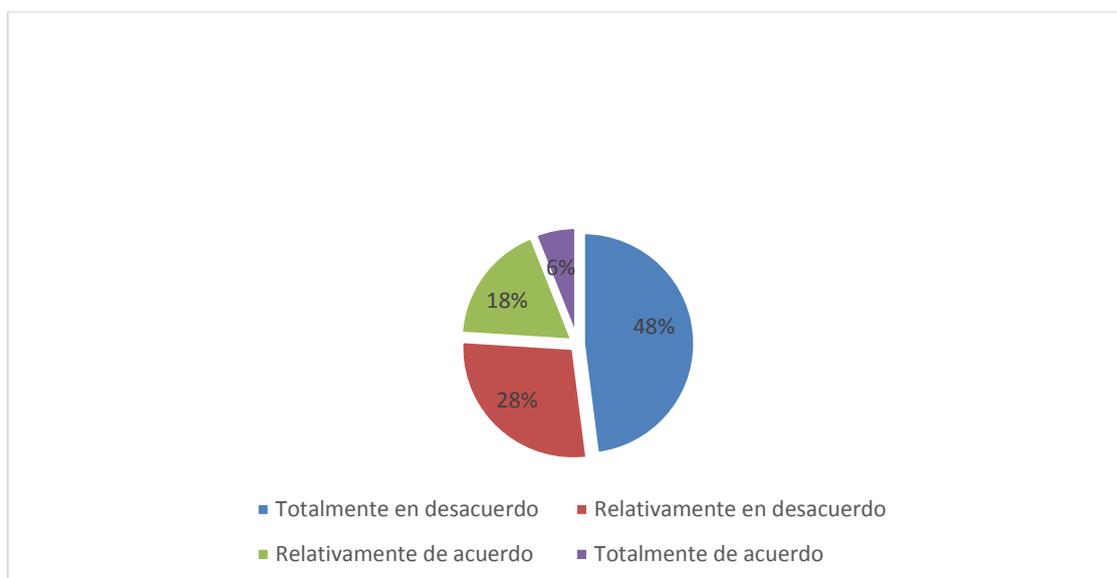


Figura 17 La administración muestra interés por los problemas de cada colaborador.
Fuente: tabla 22

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 22 y figura 17 se observan que el 48% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra totalmente en desacuerdo que la administración muestre interés por sus problemas o inquietudes. Con estos resultados se puede determinar que no existen relaciones sólidas con la administración.

r) Soporte de jefatura

Tabla 23

Se puede confiar en la gerencia ante algún problema.

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	7	14%
Relativamente en desacuerdo	22	44%
Relativamente de acuerdo	13	26%
Totalmente de acuerdo	8	16%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

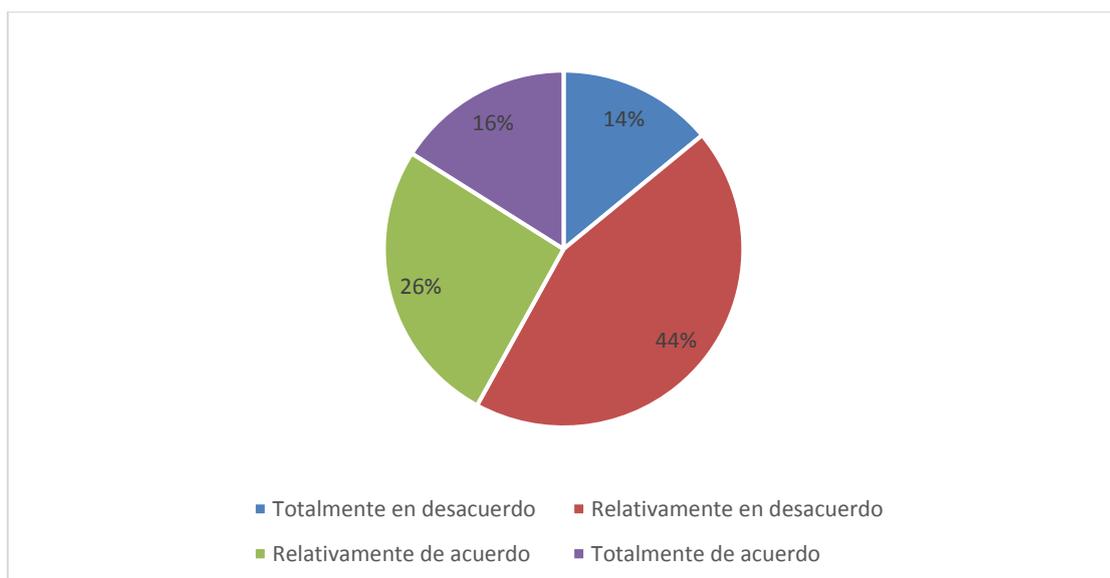


Figura 18. Se puede confiar en la gerencia ante algún problema.
Fuente: tabla 23

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 23 y figura 18 se observan que el 44% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra relativamente en desacuerdo que se puede confiar en la gerencia ante algún problema. Con estos resultados se puede determinar que no existe confianza de los colaboradores con la gerencia.

s) Colaboradores Integrados

Tabla 24

Personas satisfechas de estar en esta empresa

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	7	14%
Relativamente en desacuerdo	6	12%
Relativamente de acuerdo	18	36%
Totalmente de acuerdo	19	38%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

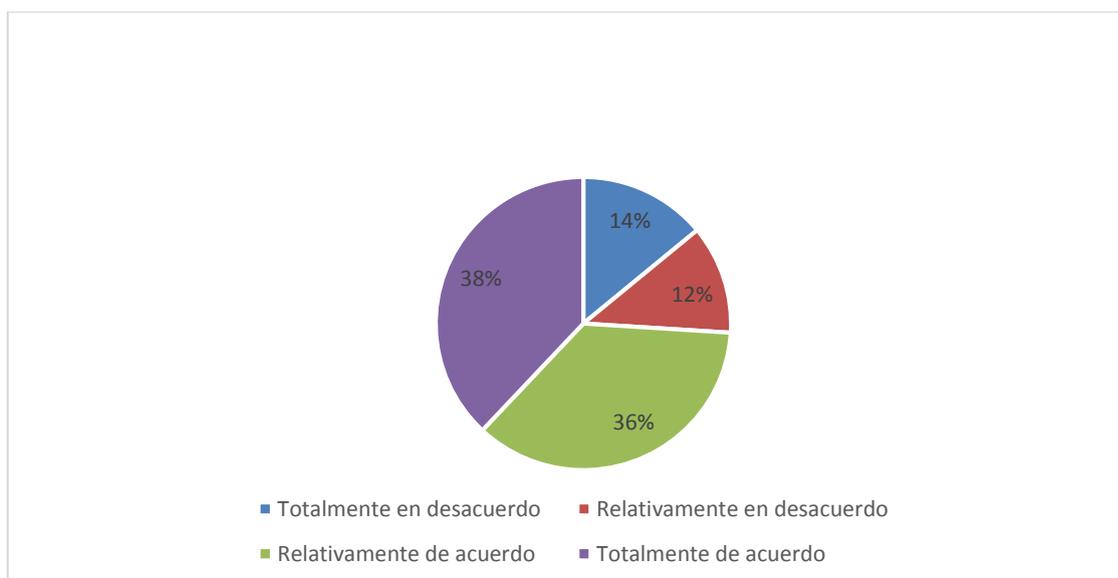


Figura 19. Personas satisfechas de estar en esta empresa.
Fuente: tabla 24

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 24 y figura 19 se observar que el 38% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentran totalmente de acuerdo en estar en la empresa. Con estos resultados se puede determinar que los colaboradores aún sienten identidad con la empresa y hay que trabajar para que todos sientan lo mismo.

t) Beneficios personales.

