

**El desempeño efectivo de los trabajadores de locales de centros
comerciales**

KAREN PATRICIA GALARZA CARRIÓN

KAREN ESTEFANIA SUAREZ VALAREZO

RAQUEL TINOCO-EGAS

KAREN PATRICIA GALARZA CARRIÓN

Kgalarza_@utmachala.edu.ec

Estudiante de la Universidad Técnica de Machala de la Carrera de Administración de Empresas Ciudadela Alcides Pesantes MD4-V3 - +593969694598- Machala- El Oro- Ecuador.

EC070209

KAREN ESTEFANIA SUAREZ VALAREZO

Kesuarez_est@utmachala.edu.ec

Estudiante de la Universidad Técnica de Machala de la Carrera de Administración de Empresas Ciudadela Velasco Ibarra - +593994607099 - Pasaje- El Oro- Ecuador.

EC070102

RAQUEL TINOCO-EGAS

rmtinoco@utmachala.edu.ec

Docente titular de la Universidad Técnica de Machala, Doctoranda en Análisis económico y estrategia empresarial de la Universidad de la Coruña, España Cdla Machala Mz2 V18 - + 5939988116833 – Machala- El Oro, Ecuador.

EC070210

RESUMEN

Este proyecto analiza la relación entre el desempeño efectivo, la satisfacción del puesto talento humano y la comunicación de grupo en organizaciones con diferentes tipos de negocios. Se utiliza una metodología cuantitativa, a través de la aplicación de escala de Likert del 1 al 5, para verificar el modelo de medida del instrumento utilizado. El punto principal es dar mayor validez a los resultados descriptivos que se han encontrado en estudios similares en nuestro país y proponer un modelo generalizable hacia otro tipo de organizaciones, que sirva de base para la implementación de estrategias enfocadas en una mejor gestión del talento humano y ambiente laboral, cabe recalcar que el objetivo es identificar las variables de conducta de trabajadores, donde los resultados aporten nuevas ideas que ayuden a las organizaciones contar con herramientas factibles en la toma de decisiones, generar cambios radicales tanto estructurales como culturales, sin dejar a un lado las emociones que van tomando más fuerza cada vez que existe una investigación o diferentes tipos de evaluaciones. Lo que se encontró es que el desempeño efectivo de los trabajadores de locales comerciales donde se aplicó la encuesta dependen de la satisfacción del puesto, el trato de talento humano y comunicación de grupo.

Palabras Claves: Desempeño efectivo, satisfacción del puesto, talento humano, Comunicación de grupo

ABSTRACT

This project analyzes the relationship between effective performance, the satisfaction of the human talent position and group communication in organizations with different types of businesses. A quantitative methodology is used, through the application of Likert scale from 1 to 5, to verify the measurement model of the instrument used. The main point is to give greater validity to the descriptive results that have been found in similar studies in our country and to propose a generalizable model towards other types of organizations, which will serve as the basis for the implementation of strategies focused on a better management of human talent and work environment, it should be emphasized that the objective is to identify the variables of workers' behavior, where the results contribute new ideas that help organizations to have feasible tools in decision-making, generate radical structural as well as cultural changes, without leaving a side emotions that are taking more strength every time there is an investigation or different types of evaluations. What was found is that the effective performance of workers in commercial premises where the survey was applied depends on the satisfaction of the position, the treatment of human talent and group communication.

Keywords: Effective performance, job satisfaction, human talent, Group communication
Código Jel M12: Personnel Management; Executives; Executive Compensation.

