

# Análisis del Ambiente Organizacional en una empresa del sector aeronáutico en la ciudad de Cartagena

Analysis of the Organizational Environment in a company of the aeronautical sector in the city of Cartagena

Recibido: Octubre 10 de 2014 - Evaluado: Enero 23 de 2015 - Aceptado: Mayo 14 de 2015

Diego Alonso Cardona Arbelaez\*

## Para citar este artículo / To cite this article

Cardona Arbelaez, D. A. (2016). Análisis del ambiente organizacional en una empresa del sector aeronáutico en la ciudad de Cartagena. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 1 (2), 103 - 120.

## Resumen.

El presente artículo tiene como objetivo analizar la percepción de los empleados en la empresa LAN Airlines de la ciudad de Cartagena, atendiendo las dimensiones como son los Beneficios Laborales, las Políticas Administrativas y Desarrollo Personal que permita una apreciación del clima laboral interno de la organización, para el estudio se hizo uso de la herramienta de estadística SPSS, con cuestionarios en escala de Lickert, además de un grupo focal que permite aclarar y apreciar mejor el grado de satisfacción por parte de los empleados en su área de trabajo y desarrollo de sus actividades.

\* Estudiante del Doctorado en Ciencias Sociales Universidad del Zulia, Venezuela. Administrador de Comercio Exterior de la Universidad Jorge Tadeo Lozano Seccional Caribe. Especialista en Gerencia de Mercadeo, Universidad Tecnológica de Bolívar. Magister en Mercadeo Agroindustrial de la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá. Profesor Asociado a Investigación FCEAC Universidad Libre sede Cartagena Colombia.

**Palabras claves:** Ambiente laboral, políticas administrativas, organización.

## **Abstract**

The objective of this article is to analyze the perception of the employees in the company LAN Airlines in Cartagena, taking the dimensions such as Employee Benefits, Policy Management and Personal Development to allow an appreciation of the internal working environment of the organization, for the study was done using SPSS statistical tool with Lickert scale questionnaires, and a focus group that helps clarify and determine the degree of satisfaction of employees in their work area and development of their activities.

**Key words:** Work environment, administrative policies, Organization.

## **SUMARIO**

Introducción. – Bases teóricas. – Metodología. – Objetivos. - Plan de redacción. – 1. Primera dimensión: Beneficios laborales. – 2. Segunda dimensión: Desarrollo personal. – 3. Tercera dimensión: Políticas administrativas. – Conclusiones. – Referencias

## **Introducción.**

El clima laboral ha sido uno de los temas administrativos con mayor grado de estudio, por ello, es importante resaltar que uno de los primeros estudios experimentales fue el realizado en la planta Hawthorne de Western Electric, en Chicago, por Elton Mayo. En este estudio experimental, se clasificó al personal en grupos y se les sometió a cambios deliberados en la iluminación. De este estudio se concluyó que bajo ciertas circunstancias en cuanto a la manipulación de las variables, las personas aumentaban o disminuían su productividad y por ende la producción de la organización aumentaba y disminuía. A partir de este estudio las empresas se han interesado en el estudio de este factor interno determinante no solo del comportamiento de los individuos, sino también como índice por medio del cual se puede alcanzar una mayor productividad.

La organización LAN Airlines en la ciudad de Cartagena se caracteriza por tener una estructura organizacional plana que se evidencia por contar con una gerencia, auxiliares administrativos y operativos, estos dos últimos niveles en temporadas altas de turismo en la ciudad de Cartagena suelen manejar momentos

de alta carga laboral y la insuficiencia de personal para atender con eficacia y eficiencia todas las actividades, les ocasiona un alto grado de estrés, por ello es indispensable estudiar el clima que esta empresa maneja, en aras de describir cuales son las variables que inciden actualmente en él, sin dejar a un lado a la gerencia como precursor principal responsable de conservar la armonía del clima laboral que en algún momento se puede ver afectada por la implementación de políticas administrativas y prácticas de gestión administrativa.

### **Bases teóricas.**

El clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en que se desenvuelven los miembros de una organización, en relación con el trabajo *“cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución”* (Marchant, 2005; citado por, Bustamente Miguel et al 2009).

Conforme a lo anterior el clima organizacional (en adelante CO) es percibido bajo diferentes concepciones dependiendo del autor que trate del tema, por ello el concepto de clima organizacional ha sido estudiado por muchos autores tanto en el campo psicológico como administrativo para conocer la opinión personal de los empleados (BRUNET, 1999; citado por, Aldana, M. Hernández, Aguirre y S. Hernández, 2009).

Reincher y Schnider (1990) y Denison (1996), en Garza (2010) coinciden en señalar que la primera definición de Clima Organizacional de la que se tiene registro aparece en 1938 propuesta por Kurt Lewis y Ronald Lippit.

El autor Da Silva (2002) citado por Garza (2010), menciona que el CO es difícil de definir con precisión. Da Silva continua afirmando que el CO, es más bien algo que se siente, porque está compuesto de fuerzas que no son todas comprensibles; el CO es el ambiente psicológico resultante de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y se reflejan en las relaciones interpersonales.