Tabla 25

Personas están más preocupadas por sus propios intereses.

Alternativa	Nº Personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	3	6%
Relativamente en desacuerdo	3	6%
Relativamente de acuerdo	37	74%
Totalmente de acuerdo	7	14%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

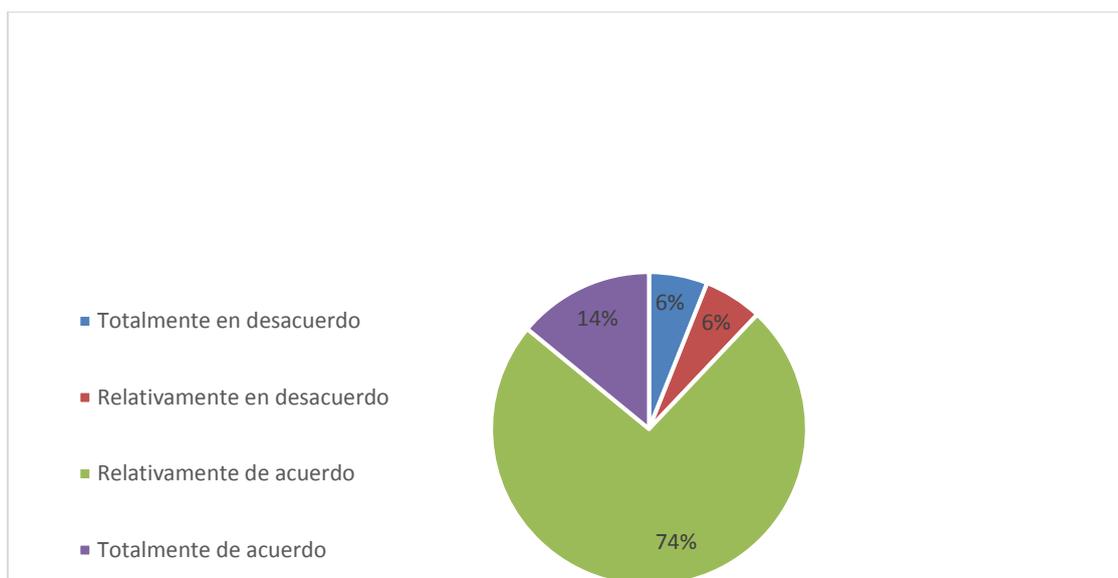


Figura 20 Personas están más preocupadas por sus propios intereses.
Fuente: tabla 25

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 25 y figura 20 se observan que el 74% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentran relativamente de acuerdo que en la empresa la mayoría de compañeros están más preocupados de sus propios intereses. Con estos resultados se puede determinar que no existe apoyo entre los colaboradores originando poco interés por sus compañeros.

5.1.2. Satisfacción laboral.

a) Remuneración correcta.

Tabla 26
Trabajo bien remunerado.

ALTERNATIVA	Nº PERSONAS	PORCENTAJE (%)
Totalmente en desacuerdo	33	66%
Relativamente en desacuerdo	13	26%
Relativamente de acuerdo	3	6%
Totalmente de acuerdo	1	2%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

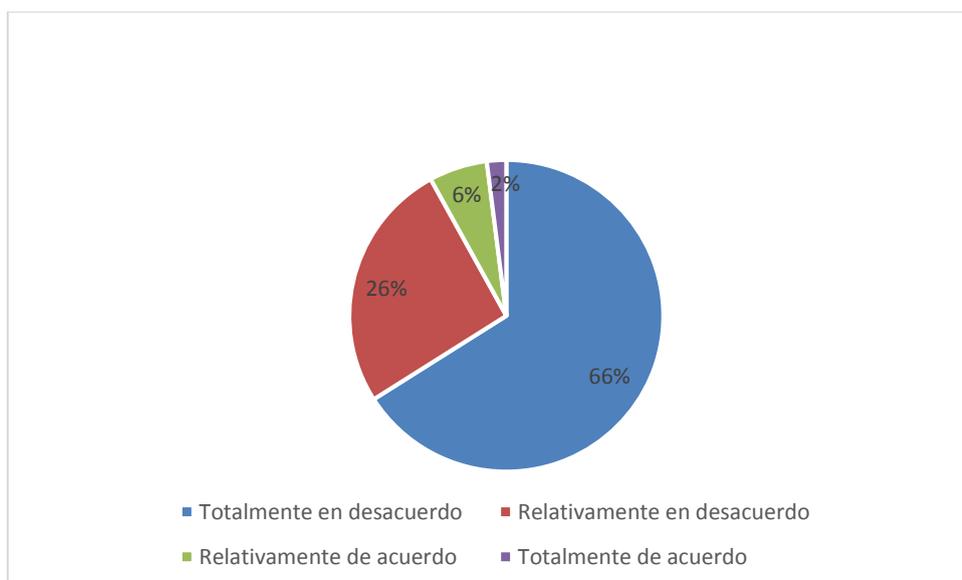


Figura 21 Trabajo es bien remunerado.

Fuente: tabla 26

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 26 y figura 21 se observa que el 66% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentran totalmente en desacuerdo que su trabajo es bien remunerado. Con estos resultados se puede determinar que el personal no se encuentra satisfecho con lo que se le paga por el gran trabajo que realizan.

b) Beneficios

Tabla 27

Estoy satisfecho con los beneficios de la empresa.

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	14	28%
Relativamente en desacuerdo	24	48%
Relativamente de acuerdo	8	16%
Totalmente de acuerdo	4	8%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

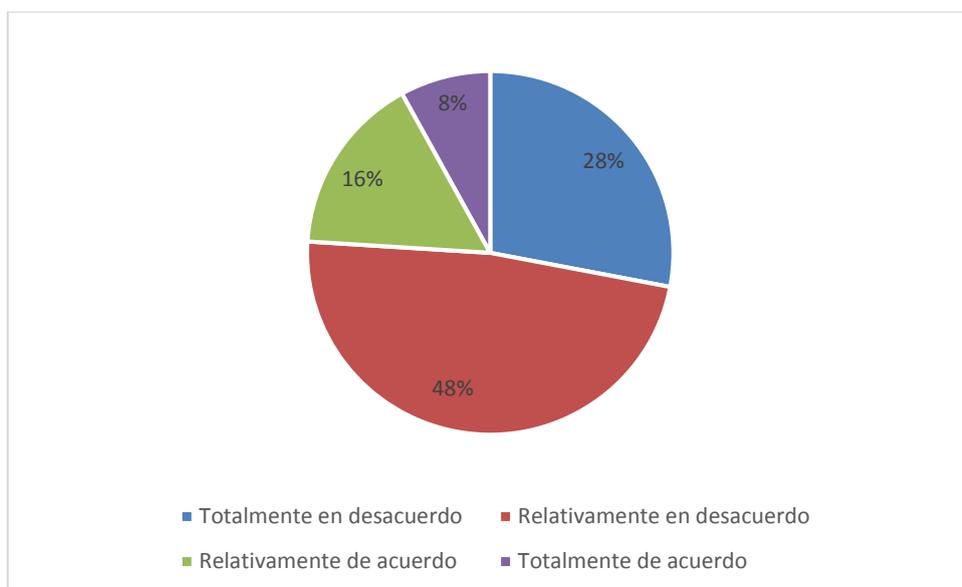


Figura 22 Satisfecho con los beneficios de la empresa.

