



FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INTERACCIÓN CON LA SATISFACCIÓN Y
EL COMPROMISO LABORAL EN UNA PyME DE LA CDMX”

TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

CARMEN ARELY LAGOS ROJAS
LUIS FERNANDO CALLEJO ESTRADA

DIRECTOR: DR. MIGUEL ALEJANDRO VILLAVICENCIO CARRANZA

REVISORA: MTRA. ERIKA SOUZA COLÍN

CARMEN ARELY LAGOS ROJAS:
Nº de Cuenta: 313171378
Correo: arelylagos86@gmail.com
Teléfono: 55 3112 4546

LUIS FERNANDO CALLEJO ESTRADA:
Nº de Cuenta: 313122459
Correo: callejoelf97@gmail.com
Teléfono: 55 1343 2274

CIUDAD UNIVERSITARIA, 31 DE JULIO 2019





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria

Dedicamos esta tesis a nuestros padres, que con amor, fervor y devoción siempre nos impulsaron a alcanzar tan grandes metas; hoy el término de nuestra licenciatura, pero mañana el inicio y culminación de nuevas metas; futuros logros en los que les pedimos nos sigan acompañando y brindándonos ese amor y confianza que nos ha mantenido firmes en nuestras convicciones.

Esta tesis también se encuentra dirigida a nuestros abuelitos que desafortunadamente ya no se encuentran a nuestro lado físicamente, dedicada a **Nicolasa García González, Bernardino Rojas Aldama, Agustín Estrada Perea y Gloria Estrada Perea**, estamos y estaremos siempre en deuda por todo el apoyo y cariño de abuelo que a cada uno nos pudieron dar; sabemos que nos acompañan en cada paso que damos; son quienes nos guiaron, educaron y permitieron a nuestros padres darnos la vida. A nuestros tíos **Agustín Estrada Velázquez y Miguel Ángel Moreno Lagos**, gracias por cada momento en que nos acompañaron y nos ayudaron a crecer. Los extrañamos, aunque siempre estén con nosotros.

Se la dedicamos a la **UNAM**, nuestra alma mater, la cual nos ha guiado en el inicio de este camino, desde la Escuela Nacional Preparatoria y al día de hoy en nuestra amada Facultad de Psicología, las cuales nos han permitido crecer en conocimiento, experiencia y vivencias, a su vez nos permitió encontrarnos. Esta universidad tan grande que nos colma de conocimientos, instalaciones, oportunidades, libertad; nos ha formado como personas, además que nos ha ofrecido y facilitado el desarrollo artístico y deportivo.

Finalmente va dedicada al **Dr. Miguel Alejandro Villavicencio Carranza**, quien nos ofreció esta oportunidad, que a pesar de los contratiempos siempre nos brindó su apoyo, nos instruyó y dio oportunidades más allá de escribir una tesis. Aquel que nos brindó su amistad y profesionalismo para buscar nuestro desarrollo y fortalecer nuestras experiencias.

Agradecimientos

A mi madre, Gloria Estrada Velázquez, que con todo su amor, esfuerzo, trabajo y cariño me impulsó a siempre crecer para lograr todas mis metas y cumplir con cualquier reto que tenga enfrente; te debo más que la vida. Me has dado tantos momentos y experiencias que he guardado en mí, te estaré eternamente agradecido, por tanto. Siempre has dado lo mejor de ti, me has procurado y has forjado en mí una gran persona, me acompañas a donde voy y estás sin importar las circunstancias. Muchas gracias por todo.