1. INTRODUCCION

El ambiente laboral, toma parte fundamental en el desempeño de trabajadores, ya que en muchas situaciones se ve reflejado en los resultados de cada mes, el hecho de que el trabajador tenga sentido de pertinencia en donde labora, demuestra que la organización le brinda lo mejor para que se supere profesionalmente y personalmente. (Carlos Manosalvas, 2015). En las empresas existen valores y principios que forman parte de este proceso para mejorar el desempeño diariamente, aunque no siempre se los priorice, las organizaciones siempre están luchando con los antivalores que se diluyen en los grupos

de trabajos y difícilmente se los puede eliminar, dando así cabida a un ambiente desagradable, fatigoso y poco amigable. Para que el entorno donde se trabaja no se deteriore, se debe trabajar mucho con el departamento de talento humano, tratando de culturizar al personal, evaluando su desempeño personal, satisfacción del puesto de trabajo y que estos resultados otorguen soluciones futuras, evitando que la empresa se vea afectada por aquello. De alguna manera los filtros en entrevistas no siempre arrojan información del postulante más allá de sus capacidades para cubrir el puesto de trabajo que muchas ocasiones no se quiere estar realmente, las carencias de valores aparecen en el transcurso del tiempo que muy difícilmente se puedan cambiar.

En el presente trabajo se obtuvieron resultados de empresas privadas en la ciudad de Machala, enfocados en el desempeño efectivo del trabajador y la satisfacción del puesto con ayuda del departamento de talento humano. El instrumento utilizado en esta investigación fue tomado de (Serrano & García, 2008). En la que los empleados manifestaron su percepción. Los investigadores consideran que, en esta investigación, la percepción pudo haber tenido parcialidades entre los trabajadores que hayan tenido temor a ser despedidos al informar la percepción real del clima laboral.

2. MARCO TEÓRICO

En la actualidad las empresas públicas han cobrado mayor interés por el ambiente de trabajo, por el resultado positivo en la productividad el cual se genera mediante el mejoramiento de las condiciones de trabajo y así el empleado tenga un desempeño efectivo dentro de la empresa. (Manosalvas, Manosalvas, & Quintero, 2015)

Gomez Encinas (2013) menciona que *“el clima laboral se encuentra vinculado a la satisfacción-insatisfacción en el puesto de trabajo”* por lo que podría guardar relación con las emociones compartidas por todos los integrantes de la empresa, y que pueden conectarse con otros términos como lo es el ambiente dentro de una organización el cual permite un mejor trabajo en equipo.

Cada empresa es única y cuenta con su propia cultura, valores, principios, creencias las cuales constituyen para forma el clima laboral dentro de la misma e influye en la satisfacción del empleo, los empleados esperan recibir satisfacciones o fracasos basándose en la percepción que tienen del clima laboral en la organización, la insatisfacción de los empleados tendrá como resultado un pésimo rendimiento y en consecuencia afectará en cómo los clientes miran a la empresa. (Brancato & Juri, 2011)

Por su parte del Toro, Salazar, & Gomez (2011) establece que el desempeño laboral presentara sus diferenciaciones de trabajador a trabajador, ya que en este influyen sus aptitudes y actitudes de cada persona, su nivel de capacitación, las motivaciones que recibe y supervisión, y elementos situacionales de cada uno.

Por otro lado Palmar & Valero (2014) sostiene que un buen desenvolvimiento laboral va a depender de forma directa de varios factores como los son: el salario, el ambiente donde se trabaja, las relaciones con todos los integrantes, el horario de trabajo, la puntualidad en el pago de sueldos y la motivación que reciban ya que esto influye en el empleado orientándolo a realizar un trabajo eficiente y eficaz dentro de la empresa.

La satisfacción laboral se puede considerar como un estado emocional positivo o placentero de las personas al momento de realizar su labor en su puesto de trabajo, de tal manera se considera que es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo y

de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. (Chiang & San Martin , 2015)

Según Montoya & Boyero (2016) menciona que los “*recursos humanos son un conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y tiene un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro de la empresa*” lo cual nos quiere decir que el departamento de talento humano potencia el desempeño de tal manera que centra sus esfuerzos en lograr los objetivos establecidos y trabajando en conjunto con todos los integrantes de la organización.