Sandoval (2004), afirma que las definiciones de clima organizacional explican que: El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Que ellas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Además, plantea que el Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, y que el clima es una variable que

interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Cabe destacar que el clima organizacional condiciona el comportamiento de un individuo aunque sus determinantes sean difíciles de identificar. Al respecto estudiar el clima organizacional no es tarea fácil, los medios más utilizados han sido cuestionarios elaborados por distintos autores y con dimensiones diversas; sin embargo, la observación participante, es la herramienta que más aportes significativos y objetivos arroja, (Davis 1991).

### **Metodología.**

La investigación realizada para analizar el clima organizacional en la empresa LAN Airlines de la ciudad de Cartagena, fue de enfoque cualitativo, de alcance descriptivo, transversal, con diseño no experimental (Münch y Ángeles, 2007; Hernández et al., 2008; citado por Garza 2010).

Además por tratarse de un estudio dentro de una organización, se utilizó como estrategia el estudio de casos y se trabajó con la herramienta estadística SPSS, además de la realización de un grupo focal en que participaron seis empleados. Para la muestra se tomó la totalidad de los empleados de la empresa LAN Airlines Cartagena que cuenta con 22 trabajadores, sin embargo por limitaciones de tiempo y acceso a los empleados, únicamente se le aplicó la encuesta a 18 empleados. Correspondiendo a un 82% del total de los empleados.

### **Objetivos.**

Analizar la percepción de los empleados de la empresa aérea LAN Cartagena, a través de un estudio de caso con el fin de describir la situación actual, que permita generar la discusión sobre el ambiente que rodea la organización interna sobre los tres dimensiones estudiadas Beneficios Laborales, Desarrollo Personal y Políticas Administrativa de la organización.

### **Plan de redacción**

Para un mejor análisis y comprensión de los resultados arrojados en el estudio, se definen los niveles al cual pertenecen los empleados de la empresa LAN y, que se ilustran a continuación para permitir relacionarlos con las gráficas generadas, a partir de las preguntas de la encuesta aplicada.

Nivel cuatro: Compuestos por: aseadoras, auxiliares de oficina, vigilantes y minoristas.

Nivel tres: Constituidos por: técnicos, digitadores, supervisores, auditor de calidad, auditor financiero.

Nivel dos: Hacen parte los asistentes.

Nivel uno: Corresponde al nivel gerencial de la empresa.

Una vez identificados los niveles anteriores, se procede al análisis de los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones establecidas en el estudio, y para lo cual, se tienen en cuenta las gráficas realizadas para facilitar el análisis.

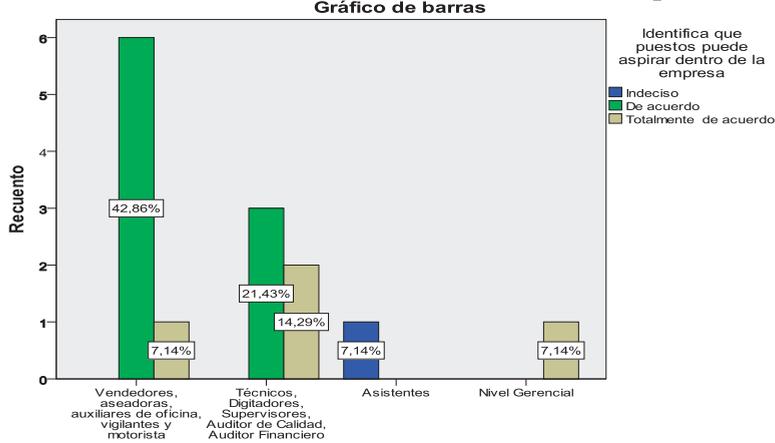
### **1. Primera dimensión: Beneficios laborales.**

**Ascensos:** Conocer la empresa y sus oportunidades de ascensos, es lo que se debe hacer los empleados desde el primer día de trabajo para poder alinear sus expectativas con ella.

La gráfica No 1, ilustra que tanto pueden aspirar los empleados de los distintos niveles y diferentes áreas dentro de la organización a recibir ascensos, el 42,86% del cuarto nivel manifiestan estar de acuerdo, mientras que un 7,14% está totalmente de acuerdo, en el tercer nivel, están de acuerdo un 21,43% y totalmente de acuerdo un 14,29%, en el segundo nivel un 7,14% está indeciso, y un 7,14% del primer nivel, manifiesta estar totalmente de acuerdo.

A partir de lo que se evidencia en la gráfica No 1, se puede afirmar que la mayoría de los empleados que se encuentran en los niveles bajos de la estructura jerárquica de la organización, están de acuerdo que se puede ascender dentro de la empresa, y son conscientes de la responsabilidad que tiene cada uno de ellos para desarrollar su propia carrera, y por consiguiente deben hacer uso de todas las oportunidades que la empresa brinda para poderse desarrollar a nivel personal y profesional.