A mi papá y a mi mamá, Alfredo Lagos y Carmen Rojas, ustedes que son mi mayor inspiración y ejemplo en la vida. Les estoy eternamente agradecida por todo lo que me han brindado, gracias a ustedes todo esto ha sido posible, todo esto es por y para ustedes. Siempre han estado al pendiente, han creído en mí desde el primer momento que me tuvieron entre sus brazos y me han dado todo el amor para ser la persona más feliz y dichosa de tenerlos como papás. Gracias a su trabajo y esfuerzo me han llevado y guiado a cumplir mis metas, siempre estando ahí para sostenerme y ayudarme a continuar sin importar la circunstancia, me educaron en una persona con valores, responsabilidad y perseverancia. Porque si los tengo a ustedes todo es posible, todos mis logros son dedicados a ustedes.

A mi abuelita, Virginia Velázquez, que con sus incansables esfuerzos dio forma a esta familia, siempre apoyando a cada uno de sus nietos dándonos tanto cariño y vivencias posibles, enseñanzas que me han hecho crecer y siempre resguardar con amor lo que me das. Agradezco cada momento en el cual nos sigas acompañando y dando de tus atenciones para lograr lo que nos proponemos

A mis hermanas, Erika y Fernanda, que me han acompañado y apoyado todo el tiempo. Siempre creyendo en mí, dándome la responsabilidad más grande al verme como un ejemplo a seguir. Con su cariño y respeto me motivan a ser mejor persona para ustedes, a esforzarme por no decepcionarlas. Cada una a su forma me alienta, inspira y le da sentido a mi vida. Así como ustedes creen en mí, yo creo en ustedes y sé que lograrán todo lo que se han propuesto.

A mis tíos, David, Víctor, Hugo, José Juan y Eduardo quienes siempre me guiaron e instruyeron, aquellos que fueron como padres y me enseñaron a ser quien soy, ustedes fueron mi ejemplo, nutriendo mi desarrollo y fortaleciendo a mi persona. Dándome apoyo sin importar el momento.

A mi abuelita, Rosa Lagos, quien siempre se preocupa por mí, porque esté bien, porque vaya y regrese con bien. Quien con su cariño y apoyo me ha alentado a superarme y esforzarme siempre para conseguir mis metas. Gracias por siempre enseñarme lo maravillosa que es la vida, por enseñarme a disfrutarla y ser mejor persona.

A mis tías, Virginia, Claudia, Fabiola y María aquellas que han cuidado de mí, apoyando a mi madre para lograr mi desarrollo y llevando experiencias sin igual a mi vida, enseñanzas y momentos con los cuales me desarrollé y que con todo mi respeto les agradezco.

A mis tíos, Carlos Gutiérrez y Guillermina Peralta, quienes han estado siempre pendiente de mi desarrollo y crecimiento profesional y personal, quienes con su ejemplo me han inculcado a ser mejor persona y siempre dar lo mejor de mí. Su apoyo y confianza nunca me han faltado, gracias por hacerme ver que con esfuerzo y dedicación todo se puede lograr, gracias por su cariño y por creer en mí al guiarme durante todo el trayecto.

A toda mi familia, les agradezco por todos los momentos que hemos vivido y que han compartido conmigo, cada enseñanza, experiencia y oportunidad de compartir nuestro cariño me ha encaminado a ser quien soy.

A mis tíos, que no hay día que no me vean sin que me hagan sentir completa y que he hecho las cosas bien, quienes confían en mí y con su admiración y respeto me motivan a esforzarme cada vez más. Me han hecho crecer rodeada de alegría y felicidad.

A Cami, que llegaste en momentos difíciles a nuestras vidas para llenarnos de alegría y amor; me inspiras y me motivas a dar lo mejor de mí para compartirlo contigo. Por ti quiero ser mejor persona y poder guiarte con ejemplo y experiencia durante tu crecimiento y desarrollo.

A nuestros amigos, quienes siempre han confiado en nosotros y nos han apoyado para llegar cada vez más lejos en nuestros sueños y metas. Son ustedes quienes nos han acompañado en este recorrido durante distintas etapas, pero han permanecido para alentarnos y enseñarnos a confiar en nosotros mismos.

A nuestras familias, por todos esos momentos que han fortalecido nuestro crecimiento y han hecho que cada una se encuentre unida.