La satisfacción laboral es un tema que ha despertado la curiosidad de investigadores del comportamiento organizacional y de gestores empresariales desde los inicios del siglo XX. Los estudios alegan que el constructo es bastante estudiado por el hecho de que se asocia la idea de que una satisfacción suprema en el trabajo, conduce a un aumento de productividad y menores tasas de ausencia y rotación. (Alice Nogueira, 2008)

A la sociedad actual no se la puede considerar solamente como mercado, debido a que se encuentra integrada por conjunto de personas que desarrollan sus habilidades, donde poseen determinadas motivaciones y actúan colectivamente, por eso es recomendable generar un ambiente adecuado para la realización de las diferentes actividades que cumple el trabajador en la organización. (Medina , Muños , & Lara, 2008).

Continuamente la mayoría de los empleadores se encuentran con diferentes dilemas, preguntándose a diario si las personas que laboran están satisfechas con la actividad que realizan, cuestionando la capacidad del trabajador, Este concepto de satisfacción en el trabajo (general y por facetas) involucra claramente un modelo “*compensatorio*”, de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta de trabajo puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas. (Rodriguez, 2002). Lo que menciona Pisco (2009), para que la satisfacción se la pueda medir, en algunos casos el departamento de talento humano realiza diferentes tipos de evaluaciones a su personal, como son los test de actitudes referente a su puesto de trabajo, dando la conclusión que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

De la misma manera Borra Marcos & Gomez Garcia (2012) nos indican que existen diferentes “estudios empíricos que han identificado vectores de características individuales y laborales que condicionan el nivel de satisfacción de los individuos en puestos de trabajo, y características personales (edad, sexo, capital humano) y de los rasgos de las empresas (tamaño, sector)”.

Tales estudios aplicados en las distintas áreas de la empresa indica que la satisfacción laboral está relacionada con diferentes variables de importancia en la vida de quienes son parte de una organización como: la productividad y el rendimiento, el estrés, el burnout, el ausentismo, la rotación entre otros. (Pérez & Azzollini, 2013)

Pero cabe recalcar que por más que existan indicadores donde se muestra el comportamiento del trabajador en su puesto, de alguna manera siguen y seguirán desempeñando una labor que no es de su agrado, por que las personas están más enfocadas a simplemente en cumplir con dicha labor por la necesidad de una paga, mas no porque realmente aman lo que hacen, este tipo de situaciones se las puede encontrar en las pequeñas empresas, donde también el control, la presión, las relaciones formales e informales presentan características diferentes. (Jesús Salgado, 1996).

Además, hay quienes consideran parte fundamental en el desarrollo de la satisfacción del puesto al estrés laboral, porque genera la desmotivación del empleado al no sentir espacio que no pueda compartirse fuera de su área de trabajo, la sobrecarga, la incertidumbre y la ambigüedad de rol contribuyen al mismo, sin que exista respuesta alguna por parte del empleador para mejorarlo. (Alejandro Ramos, 2015)

En las empresas es importante que exista un clima laboral donde haya armonía y respeto entre todos los integrantes, además es necesario orientar la comunicación a todos los niveles permitiendo que los individuos comprendan mejor su trabajo y así lograr un mejor desempeño en las funciones. (Rivera , Rojas , Ramirez , & Alvarez , 2005)

La comunicación dentro de una organización es el medio por el cual se distribuye la información en los grupos de trabajo y queda puesta a disposición y conocimiento de todos sus integrantes para que puedan tomar decisiones grupales positiva para la empresa. (Vivas , 2004)

Se considera que una parte del proceso de comunicación fue diseñado para ayudar a las empresas a establecer la comunicación dentro de la misma, mediante la cual sus funciones serán más eficientes al momento de realizar trabajos en equipo, el proceso de comunicación se forma por las estructuras con la que es constituida la empresa. (Black, 2017).