Fuente: tabla 27

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 27 y figura 22 se observa que el 48% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, considera relativamente en desacuerdo con los beneficios que brinda la empresa, Pero esto significa que aún hay mejoras con los beneficios que puede brindar la empresa.

c) Asensos.

Tabla 28

En la empresa existen asensos.

Alternativa	Nº personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	14	28%
Relativamente en desacuerdo	24	48%
Relativamente de acuerdo	8	16%
Totalmente de acuerdo	4	8%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

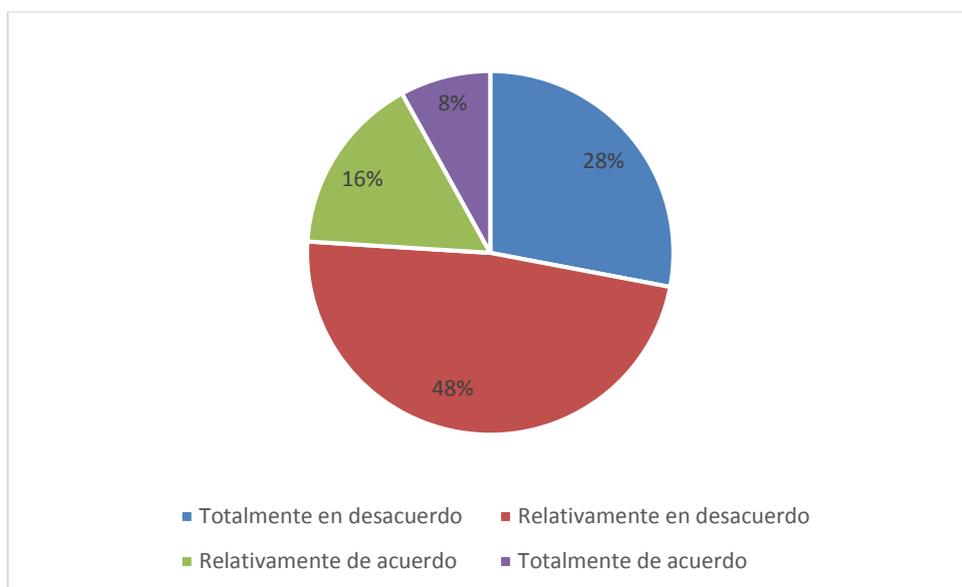


Figura 23 En la empresa existen asensos.
Fuente: tabla 28

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 28 y figura 23 se observa que el 48% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra relativamente en desacuerdo con los asensos que brinda la empresa. Esto refleja que se debe revisar y realizar los asensos a las personas competentes y que desempeñaron mejor su labor cotidiana.

d) Estabilidad laboral

Tabla 29
Estabilidad laboral

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	26	52%
Relativamente en desacuerdo	17	34%
Relativamente de acuerdo	5	10%
Totalmente de acuerdo	2	4%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

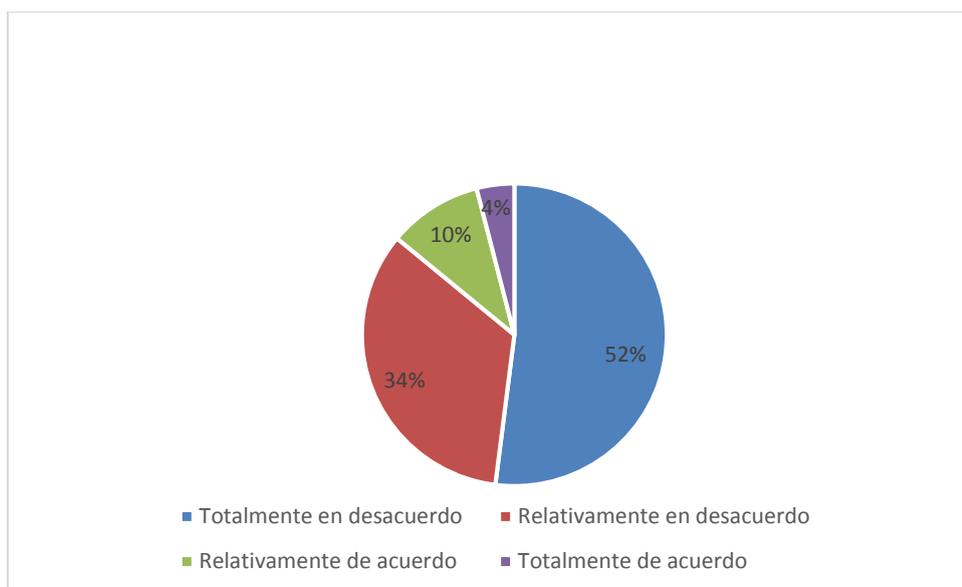


Figura 24. Estabilidad laboral

Fuente: tabla 29

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 29 y figura 24 se observa que el 52% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra totalmente en desacuerdo que su trabajo le ofrece estabilidad laboral.

e) Capacitaciones

Tabla 30

Capacitaciones constantes

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	33	66%
Relativamente en desacuerdo	9	18%
Relativamente de acuerdo	5	10%
Totalmente de acuerdo	3	6%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

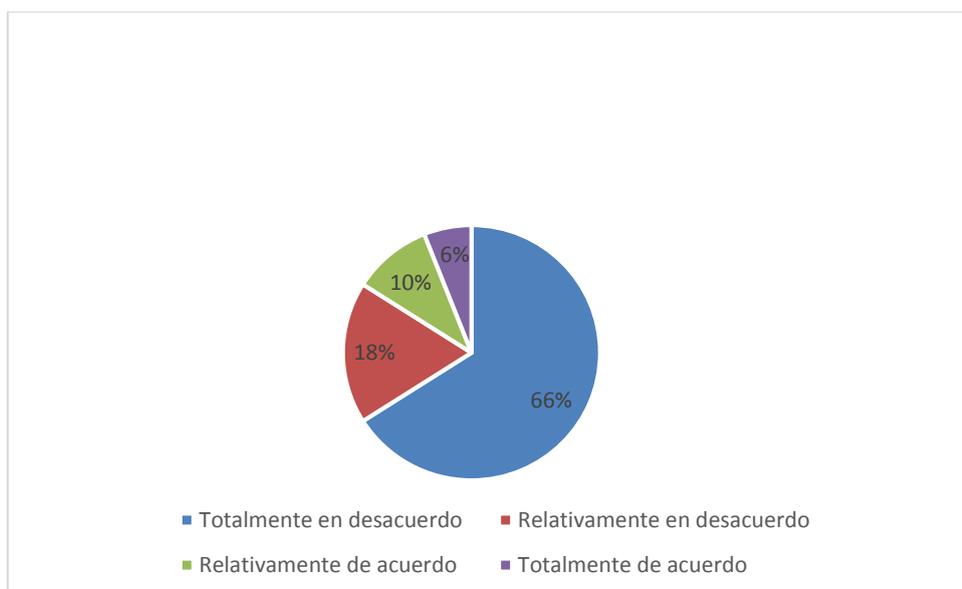


Figura 25. Capacitaciones constantes.
Fuente: tabla 30

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 29 y figura 25 se observa que el 66% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra totalmente en desacuerdo que recibe capacitaciones constantes.