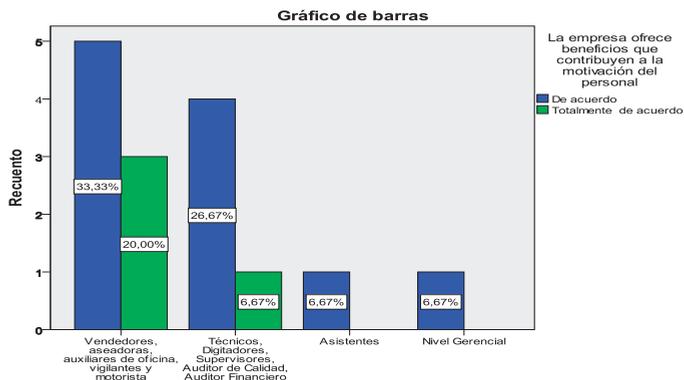
**Gráfica No 1. Posibilidades de ascenso en la empresa**



**Motivación:** La motivación de los empleados, es un elemento primordial para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la obtención de los objetivos de la empresa (Zamora, 2008).

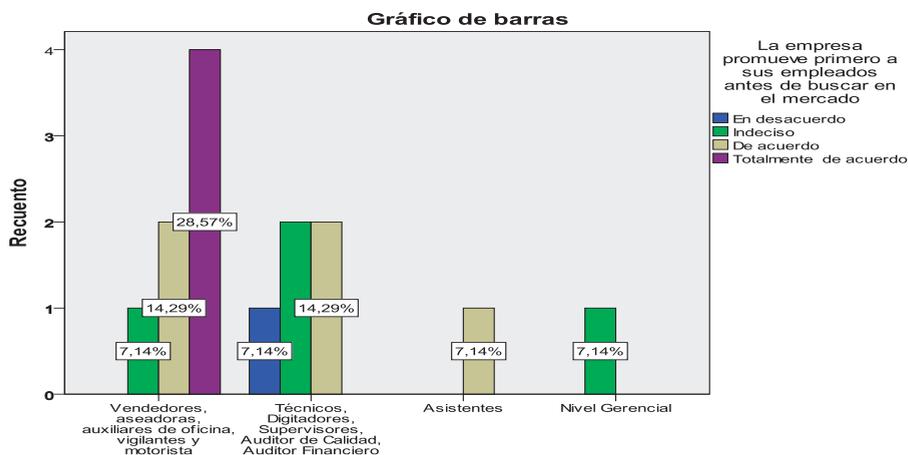
Según la gráfica No 2, los empleados del nivel 4 de la organización están de acuerdo en un 33,33% que los beneficios otorgados por la empresa contribuyen a la motivación para la realización de las actividades, mientras que el 20% manifiestan estar totalmente de acuerdo, en el tercer nivel están de acuerdo un 26.67% y totalmente de acuerdo un 6.67%, en el segundo y primer nivel están de acuerdo un 6.67%.

**Gráfica 2. Contribución de los beneficios en la motivación de los empleados**



**Promoción de los Empleados:** La gráfica No 3, evidencia que tanto la empresa promueve internamente a sus empleados antes de buscar en el mercado personas para llenar las vacantes que se presentan dentro de la organización, en el nivel cuatro un 7.14% están indecisos respecto a la oportunidad queda la empresa de promoverse, el 14.29% están de acuerdo y el 28.57% están totalmente de acuerdo, en el nivel tres el 7.14% están en desacuerdo, el 14.29% están indecisos y un 14.29% de acuerdo y en el nivel dos el 7,14% manifiestan estar de acuerdo, mientras que en el primer nivel el 7.14% presentan indecisión respecto a que la empresa da prioridad a la promoción de los empleados para ocupar las vacantes que se presentan.

**Gráfica 3 Promoción de los empleados por parte de la empresa**



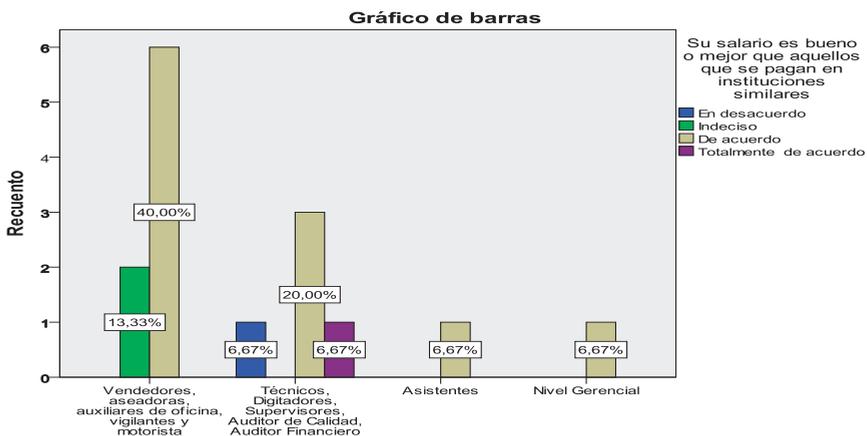
La información registrada en la gráfica No 3, muestra, que a pesar de la opinión dividida que tienen los empleados respecto a la oportunidad de promoción interna que da la empresa, se percibe un mayor porcentaje de ellos, que tienen claro que la organización en primera instancia promueve a sus colaboradores, antes de salir a buscar externamente personas para que ocupen las vacantes que se presentan, es decir, LAN confía en las habilidades, actitudes, capacidades y experiencias que tienen sus empleados, aspectos que permiten que la empresa sea más competitiva.