Es fundamental para una organización mantener un alto nivel de comunicación con todos sus miembros, ya que una buena comunicación incrementara la efectividad laboral. Además, un adecuado sistema de comunicación facilitara el proceso de toma de decisiones. (Frias Azcárate, 2018)

La comunicación sirve como un elemento que salvaguarda la integridad de la organización, su identidad y naturaleza, permitiéndole adaptarse efectivamente a los cambios del entorno, lo que permite su evolución. La comunicación permite, igualmente, generar una cultura organizacional a través de la comunicación. (Mariño , 2014)

3. METODOLOGÍA

La población a estudiar estuvo conformada por diferentes trabajadores de los distintos tipos de negocios que laboran en los centros comerciales de la ciudad de Machala, como son el Shopping, La Piazza y Oro Plaza, donde se aplicó una metodología cuantitativa con la herramienta del cuestionario utilizando una escala del Likert del 1 al 5 donde el 1 significa nunca, 2 a veces, 3 con cierta frecuencia, 4 casi siempre y 5 siempre. El instrumento incluye además preguntas demográficas y laborales como: edad, sexo, cargo, antigüedad y tipo de negocio. Los cuestionarios se les fue entregando a cada local de manera progresiva y sin tiempo límite donde se obtuvo un total de 50 negocios encuestados. Posteriormente, los datos fueron analizados con el software Spss versión 2.2, donde una vez subida la información al programa se procedió a realizar el análisis de Regresión lineal y Tablas Cruzadas relacionando cada una de las variables o ítems directamente con los constructos del ambiente laboral.

4. RESULTADOS

Con relación al modelo de medida; el primer modelo analizado es el que contiene los tres constructos (desempeño efectivo, satisfacción del puesto de trabajo y talento humano) y todos los ítems relacionados a cada uno de ellos. Los resultados estadísticamente significativos a través de regresión lineal demuestran que la Satisfacción del puesto del 0,020, Trato talento humano con el 0,006 y comunicación de grupo con 0,022.

Coefficientes

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	2,576	,430		5,985	,000
Satisfecho puesto	,295	,123	,392	2,402	,020
Trato_Talento_Humano	,370	,127	,473	2,913	,006
Comunicacion_Grupo	-,237	,100	-,369	-2,368	,022

Tabla 1.a. Variable dependiente: Efectivo_desempeño

Tabla cruzada

		Trato_Talento_Humano				Total	
		2	3	4	5		
Satisfecho_puesto	2	Recuento	1	2	1	0	4
		% dentro de Trato_Talento_Humano	50,0%	28,6%	6,7%	0,0%	8,0%
	3	Recuento	1	2	1	0	4
		% dentro de Trato_Talento_Humano	50,0%	28,6%	6,7%	0,0%	8,0%
	4	Recuento	0	3	7	11	21
		% dentro de Trato_Talento_Humano	0,0%	42,9%	46,7%	42,3%	42,0%
	5	Recuento	0	0	6	15	21
		% dentro de Trato_Talento_Humano	0,0%	0,0%	40,0%	57,7%	42,0%
Total		Recuento	2	7	15	26	50
		% dentro de Trato_Talento_Humano	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 2. Satisfacción del puesto con trato de talento humano

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	26,691 ^a	9	,002
Razón de verosimilitud	27,480	9	,001
Asociación lineal por lineal	20,130	1	,000
N de casos válidos	50		

Tabla 3. 12 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,16.

Medidas simétricas

		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Phi	,731	,002
	V de Cramer	,422	,002
N de casos válidos		50	

Tabla 4. V de Cramer de satisfacción del puesto con talento humano

En el cuadro de tabla cruzada se analizó las variables de satisfacción del puesto con trato de talento humano donde la significancia es alta dando así un resultado del 0,002 en chi cuadrado y en la v de cramer un 0,731 donde existe una alta relación.

Los resultados sirven como base para el mejoramiento y aplicación de estrategias de cambios en lo que se respecta al ambiente laboral, la satisfacción está altamente conectada con el buen trato que reciben en su organización y esto se refleja en el desempeño.