5.1.3. Integración laboral.

f) Equipo integrado.

Tabla 31
Equipo bien integrado.

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	15	30%
Relativamente en desacuerdo	22	44%
Relativamente de acuerdo	7	14%
Totalmente de acuerdo	6	12%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

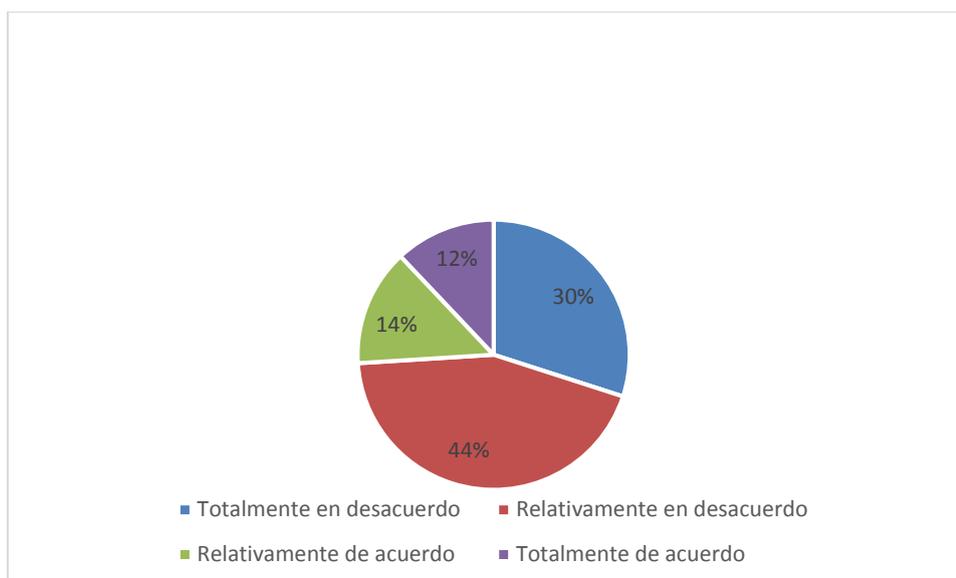


Figura 26. Equipo bien integrado.
Fuente: tabla 31

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 30 y figura 26 se observa que el 44% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra relativamente en desacuerdo en que el grupo de trabajo sea un equipo integrado. Con estos resultados nos indica que no existe trabajo en equipo, por lo que esta situación puede afectar a la productividad de la empresa.

g) Buenas relaciones.

Tabla 32

Buenas relaciones con mis compañeros

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	2	4%
Relativamente en desacuerdo	32	64%
Relativamente de acuerdo	10	20%
Totalmente de acuerdo	6	12%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

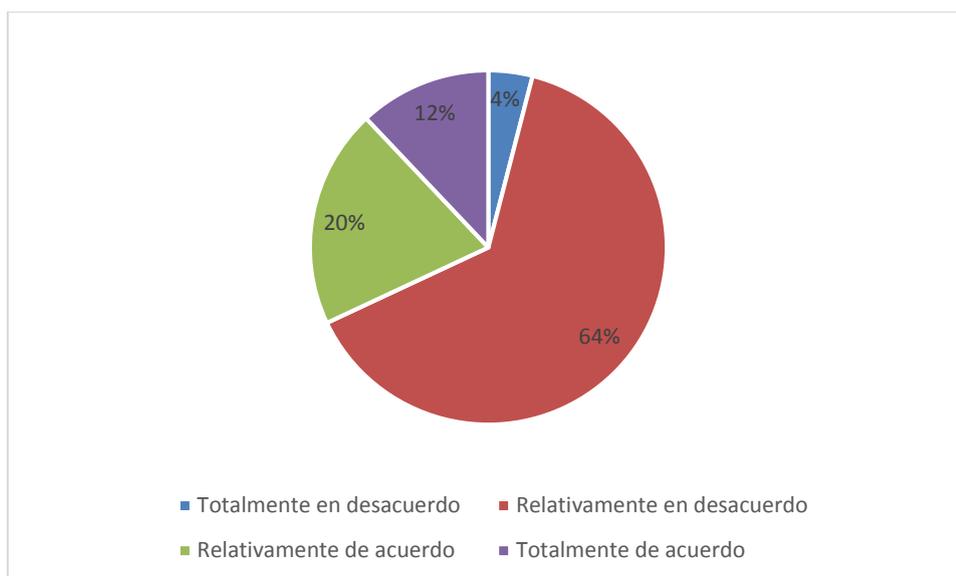


Figura 27. Buenas relaciones con mis compañeros.
Fuente: tabla 32

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 32 y figura 27 se observa que el 64% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra relativamente en desacuerdo en que tenga buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Se puede determinar con estos resultados que hacen falta implementar estrategias para formar buenas relaciones entre compañeros de trabajo.

h) Jefaturas integradas

Tabla 33

Jefes mantienen buenas relaciones con los demás

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	7	14%
Relativamente en desacuerdo	22	44%
Relativamente de acuerdo	17	34%
Totalmente de acuerdo	4	8%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.



Figura 28. Jefes mantienen buenas relaciones con los demás.
Fuente: tabla 33

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 33 y figura 28 se observa que el 44% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra relativamente en desacuerdo en que los jefes mantienen buenas relaciones con el resto de personal. Con estos resultados se puede determinar que hay que buscar estrategias de buenas relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores.

i) Trabajo en equipo

Tabla 34

Satisfacción en el apoyo de otras áreas.