**Salarios:** Con el fin de atraer y retener el personal necesario para la organización, los empleadores deben considerar que la compensación ofrecida

sea la más equitativa posible, con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la empresa (Jiménez & Hernández, 2010).

En la gráfica No 4, se muestra que en el cuarto nivel el 13,33% de los empleados son indecisos para señalar si el salario que devengan en la empresa es mejor que el que reconocen organizaciones similares a LAN Airlines, mientras que el 40% de los trabajadores de ese nivel, están de acuerdo que el salario de LAN es mejor a lo reconocidos por otras empresas iguales a LAN. En el nivel tres el 20% están de acuerdo, en tanto, que el 6,67% manifiestan estar totalmente de acuerdo, y el 6,67% afirman estar en desacuerdo. En ese orden, el 6,67% de los empleados del nivel uno y el 6,67% del nivel dos, están de acuerdo en manifestar que la remuneración de LAN Airlines es mejor a la que reconocen otras empresas similares a LAN.

**Gráfica No 4. Percepción del salario por parte de los empleados**

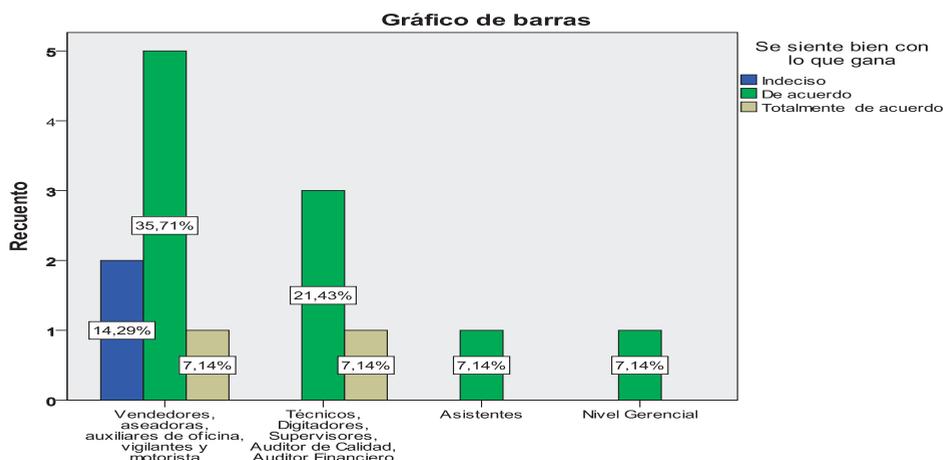


Lo expuesto anteriormente, evidencia que el 80% de los empleados creen recibir un salario en promedio mejor a los reconocidos por las empresas del mismo sector. Lo que evidencia que la empresa tiene claro que los buenos salarios, mantienen motivados a sus empleados, lo cual, contribuye a una mayor productividad y, por consiguiente al cumplimiento de los objetivos de la organización.

La Gráfica No 5, muestra que el 14,29% de los trabajadores del nivel cuatro, son indecisos para responder si se sienten bien con el salario que devengan en LAN Airlines, en tanto, que 35,71% de los empleados, informan estar de acuerdo

con el salario devengado, mientras, que el 7,14% afirman estar totalmente de acuerdo. En el nivel tres, el 21,43% y el 7,14% informan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente con el salario que devengan. En cambio en los nivel 2 y 1, el 7,14% respectivamente, manifiestan estar de acuerdo con la remuneración recibida en LAN.

**Gráfica 5. Satisfacción de los empleados frente a la remuneración de la empresa.**



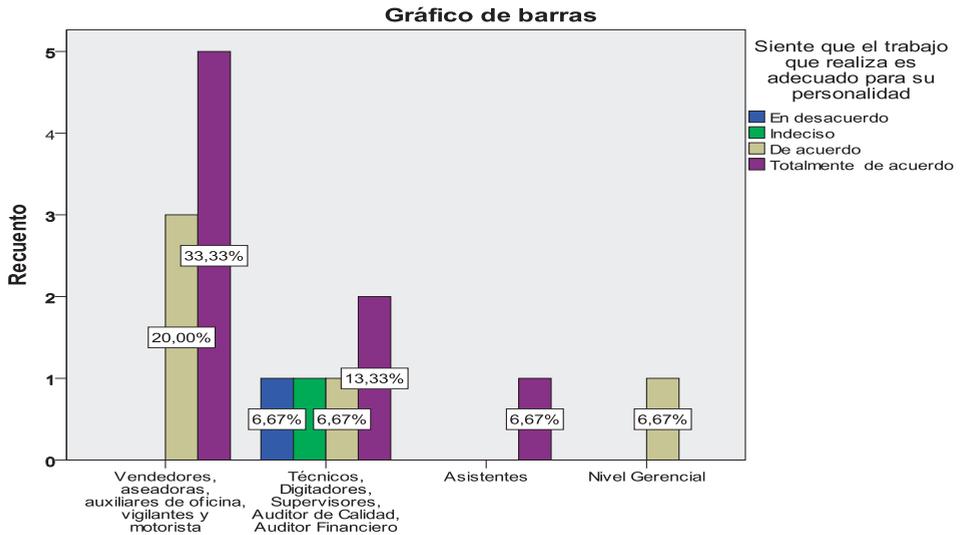
## 2. Segunda dimensión: Desarrollo personal.