Tabla cruzada

			Comunicacion_Grupo				Total
			2	3	4	5	
Satisfecho_puesto	2	Recuento	4	0	0	0	4
		% dentro de Comunicacion_Grupo	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	8,0%
	3	Recuento	1	2	0	1	4
		% dentro de Comunicacion_Grupo	16,7%	25,0%	0,0%	4,5%	8,0%
	4	Recuento	0	5	7	9	21
		% dentro de Comunicacion_Grupo	0,0%	62,5%	50,0%	40,9%	42,0%
	5	Recuento	1	1	7	12	21
		% dentro de Comunicacion_Grupo	16,7%	12,5%	50,0%	54,5%	42,0%
Total		Recuento	6	8	14	22	50
		% dentro de Comunicacion_Grupo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 5. Tabla cruzada de satisfacción de puesto con comunicación de grupo

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	41,387 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	32,241	9	,000
Asociación lineal por lineal	17,630	1	,000
N de casos válidos	50		

Tabla 6. a. 12 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,48.

Cuadro 1

Medidas simétricas

		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Phi	,910	,000
	V de Cramer	,525	,000
N de casos válidos		50	

Tabla 7. V de Cramer de satisfacción de puesto con comunicación de grupo

En el cuadro de tabla cruzada se analizó las variables de satisfacción del puesto con comunicación de grupo donde la significancia es alta dando así un resultado del 0,000 en chi cuadrado y en la v de cramer un 0,910 donde se refleja una alta relación. De la misma de forma estos resultados son indicadores para seguir trabajando y mejorando la

comunicación entre compañeros donde beneficie tanto el buen desempeño como el crecimiento de la organización.

Tabla cruzada

			Efectivo_desempeño				Total
			2	3	4	5	
Satisfecho_puest o	2	Recuento	1	0	1	2	4
		% dentro de Efectivo_desempeño	100,0%	0,0%	4,8%	7,7%	8,0%
	3	Recuento	0	1	2	1	4
		% dentro de Efectivo_desempeño	0,0%	50,0%	9,5%	3,8%	8,0%
	4	Recuento	0	1	15	5	21
		% dentro de Efectivo_desempeño	0,0%	50,0%	71,4%	19,2%	42,0%
	5	Recuento	0	0	3	18	21
		% dentro de Efectivo_desempeño	0,0%	0,0%	14,3%	69,2%	42,0%
Total		Recuento	1	2	21	26	50
		% dentro de Efectivo_desempeño	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 8. Satisfacción del puesto con efectivo desempeño

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	33,811 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	26,744	9	,002
Asociación lineal por lineal	10,989	1	,001
N de casos válidos	50		

Tabla 9. 12 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,08.

Medidas simétricas

		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Phi	,822	,000
	V de Cramer	,475	,000
N de casos válidos		50	

Tabla 10. V de cramer de satisfacción del puesto con efectivo desempeño

En el cuadro de tabla cruzada se analizó las variables de satisfacción del puesto con efectivo desempeño donde la significancia es alta dando así un resultado del 0,000 en chi cuadrado y en la v de cramer un 0,822 donde se refleja una alta relación. Los resultados encontrados muestran que depende mucho trabajar con satisfacción donde mejora el

desempeño de labores, tomando en cuenta las anteriores variables que se relacionan para obtener resultados positivos dentro de la empresa.

5.CONCLUSIONES

Está directamente relacionado la satisfacción del puesto con el desempeño, ya que el trabajador muestra una actitud diferente cuando se desenvuelve en el área que le gusta. Se debe trabajar mucho en el ambiente donde se labora, las condiciones tanto físicas(estructura) como culturales, deben estar a la medida de quienes conforman la organización. Aplicar test de personalidad y desempeño los cuales sirvan de apoyo para mejoras futuras, y la correcta toma de decisiones.

Se concluye que mantener un buen clima laboral dentro de la organización influye de forma directa en cada uno de sus integrantes al desempeñar las funciones en su área y además le permite tener una mejor relación a la hora de trabajar en equipo.