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	18	36%
Relativamente en desacuerdo	17	34%
Relativamente de acuerdo	11	22%
Totalmente de acuerdo	4	8%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

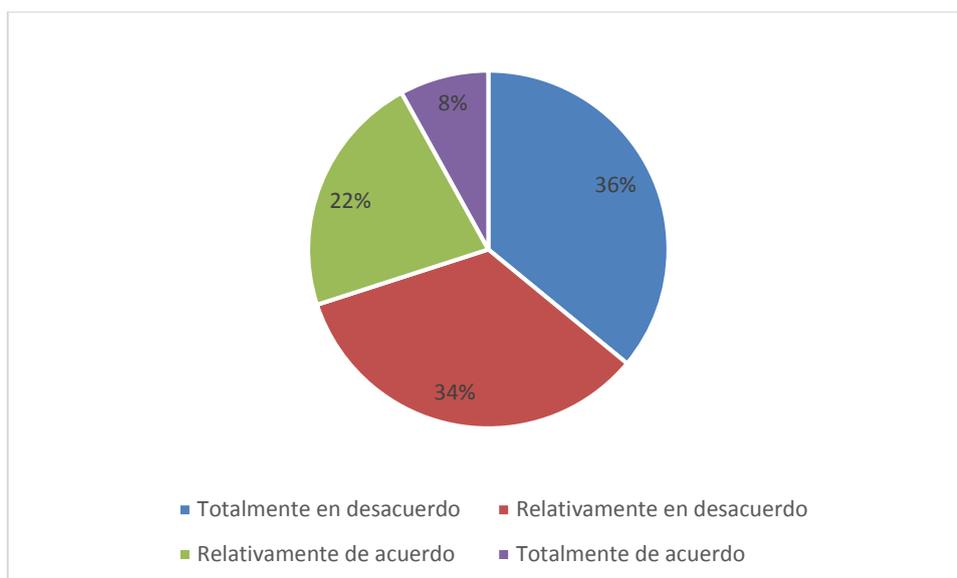


Figura 29 Satisfacción con el apoyo de otras áreas de la empresa.
Fuente: tabla 34

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 34 y figura 29 se observa que el 36% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra totalmente en desacuerdo con el apoyo que le brindan otras áreas de la empresa. Con estos resultados se puede determinar que no existe apoyo entre las áreas y esto puede conllevar a problemas posteriores para la empresa.

j) Refuerzo en equipo de trabajo.

Tabla 35
Compañeros brindan apoyo cuando lo necesito.

Alternativa	N° personas	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	9	18%
Relativamente en desacuerdo	25	50%
Relativamente de acuerdo	13	26%
Totalmente de acuerdo	3	6%
Total	50	100%

Fuente: encuesta por cuestionario.

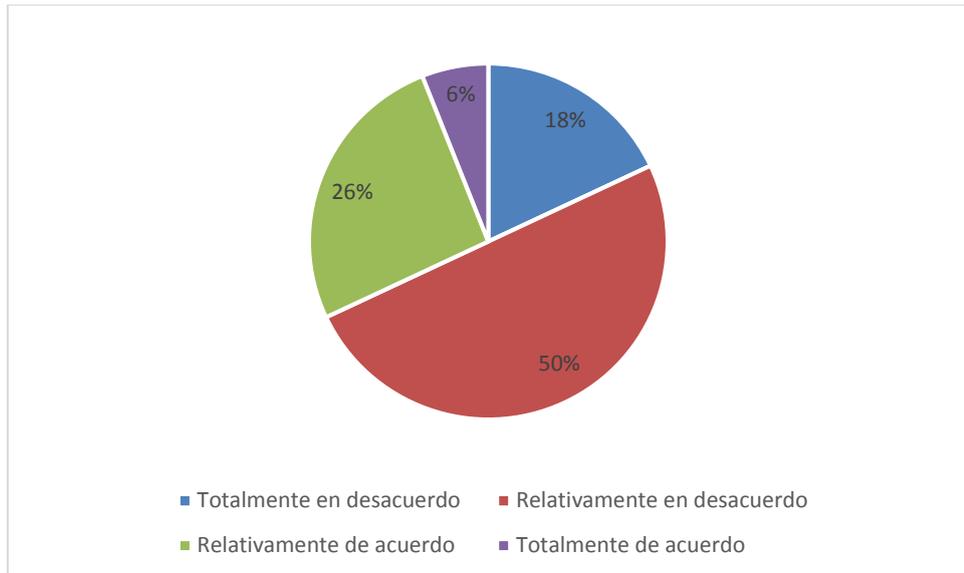


Figura 30 Compañeros brindan apoyo cuando lo necesito.
Fuente: tabla 35

Análisis e interpretación de datos:

En la tabla 35 y figura 30 se observa que el 50% del personal de Autonort Cajamarca S.A.C, se encuentra relativamente en desacuerdo con la ayuda brindada por parte de sus compañeros cuando lo necesitan. Con estos resultados se puede determinar que no siempre se ayudan mutuamente, ocasionando en algunos trabajadores bajo rendimiento y falta de confianza.

5.2. Prueba de hipótesis

5.2.1 Hipótesis general

Se establece hipótesis nula – alternativa

H0: No existe una relación directa entre clima organizacional y satisfacción laboral e integración laboral en los trabajadores de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.

Ha: Existe una relación directa entre clima organizacional y satisfacción laboral e integración laboral en los trabajadores de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.

5.2.2 Nivel de significancia:

El nivel de significancia para nuestra prueba de hipótesis será de 5%.

5.2.3 Coeficiente de Correlación

Pearson Debido a que se trabaja con censo, implica que no se necesita hacer inferencia estadística, puesto que sí lo haríamos se debería haber considerado una muestra tal como lo explica. (Capunay, 2011). Sin embargo utilizaremos la matriz de correlación para ver el dato que se tiene del coeficiente de correlación de Pearson y su nivel de significancia.

5.2.4 Regla de decisión:

Sí $p < 0.05$, entonces se acepta H_0 .

Sí $p > 0.05$, entonces se acepta H_0

5.3. Discusión de resultados

En la presente investigación se identificó que no existe una buena relación del clima organizacional en la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.

Las condiciones de trabajo son según Robbins (1999), se asocian con la seguridad y salud, en la investigación se encontró que para la mayoría de colaboradores, las condiciones laborales físicas, de seguridad y salud son buenas y suficientes es decir, sus herramientas de trabajo se encuentran en buen estado, también existen medidas de seguridad en caso de emergencia y sus condiciones de trabajo en general son aceptables, sin embargo pueden mejorar, esto coincide con la teoría debido a que las condiciones de trabajo en la empresa son percibidas tal y como se describen.

Mediante los resultados de la investigación se concluyó que al igual que en las tesis de Peña Díaz & Carrillo (2015), logra tener satisfacción laboral y reducir un mal clima laboral mediante un correcto análisis de los factores como autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, remuneración, seguridad laboral y motivación.

Incluido a la motivación laboral se encuentra un segundo aspecto: desarrollo personal y la autoestima definido según Robbins (1999), como el conjunto de acciones que promueven la autoestima y mérito personal de los colaboradores,

más que todo para que reconozcan su potencial e incrementen la confianza en sí mismo, este aspecto de la motivación laboral permite al colaborador reforzar su seguridad personal y disminuye el estrés laboral, lo que hace que se sienta con más disposición y energía para enfrentar de mejor manera los problemas a los que cada día se enfrenta, en la investigación, se encontró que dicho aspecto se puede decir que se encuentra estable sin embargo no existe ninguna respuesta que lo defina como excelente, esto hace dudable el resultado, por lo tanto se dice que difiere de la teoría al existir deficiencia en este aspecto

Según la teoría de Litwin y Stringer el clima organizacional depende de seis dimensiones: 1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización. Se cumplió con la teoría de Litwin y Stringer, en la dimensión Estructura, comparado con los resultados encontrados en donde el 64% de los trabajadores están relativamente en desacuerdo, en que no existe un buen clima organizacional que logre la satisfacción laboral e integración laboral en los trabajadores de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.