Cuando el individuo se siente tranquilo consigo mismo, es muy probable que también lo esté con su entorno personal y laboral. El trabajador debe gozar de salud y de equilibrio emocional, para poder rendir de forma más exitosa y productiva. Al sentirse incentivado, su esfuerzo se verá “justificado” (Calanche, S; Yepes, C & Zabala, A, 2011).

En el caso de LAN Cartagena el 33,34% (20% nivel 4, 6,67% nivel 3 y 6,67% nivel 1) y el 53,33% (33,33% nivel 4, 13,33% nivel 3 y 6,67% nivel 2) de los trabajadores afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, que el trabajo que realizan, es el adecuado para la personalidad que poseen, mientras, que el 6,67% del nivel 3 se muestran indecisos y el otro 6,67% de los empleados del mismo nivel, se encuentran en desacuerdo que el trabajo realizado sea el adecuado para su personalidad. Entonces, se puede inferir que el 86,67% de los trabajadores de LAN Cartagena, se sienten conformes y muy cómodos con

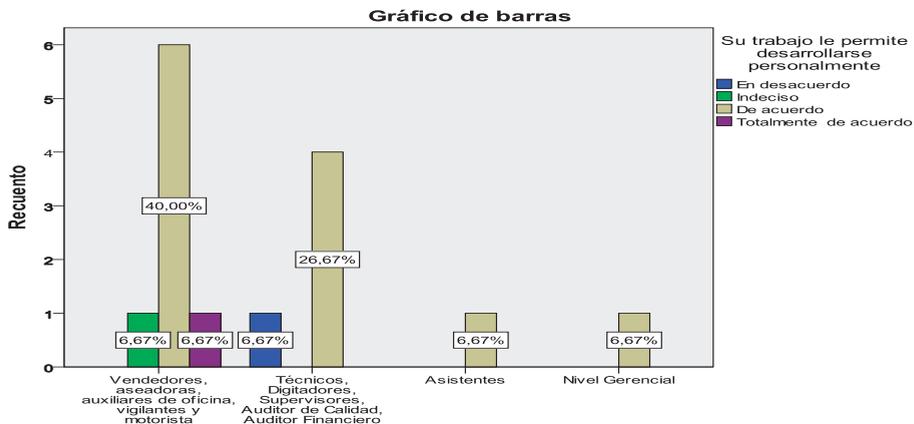
el trabajo que vienen desempeñando, lo que redundará en un incremento de la productividad, y por consiguiente al alcance de los objetivos organizacionales y personales. Observar gráfica No 6.

**Gráfica 6 El trabajo realizado frente a la personalidad de los empleados**



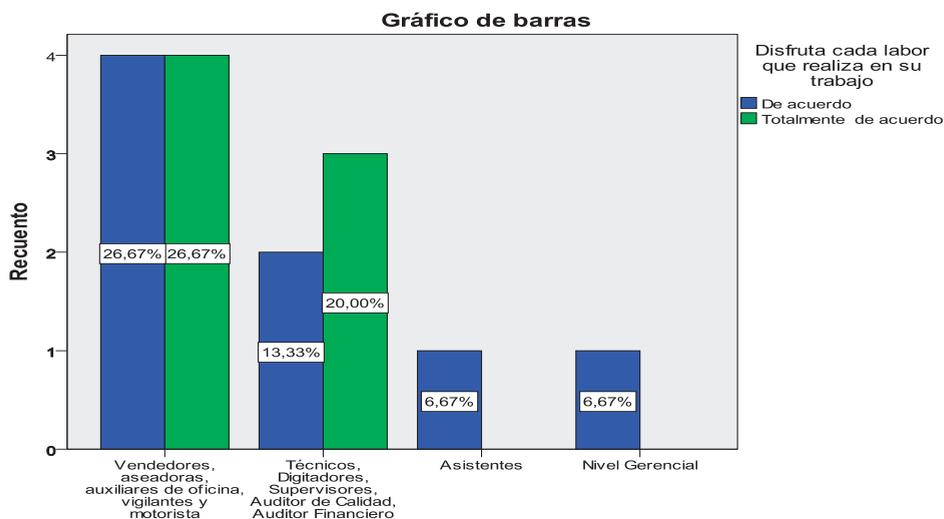
Coherente con lo plasmado en la gráfica No 6, se ratifica en la gráfica No 7 que el 80,01% (40% nivel 4, 26,67% nivel 3, 6,67% nivel 2 y 6,67% nivel 1) de los trabajadores de LAN en Cartagena, manifiestan estar de acuerdo que el trabajo que ejecutan, les permite desarrollarse en el ámbito personal, mientras, que el 6,67% de los empleados del nivel cuatro están totalmente de acuerdo con lo afirmado anteriormente, en tanto, que otro 6,67% del mismo nivel, aseguran estar indecisos respecto que el salario que devengan, les facilita el desarrollo personal. El 6,67% de los empleados del nivel tres, están en desacuerdo, en que la remuneración recibida, les permite desarrollarse en el campo personal.