Se considera que mantener motivado al personal de trabajo es importante porque permite que cumpla y realice mejor sus funciones y tenga la necesidad de esforzarse cada vez más sintiendo que es una parte fundamental para que la empresa logre sus objetivos. Los resultados con alta significancia en lo que respecta a la satisfacción del puesto con el trato de talento humano, refleja con claridad que el trato de talento humano forma parte fundamental en el desempeño laboral, de igual manera con la comunicación de grupo y el desempeño efectivo que indica que las empresas deben enfocarse más en el área conductual de sus trabajadores.

5. Bibliografía

- Alejandro Ramos, P. P. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *scielo*. Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v31n2/v31n2a02.pdf>
- Alice Nogueira, C. T. (2008). *La satisfacción en el trabajo, una aplicación en el sector y bebidas en los hoteles*. Universidade do Vale do Itajaí.
- Black, L. (2017). 12, 23-27. Recuperado el 20 de 01 de 2019, de <file:///C:/Users/KAREN/Downloads/868-4141-1-SM.pdf>
- Borra Marcos, c., & Gomez Garcia, f. (2012). SATISFACCIÓN LABORAL Y SALARIO: ¿COMPENSA LA RENTA LABORAL LAS CONDICIONES NO MONETARIAS DEL TRABAJO. *Revista de Economía Aplicada*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/969/96924882002.pdf>
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). Obtenido de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf
- Carlos Manosalvas, L. M. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-MINISTER*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n26/n26a1.pdf?fbclid=IwAR0UzKbQgY1JibnjzG08b4g0AP5C8SI9_5xU6kAxujxOVNtG3dQwaRgqy2A
- Chiang, M., & San Martín, N. (12 de 2015). *Ciencia y trabajo*, 17. Recuperado el 09 de 01 de 2019, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492015000300001
- del Toro, J., Salazar, M., & Gomez, J. (05 de 12 de 2011). 204-227. Recuperado el 09 de 01 de 2019, de [file:///C:/Users/KAREN/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalSatisfaccionLaboralYSuRelacionC-5114801%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/KAREN/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalSatisfaccionLaboralYSuRelacionC-5114801%20(3).pdf)
- Frias Azcárate, R. (2018). *Redalyc*. Recuperado el 20 de 01 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/181/18100103.pdf>
- Gomez Encinas, L. (03 de 2013). *Aposta*, 1-35. Recuperado el 07 de 01 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Jesús Salgado, C. R. (1996). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA PYME. *redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/727/72780208/>
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Quintero, J. (26 de 01 de 2015). 5-15. Recuperado el 07 de 01 de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n26/n26a1.pdf>
- Mariño, A. (08 de 05 de 2014). 119-141. Recuperado el 20 de 01 de 2019, de 1692-0279
- Medina, A., Muños, C., & Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *scielo*.
- Montoya, C., & Boyero, M. (12 de 2016). *Vision de futuro*, 20, 1-20. Recuperado el 09 de 01 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Palmar, R., & Valero, J. (01 de 2014). *Espacios públicos*, 17, 159-188. Recuperado el 09 de 01 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>

- Pérez, P., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472013000100006&script=sci_arttext
- Pisco, M. A. (2009). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología*, 46-6. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm.
- Rivera, A., Rojas, L., Ramirez, F., & Alvarez, T. (11 de 2005). *redalyc*, 1, 32-48. Recuperado el 20 de 01 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Rodriguez, K. C. (2002). *El concepto de “satisfacción en el trabajo, y su protección en la enseñanza*. Obtenido de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Serrano, P. O., & García, L. C. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Pepsic*. Obtenido de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017&fbclid=IwAR2SH96hjOugs8wdZFM0h0u9-5QqcLSEmlgqjYcpVMYBA2vaTGXA2qTJaA
- Vivas, J. (07 de 2004). Recuperado el 20 de 01 de 2019, de https://www.researchgate.net/publication/311761807_Comunicacion_y_Toma_de_decision_en_grupo