Según Chiavenato (2009) la evaluación del desempeño es la apreciación sistemática que determina como se desempeña una persona en su puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo, permitiendo al colaborador conocer sus limitantes y fortalezas en el desempeño, según la investigación la evaluación del desempeño se encuentra con cierta deficiencia, debido a que no existe un sistema formal de evaluación del desempeño, afirmando lo que dice la teoría

El liderazgo es según Robbins (1999), la capacidad de la gerencia y dirección de conducir a su personal al logro de objetivos, encontrándose en la investigación que este aspecto no es percibido de igual manera por todos los colaboradores.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE MEJORA

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos se ha determinado establecer una propuesta sobre clima organizacional y satisfacción e integración laboral para el mejoramiento de las condiciones de la empresa, de tal manera que se pueda apostar de mejor modo, y enfrentar con una mayor preparación las adversidades que se presentan en un entorno más competitivo.

6.1. Fuerza laboral en el trabajo:

Charlas semanales en la organización.

6.1.1. Objetivo:

Implementar una estrategia de comunicación interna entre las áreas con el fin de generar aprendizaje que están fuera del tema operativo de la empresa, tales como: desarrollo de habilidades blandas, talleres de desarrollo de liderazgo, manejo de estrés, entre otras. Esto con el fin de mejorar la productividad de los colaboradores.

6.1.2. Descripción de la actividad:

Realizar una agenda mensual, donde se indique horarios y tiempos de atención de las jefaturas de la empresa hacia los colaboradores, con la apertura y confianza necesaria para que dicho colaborador pueda exteriorizar sus temores, dudas, iniciativas y mejoras que puedan retroalimentar de ambas partes a la organización.

6.1.3. Resultados:

Poner en marcha indicadores de gestión que medirán la satisfacción de los colaboradores, rotación de empleados en la empresa, aprendizaje que se desprendan de las capacitaciones y niveles de percepción del cliente externo. Todo en conjunto deberá ser monitoreado progresivamente, tomando acciones correctivas de ser necesarias.

6.2. Reglamento interno de la empresa

6.2.1. Objetivo:

Elaborar un reglamento interno, donde indique las conductas apropiadas que deberán tener los colaboradores; con la finalidad de que las puedan aplicar no solamente entre ellos sino de cara al cliente.

6.2.2 Descripción de la actividad:

El directorio de la corporación delinearán los puntos específicos del reglamento interno, el mismo que será denominado el ADN ético Autonort que terminará siendo la base fundamental de la conducta y actitud de las personas que integran la organización, estos lineamientos consisten en:

- Realizar un proyecto con palabras cortas de las reglas, teniendo en cuenta las ideas de sus compañeros de trabajo, gerentes y clientes; respetando cada sugerencia.
- Cada regla establecida tendrá resolución de prioridad.
- Los reglamentos van a servir como destino para cumplir los valores establecidos de la organización.
- Debe existir un acuerdo entre el empleador y el empleado.
- Cuando se haya concluido el reglamento interno, se sugiere poder realizar un compartir; y buscar la manera de informar sobre dichas reglas buscando el compromiso de cada colaborador, teniendo como registro su firma al final del reglamento.
- Determinar que si no se llega a cumplir el reglamento de ambas partes, habrá alguna sanción.
- Instalar en lugares visibles el reglamento de la empresa de manera que sea lo más valorado para ambas partes, realizarlo con mucha creatividad buscando la motivación.

6.2.3. Resultados

Cuando el colaborador sienta el ADN Autonort en su persona, se logrará mayor respeto y el cumplimiento de los valores generando una eficacia en sus actividades.

6.3. Acciones de convivencia

6.3.1. Objetivo:

Provocar que exista una buena convivencia entre compañeros de trabajo ayudando a crear un buen ambiente, donde exista generar grandes lazos entre compañeros; generando un buen clima organizacional.

6.3.2. Descripción de la actividad:

Se tendrá en cuenta cada actividad a realizar con los gerentes para poder determinar si es factible realizarlas, brindando el plan de ejecución.

Se brindará a detalle las actividades que puedan realizar.

- Almuerzos de confraternidad
- Reuniones en fechas importantes, como por ejemplo en navidad, día de la amistad. Realizar detalles para cada colaborador; una tarjeta con frases motivadoras.

Intercambio de regalos sencillos o tarjetas, cada dos o tres meses con todos los colaboradores (los propietarios pueden comprar los regalos o poner alguien de la empresa que pueda diseñar las tarjetas).

6.3.3 Resultados: Se podrá medir de acuerdo a la satisfacción de cada colaborador.

6.4. Recompensas

6.4.1. Objetivo: Tener a detalle como poder brindar recompensas por los buenos trabajos realizados de cada colaborador.

Se va a tener en cuenta los logros de cada uno de ellos; esto ayudará que se sientan motivados para seguir realizando un buen desempeño laboral.

Por ejemplo un certificado al mejor trabajador del mes.

6.4.2. Descripción de la actividad:

- Por ejemplo un certificado al mejor trabajador del mes.
- Vales para algún restaurant.
- Bonos por productividad.
- Vales de Spa.
- Vales de alimentos.

6.4.3. Resultados

Los Estos resultados se van a poder medir de acuerdo al comportamiento decada colaborador.

CONCLUSIONES

1. Se fabricó una propuesta de mejora para solucionar los factores precisos del clima organizacional, planteando acciones concretas orientadas a mejorar el clima organizacional. Según los resultados de la investigación lo que indica que no existe una buena relación del clima organizacional, con la satisfacción laboral e integración laboral; están en un nivel de 65%, (ver tabla 9)
2. Para describir la variable Clima Organizacional, se realizó el análisis del clima organizacional encontrándose que el 62% (ver tabla 20) de los trabajadores de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C califican como de nivel bajo, es decir, que la percepción que tienen los colaboradores sobre su ambiente laboral influye para realizar sus labores diarias.
3. Se pudo establecer que el grado de complacencia laboral está en un nivel de regular hallándose que el 62% (ver tabla 29) no cuentan con estabilidad laboral, ya que existe falta de interés por equilibrar necesidades de personal administrativo por la compensación en el trabajo. No existe una práctica de motivación por parte de la empresa.
4. Se pudo determinar con la presencia de dos personas discapacitadas su integración laboral está en un promedio poco aceptable encontrándose que el 64% (ver tabla 32) no existen buenas relaciones con el resto de los trabajadores, lo que indica falencias en el grupo de trabajo con el que cuenta la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Poner en marcha la propuesta de mejora del clima organizacional previa evaluación y discusión entre los órganos directivos y ejecutivos buscando incrementar la satisfacción e integración laboral.
2. Diseñar canales de comunicación (horizontal, vertical, transversal) entre los jefes de cada área y trabajadores buscando incrementar las relaciones interpersonales.
3. Tener en cuenta la motivación (económica y social), buscando que se incremente la satisfacción de los trabajadores de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.
4. Los trabajadores de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C deben buscar integrar a nuestros compañeros discapacitados buscando motivación y cooperación efectiva con el equipo de trabajo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

El Comercio. (02 de Diciembre de 2015). El comercio. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/10-grandes-empresas-mejor-clima-laboral-peru-205596-noticia/?foto=7>

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Thoery*, Nueva York: Guilford. 2ª ed.