**Gráfica 7. El Trabajo y el desarrollo personal**



Según la gráfica No 8, el 53,34% (26,67% nivel 4, 13,33% nivel 3, 6,67% nivel 2 y 6,67% nivel 1) de los empleados de LAN de Cartagena, están de acuerdo en manifestar que disfrutan de las labores que realizan diariamente, mientras 46,66% (26,67% nivel 4 y 20% nivel 3), afirman que están totalmente de acuerdo.

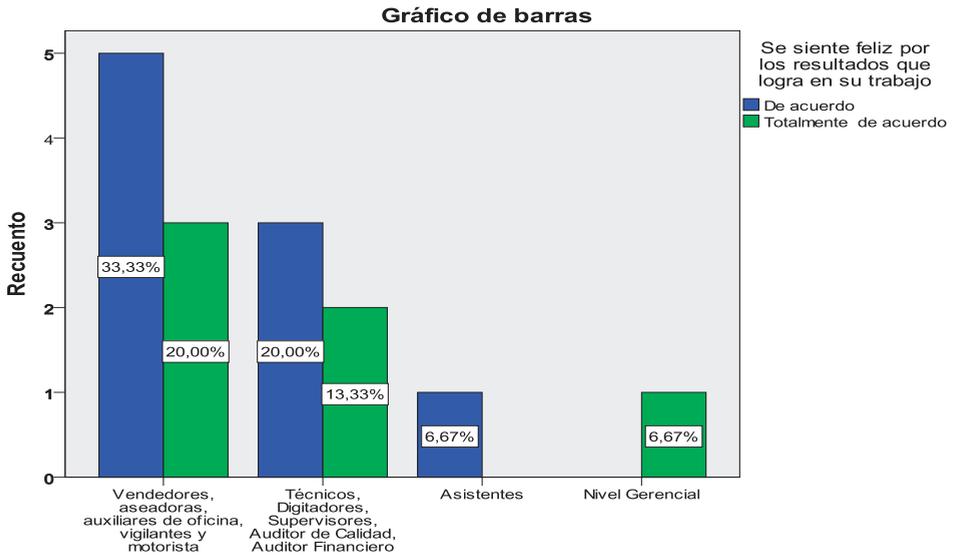
**Gráfica No 8. Satisfacción de los empleados frente a la labor realizada**



Según la gráfica No 9, el 60% (33,33% nivel 4, 20% nivel 3 y 6,67% nivel 2) de los empleados de la empresa, están de acuerdo en manifestar que son felices

por los resultados que obtienen al realizar las actividades diarias, mientras, que el 40% (20% nivel 4, 13,33% nivel 3 y 6,67% nivel 1), afirman estar totalmente de acuerdo con la anterior afirmación.

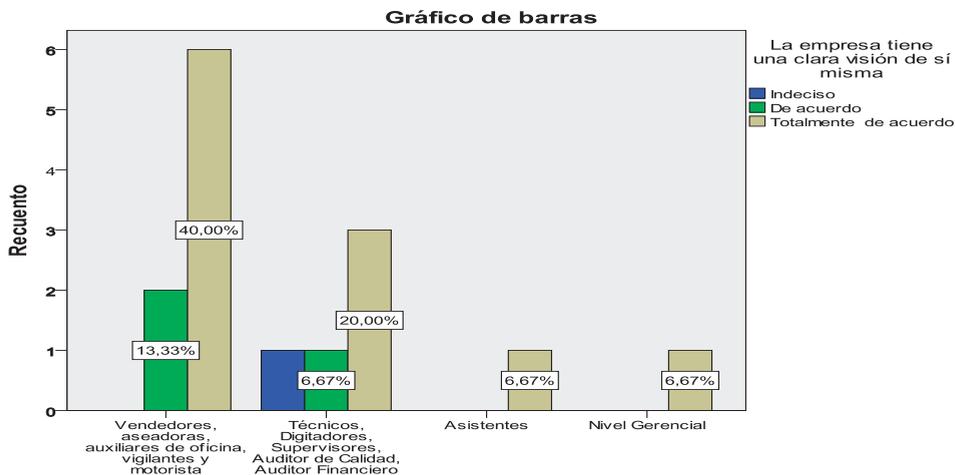
### Gráfica No 9. Felicidad por los resultados obtenidos en el trabajo



### 3. Tercera dimensión: Políticas administrativas.

*Visión de la empresa:* La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para la empresa, representa la esencia que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en la organización (Salvador, 2012).

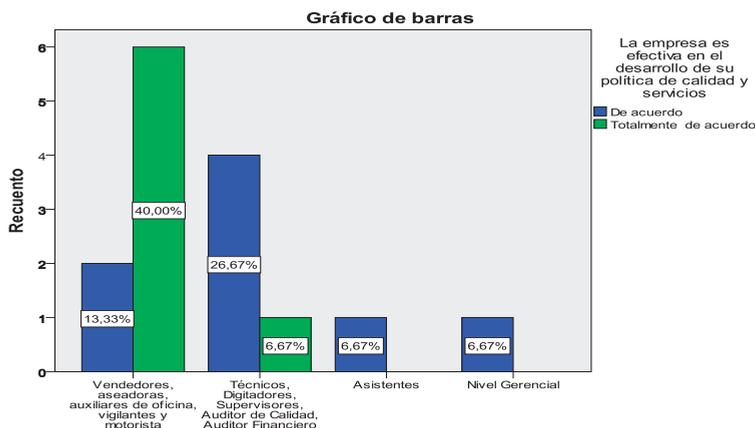
**Gráfica 10. Percepción sobre la visión de la empresa**



De la gráfica No 10, se concluye que el 20% (13,33% nivel 4 y 6,67% nivel 3) de los trabajadores de LAN Cartagena, afirman estar de acuerdo que la empresa posee una visión clara, en tanto, que el 73,34% (40% nivel 4, 20% nivel 3, 6,67% nivel 2 y 6,67% nivel 1) opinan estar totalmente de acuerdo y, sólo el 6,67% del nivel 3, se encuentran indecisos.

**Política de calidad:**

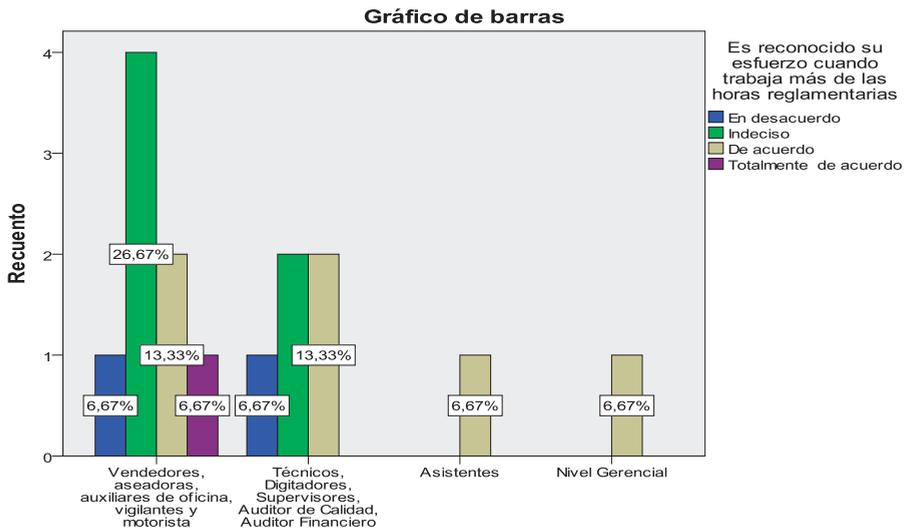
**Gráfica 11. Percepción sobre el desarrollo de la política de calidad y servicios**



De la gráfica No 11, se puede inferir que el 53,34% de los empleados de LAN Cartagena, están de acuerdo que la empresa es efectiva en el desarrollo de su política de calidad y servicios, mientras, que el 46,67% manifiestan estar totalmente de acuerdo.

**Jornada Laboral:** A partir de la gráfica No 12, se observa que el 13,34% (6,67% nivel 4 y 6,67% nivel 3) de los trabajadores de LAN Cartagena, manifiestan estar en desacuerdo que el esfuerzo realizado cuando se laboran horas adicionales a la jornada reglamentaria, no es reconocido por la organización, mientras, que el 40% (26,67% nivel 4 y 13,33% nivel 3) de los empleados, se muestran indecisos, cuando opinan sobre el particular, en tanto, que otro 40% (13,33% nivel 4, 13,33% nivel 3, 6,67% nivel 2 y 6,67% nivel 1) de los trabajadores, afirman estar de acuerdo, en que la empresa les reconoce el esfuerzo cuando laboran más de las horas reglamentarias; Sólo un 6,67%, están totalmente de acuerdo.

**Gráfica 12. Percepción sobre la jornada laboral extra**



## Conclusiones.

### *Dimensión Beneficios laborales*

La mayoría (92,86%) de los empleados de LAN Cartagena, son conscientes que la empresa, les permite ascender dentro de ella, pero que la responsabilidad la

tienen cada uno de ellos, por lo tanto, deben hacer los esfuerzos necesarios para desarrollar su propia carrera, y por consiguiente deben hacer uso de todas las oportunidades que la empresa brinda para crecer a nivel personal y profesional.