Cabanillas, B. A., & Cabrejo, R. U. (2014). Relación entre elclima organizacional y la satisfacción laboral en el área del medio ambiente de la empresa minera Gold Fields La Cima S.A. de la provincia de Hualgayoc en el año 2014.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia. Octava Edición. Editora Atlas, S.A. All rights reserved

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. México Editora Atlas, S.A. All rights reserved

El Comercio. (02 de Diciembre de 2015). El comercio. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/10-grandes-empresas-mejor-clima-laboral-peru-205596-noticia/?foto=7>

Fernández, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos: Organización y dirección*. España: ORBIS.

Ferreira. (2006). *Gestión en las personas*. Barcelona. Editorial Responsibility: Managing the Publishing

Litwin, & Stinger. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School Press.

Villagómez. (2013). *Satisfacción laboral de los trabajadores y sus efectos en la productividad de las empresas Alvarado*.

Peña & Carrillo, (2015). *Relación entre el estilo gerencial y el clima organizacional en una empresa familiar*.

Peña, M. C., Díaz, G., & Carrillo, A. (2015). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar*.

Cabanillas & Cabrejo, (2014). *Relación que existe entre el clima organizacional y satisfacción laboral en el área de medio ambiente en minera Gold Fields*.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y Aplicaciones*. Editorial Prentice Hall.

Salessi, S. (2014). Satisfacción laboral: acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. Argentina. Revista de psicología.

Schein, E. H. (1968). Organizational Socialization and Professional of Management. EEUU. Editor, Alfred P. Sloan School of Management

Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). Toward a theory of organization socialization. Madrid. Editorial El m anual modern ... organizational socialization tactics, job satisfaction and intention to leav.

Vega Rodríguez, T., & Garrido Martín, E. (1998). Psicología de las organizaciones. Madrid. Editorial Paidos, 2004. ... Prentice- hall.

Ascoy 2002 "Relación del Clima Organización y la Satisfacción e Insatisfacción Laboral en Relación a los Factores Intrínsecos y Extrínsecos del personal de una Empresa Privada de la Ciudad de Trujillo". Trujillo - Perú: Universidad Privada del Norte.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 2: ENCUESTA

Encuesta de Clima Organizacional

Estimados Colaboradores mediante la presente encuesta que es de carácter anónimo, deseamos conocer la situación del Clima Organizacional en la cual ustedes trabajan; por lo que agradeceremos nos respondan con la verdad y la seriedad que el caso amerita, agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración.

Instrucciones: De acuerdo a las escalas marque con una "X" solo el número que mejor describa su experiencia en cada una de las preguntas

CLIMA ORGANIZACIONAL:

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.				
2. En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.				
3. En esta empresa no es necesario solicitar permiso para hacer cada cosa.				
4. En ocasiones se trabaja de manera sin planificar.				
5. Quienes dirigen esta empresa reúnen a las personas incorrectas para trabajos habituales.				
6. Se siente comprometido con el éxito de la empresa				
7. Los problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.				
8. Existe responsabilidad de los colaboradores.				
9. Existe línea de carrera.				
10. En la empresa no existe buena motivación laboral.				
Dimensión: relaciones				
11. No existe un buen ambiente laboral.				
12. Existe buenas amistades en esta empresa.				

13. Se puede notar indiferencia entre compañeros de trabajo				
14. En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.				
15. La empresa se preocupa por las necesidades de cada colaborador.				
Tolerancia				
16. No existe confianza entre puestos jerárquicos.				
17. La empresa muestra interés por los problemas de cada colaborador.				
18. Se puede confiar en la gerencia ante algún problema				
19. Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.				
20. En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.				

SATISFACCIÓN LABORAL:

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Considero que mi trabajo es bien remunerado.				
2. Estoy satisfecho con los beneficios de la empresa. (Seguro, retiro, vacaciones).				
3. En la empresa existe ascensos.				
Dimensión: reconocimiento				
4. Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral				
5. Recibo capacitaciones constantes con relación a mi puesto de trabajo.				

INTEGRACIÓN LABORAL:

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El grupo de trabajo que tengo está bien integrado.				
2. Tengo buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo				
3. Los jefes mantienen buenas relaciones con el resto del personal				
Cooperación				
4. Estoy satisfecho con el apoyo que me brindan otras áreas de la empresa.				
5. Mis compañeros me brindan ayuda cuando lo necesito.				

ANEXO 3: LISTADO DE TRABAJADORES

Listado de trabajadores de la empresa Autonort Cajamarca

ITEMS	NOMBRES	AREA	SUCURSAL
1	RODRIGO CARRANZA SASAKY	GERENCIA GENERAL	CAJAMARCA
2	LUIS FERNANDO CARRANZA SASAKY	GERENTE ADJUNTO	CAJAMARCA
3	JOSE CARRANZA SOLIS	SUB GERENTE	CAJAMARCA
4	DEYSI CARRERA TENORIO	JEFES ADMINISTRATIVO FINANZAS	CAJAMARCA
5	MADELEINE LAVADO LUIS	JEFES ADMINISTRATIVO CONTABILIDAD	CAJAMARCA
6	ROSA SANCHEZ SOLIS	JEFES ADMINISTRATIVO COSTOS Y PRESUPUESTOS	CAJAMARCA
7	IVAN AMAYA HERNANDEZ	JEFE ADMINISTRATIVO DE SUCURSAL	CAJAMARCA
8	RENNE VASQUEZ VALDERRAMA	JEFE ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS	CAJAMARCA
9	ISABEL CANGAHUALA SANDOVAL	JEFE ADMINISTRATIVO DE LOGISTICA	CAJAMARCA
10	ARMANDO SAITO LAU	JEFE ADMINISTRATIVO DE SISTEMAS	CAJAMARCA
11	MIGUEL OLAZABAL SANCHEZ	JEFE ADMINISTRATIVO DE CS	CAJAMARCA
12	LUIS SALDAÑA ABANTO	JEFE ADMINISTRATIVO DE FLOTAS	CAJAMARCA
13	JORGE CASTILLO MORON	JEFE ADMINISTRATIVO DE SEGURIDAD	CAJAMARCA
14	NELSON SARI BUSTOS	JEFE MINA	CAJAMARCA
15	RONAL RAICO BUSTAMANTE	JEFE SERVICIOS	CAJAMARCA
16	ALBERT LEIVA IZQUIERDO	JEFE REPUESTOS	CAJAMARCA
17	MANY CABANILLAS GARCÍA	JEFE AUTOTUNING	CAJAMARCA
18	LISBET DURAN DURAN	JEFE VENTAS	CAJAMARCA
19	CARLOS CASTILLO COLLANTE	JEFE HINO	CAJAMARCA
20	MARIELA URDANIVIA LOPEZ	JEFE ADV	CAJAMARCA
21	DAYSY TACULI BRIONES	COORDINADOR	CAJAMARCA
22	KAROL GUTIERREZ CHAVARRY	COORDINADOR	CAJAMARCA
23	ANGELICA CHAVEZ TERÁN	COORDINADOR	CAJAMARCA
24	GIANELA TORRES CABRERA	COORDINADOR	CAJAMARCA
25	MILAGROS BRIONES BENITES	COORDINADOR	CAJAMARCA
26	ZOLANCH MOLERO NAVA	COORDINADOR	CAJAMARCA
27	CASTRO AMAYA DJANA LISSETE	COORDINADOR	CAJAMARCA
28	DIOSES MIRANDA CARLOS ANDRES PASTOR	COORDINADOR	CAJAMARCA
29	DURAND CAMPOS JAIME	COORDINADOR	CAJAMARCA
30	CARMEN CORTEGANA VILLEGAS	COORDINADOR	CAJAMARCA
31	FLORES HIDALGO LIGDER JUNIOR	COORDINADOR	CAJAMARCA
32	GAMBOA CAMPOS JOSE DANIEL	COORDINADOR	CAJAMARCA