Se puede afirmar que el 100% se encuentran motivados para realizar con un alto nivel de eficacia y eficiencia todas las actividades, por las que son responsables diariamente, además, ese estado de motivación, les permite fácilmente alcanzar los objetivos organizacionales. Lo anterior, va acompañado, con la oportunidad queda la empresa para que los empleados sean promocionados de cargo, sobre este aspecto el 64,29% de los trabajadores, opinan que LAN Cartagena, en primera instancia, promociona a sus empleados y posteriormente llena las vacantes con personal externo a la empresa.

No cabe duda, que la buena remuneración salarial de LAN Cartagena, coadyuva a un adecuado clima organizacional, sobre el particular el 80%, manifiestan gozar de un buen salario.

### ***Dimensión desarrollo personal***

Un 86,67% de los empleados de LAN Cartagena considera que el trabajo que realizan es adecuado con la personalidad de cada uno de ellos, de la misma manera un 86,68%, son conscientes que las labores que realizan diariamente, les permite desarrollarse personalmente. En tanto, que el 100% de los trabajadores, consideran que disfrutan de las labores que realizan, y por el eso el mismo 100%, son felices con los resultados que logran. Por lo anterior, no cabe duda que LAN Cartagena, considera que el desarrollo personal de sus colaboradores, es fundamental, y además, que es un factor que incide positivamente sobre el clima organizacional, lo que por consiguiente le da seguridad y confort a cada uno de los empleados, propiciando entonces una alta productividad en la organización.

### ***Políticas administrativas***

El 93,33% de los empleados de LAN Cartagena, tiene perfecta claridad sobre la visión de la empresa, lo cual permite que cada uno de ellos, conozca hacia dónde se encamina la empresa, y por consiguiente ella facilita que sus colaboradores se involucren al logro de los objetivos planteados, lo que garantiza el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido. Lo último se corrobora, en que el 100% de los trabajadores considera que la empresa es efectiva en el desarrollo de su política de

calidad y servicios, lo que facilita la dinámica laboral al interior de la organización, lo que contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales.

Un aspecto que debe revisar LAN Cartagena para que un futuro los trabajadores no caigan en un estado de desmotivación, es por qué sólo el 46,67% de los empleados, consideran que la empresa les reconoce el esfuerzo que realizan cuando laboran más de las horas reglamentarias.

### Referencias.

- Aldana O, Hernández M, Aguirre D, & Hernández S (2009). Clima Organizacional En Una Unidad De Segundo Nivel De Atención. Revista Enfermería del Instituto Mexicano De Seguros Sociales. Disponible en <http://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2009/eim092f.pdf>. Descargado el 29 de noviembre De 2012.
- Bustamante M, Hernandez J & Loretto Y. (2009) Análisis Del Clima Organizacional en el Hospital de Talca. Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud año 5 No 11. Disponible en [http://mggp.otalca.cl/docs/taller\\_de\\_salud\\_publica/ANALISIS\\_DEL\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_EN\\_EL\\_HRT.pdf](http://mggp.otalca.cl/docs/taller_de_salud_publica/ANALISIS_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_EN_EL_HRT.pdf). Descargado el 15 de noviembre de 2012.
- Brunet, L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnósticos y Consecuencias. Editorial Trillas. México.
- Davis, K (1991). El Comportamiento Humano En El Trabajo: Comportamiento Organizacional. Edición No 8. Editorial Mc Graw Hill. México.
- García I (2006) .Tesis doctoral La Formación del Clima Psicológico y su Relación Con los Estilos de Liderazgo. Disponible en <http://essantabarbara.files.wordpress.com/2010/02/tesis-la-formacion-del-clima-psicologico-y-su-relacion-con-los-estilos-de-liderazgo.pdf>. Descargado el 18 de septiembre de 2012.
- Garza, D (2010). Tesis El Clima Organizacional En La Dirección General De Ejecución De Sanciones De La Secretaria De Seguridad Pública En Tamaulipas. Disponible en <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>. Descargado El 22 De Septiembre De 2012.
- Jiménez, L & Hernández, S (2010). Importancia de las compensaciones laborales

y de la gestión humana en las empresas. Disponible en de revistas. [uexternado.edu.co/index.php/proyecta/article/download/.../1748](http://uexternado.edu.co/index.php/proyecta/article/download/.../1748). Descargado el 3 de marzo de 2012

Lotito, J (1992). Artículo “La Empresa” Pág. 28. Editorial Mc Graw Hill. México

Novoa, A. (2007). Especificidades Del Clima Organizacional En Las Instituciones De Salud. Disponible <http://Www.Unorte.Edu.Uy/Sites/Default/Files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.Pdf>. Descargado El 20 De Abril De 2012, De

Salvador, A (2012). Desarrollo de proyectos: Planeación estratégica y estructura organizacional. Disponible en <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/64/A6.pdf?sequence=6>. Descargado el 30 de diciembre de 2012.

Sandoval, M (2004). Concepto y Dimensiones Del Clima Organizacional. Revista Hitos de Ciencias Económico y Administrativas. Disponible en [http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensayo\\_dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf). Descargado el 20 de abril de 2012.

Zamora, G (2008). Importancia de la motivación en las empresas. Disponible en <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28925/1/Zamora%20Salazar.pdf>. Descargado el 2 de marzo de 2012.