33	IPARRAGUIRRE YACILA ANTHONELLA SOFIA	COORDINADOR	CAJAMARCA
34	JUAREZ CLAVIJO RICHARD ESMITH	COORDINADOR	CAJAMARCA
35	LOZADA IPARRAGUIRRE ZERIBETH DELROCIO	COORDINADOR	CAJAMARCA
36	MARTINEZ NUNURA RAFAEL GERARDO	COORDINADOR	CAJAMARCA
37	MEDINA TORRES MARYURI ELIZABETH	COORDINADOR	CAJAMARCA
38	OLIVOS SANCHEZ MARIA MERCEDES	ANALISTAS	CAJAMARCA
39	RODRIGUEZ TORRES HECTOR	ANALISTAS	CAJAMARCA
40	ROJAS GARCIA JUAN DE LA CRUZ	ANALISTAS	CAJAMARCA
41	SOJO SANCHEZ KARLA SOFIA	ANALISTAS	CAJAMARCA
42	SOSA GUTIERREZ WILLIAM JEFFREY	ANALISTAS	CAJAMARCA
43	VILCHEZ DEL ROSARIO JUDITH VIVIANA	ANALISTAS	CAJAMARCA
44	BARBOZA VILCHEZ KEREN	ANALISTAS	CAJAMARCA
45	MEYBI CABRERA MUÑOZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	CAJAMARCA
46	MARIELA MENDOZA ESPINOZA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	CAJAMARCA
47	ASCENCIO OYARCE DIANA DEL CARMEN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	CAJAMARCA
48	JAVIER CHILON DIAZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	CAJAMARCA
49	SAUCEDO CARUAJULCA NATALIA DEL PILAR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	CAJAMARCA
50	ROXANA ALCANTARA MENDOZA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	CAJAMARCA
51	SUSANA ALCANTARA AMBROSIO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	CAJAMARCA
52	CRISOSTOMO QUISPE RONAL ULISES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	CAJAMARCA
53	WILMER ZAPATA ESCOBAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	CAJAMARCA
54	ALFREDO ROJAS CHAVARRY	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	CAJAMARCA
55	FLORES LOZANO SEGUNDO LORENZO	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	CAJAMARCA
56	PAJARES RAMIREZ DAVID JOEL	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	CAJAMARCA
57	TANTA TERAN MIGUEL	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	CAJAMARCA
58	URRUTIA MEDINA EDY JHON	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	CAJAMARCA
59	VARGAS BENAVIDES PEDRO FERNANDO	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	CAJAMARCA
60	YALICO RUDAS JORGE LUIS	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	CAJAMARCA
61	PINTADO SALVADOR NANCY FIORELA	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	CAJAMARCA
62	AYALA MEDINA ROOSEVELT ALEJANDRO	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	CAJAMARCA
63	BONILLA OJEDA ANAKARINA AZUCENA	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	CAJAMARCA
64	CARRILLO MADRID RONALD OSWALDO	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	CAJAMARCA

73	AMELITA TERRONES ALVA	ENEDOR	AJAMARCA
4	VICTOR DÁVILA CIEZA	ENEDOR	AJAMARCA
5	RUTH SANTOS MEJIA	ENEDOR	AJAMARCA
6	RENZO REVILLA CRUZADO	ENEDOR	AJAMARCA
7	DE LA CRUZ ALVITRES SANTOS GERONIO	ENEDOR	AJAMARCA
8	OCAS CHICOMA NATIVIDAD	ENEDOR	AJAMARCA
9	TERRONES VALIENTE ELMER JONATHAN	ENEDOR	AJAMARCA
0	RONCAL HUARIPATA WALTER	ENEDOR	AJAMARCA
1	APATA VILLEGAS MERCEDES DEL PILAR	ENEDOR	
2	PARRAGUIRRE YACILA ANTHONELLA OFIA	ENEDOR	AJAMARCA
3	UAREZ CLAVIJO RICHARD ESMITH	ENEDOR	AJAMARCA
4	SOZADA IPARRAGUIRRE ZERIBETH DEL SOCIO	ENEDOR	AJAMARCA
5	MARTINEZ NUNURA RAFAEL GERARDO	ENEDOR	AJAMARCA
6	MEDINA TORRES MARYURI ELIZABETH	ENEDOR	AJAMARCA
7	OLIVOS SANCHEZ MARIA MERCEDES	ENEDOR	AJAMARCA
8	RODRIGUEZ TORRES HECTOR	ENEDOR	AJAMARCA
9	CHAVEZ ESCALANTE EDWIN PITERSON	ÉCNICO	AJAMARCA
0	CRISOSTOMO QUISPE RONAL ULISES	ÉCNICO	AJAMARCA
1	ANGEL ABANTO GARCÍA	ÉCNICO	AJAMARCA
2	SOZANO CERDAN ALEX MAYCOL	ÉCNICO	AJAMARCA
3	MEJIA FABIAN WILDER ORLANDO	ÉCNICO	AJAMARCA
4	CHAJARES RAMIREZ DAVID JOEL	ÉCNICO	AJAMARCA
5	FRANTA TERAN MIGUEL	ÉCNICO	AJAMARCA
6	ARRUTIA MEDINA EDY JHON	ÉCNICO	AJAMARCA
7	MARGAS BENAVIDES PEDRO FERNANDO	ÉCNICO	AJAMARCA
8	MALICO RUDAS JORGE LUIS	ÉCNICO	AJAMARCA
9	MALAZAR GONZALES BALTAZAR	ÉCNICO	AJAMARCA
00	MAYALA MEDINA ROOSEVELT ALEJANDRO	ÉCNICO	AJAMARCA
01	MORREALVA CUSQUISIBAN CRISTIAN	ÉCNICO	AJAMARCA
02	MARRILLO MADRID RONALD OSWALDO	ÉCNICO	AJAMARCA
03	MARGAS BENAVIDES PEDRO FERNANDO	ÉCNICO	AJAMARCA
04	MORON GONZALES MORAN EDSON VLADIMIR	ÉCNICO	AJAMARCA
05	CHAJARES RAMIREZ DAVID JOEL	ÉCNICO	AJAMARCA
06	WILDER LEÓN AREVALO	ÉCNICO	AJAMARCA
07	ALEX SAUCEDO CARDENAS	ÉCNICO	AJAMARCA
08	ARRUTIA MEDINA EDY JHON	ÉCNICO	AJAMARCA
09	MASQUEZ RAMIREZ ALEX	ÉCNICO	AJAMARCA
10	DOMERO CUEVA IVAN	ÉCNICO	AJAMARCA