A nuestros profesores, quienes con sus enseñanzas, experiencia y aprendizaje nos han formado y ayudado a ir encontrando y construyendo nuestro camino. Gracias por cada enseñanza.

A la Mtra. Erika Souza Collin, gracias por sus enseñanzas y paciencia, por ayudarnos a ser mejores profesionistas, a confiar en nosotros y saber que somos capaces de lograr lo que nos propongamos.

Índice

Resumen	
Introducción	1
Capítulo 1. Empresas PyME familiares	6
1.1 Empresas	7
1.2 PyME	10
1.3 PyME familiares	24
Capítulo 2. Clima Organizacional	30
2.1 Introducción	30
2.2 Antecedentes	32
2.3 Definiciones	35
2.3.1 Dimensiones del Clima Organizacional	40
2.4 Tipos de Clima Organizacional	44
2.5 Modelos de Clima Organizacional	51
2.5.1 Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer	51
2.5.2 Modelo de Clima Organizacional de Gibson, Ivancevich y Donnelly	53
2.5.3 Modelo de Intervención en Clima Organizacional PMCO	55
2.6 Instrumentos creados para medir el Clima Organizacional	57
2.7 Estudios relacionando el Clima Organizacional	60
2.7.1 Clima Organizacional y resultados empresariales	60
2.7.2 Clima Organizacional y Satisfacción Laboral	61
2.7.3 Clima Organizacional y Compromiso Laboral	62
2.7.4 Clima Organizacional y otras variables	63
Capítulo 3. Satisfacción Laboral	65
3.1 Antecedentes	67
3.2 Definiciones	69
3.3 Teorías de Satisfacción Laboral	71
3.3.1 Teoría de la Jerarquía de las necesidades por Maslow	71
3.3.2 Teoría de la motivación al logro por David McClelland	73
3.3.3 Teoría de los dos factores de Herzberg	75
3.3.4 Teoría de las expectativas por Vroom	76
3.4 Factores que conforman la Satisfacción Laboral	78
3.5 Instrumentos creados para medir la Satisfacción Laboral	80
3.6 Estudios relacionando la Satisfacción Laboral	82
3.6.1 Satisfacción Laboral y resultados empresariales	82
3.6.2 Satisfacción Laboral y Clima Organizacional	83
3.6.3 Satisfacción Laboral y Compromiso Laboral	83
Capítulo 4. Compromiso Laboral	85
4.1 Introducción	85
4.2 Antecedentes e importancia	86

4.3 Definiciones	91
4.3.1 Tipos de Compromiso Laboral	95
4.4 Modelos del Compromiso Laboral	99
4.4.1 Modelo de Tres Factores	99
4.4.2 Modelo Demandas-Recursos Laborales (DRL)	100
4.4.3 Modelo Recursos Experiencias y Demandas (RED)	101
4.4.4 Modelo de 8 factores del Compromiso Laboral	102
4.5 Instrumentos para medir el Compromiso Laboral	103
4.6 Estudios relacionando el Compromiso Laboral	105
4.6.1 Compromiso Laboral y resultados empresariales,	105
4.6.2 Compromiso Laboral y Clima Organizacional	106
4.6.3 Compromiso Laboral y Satisfacción Laboral	107
Capítulo 5. Marco contextual	109
Capítulo 6. Método	111
6.1 Planteamiento del problema y justificación	111
6.2 Objetivos de Investigación	111
6.2.1 Objetivos Específicos	111
6.3 Preguntas	112
6.4 Hipótesis	112
6.5 Tipo y diseño	113
6.6 Tipo de muestreo	113
6.7 Participantes	113
6.8 Variables	114
6.4.1 Definición Conceptual	112
6.4.2 Definición operacional	113
6.9 Instrumentos	114
6.10 Procedimiento	115
Capítulo 7. Resultados	116
7.1 Resultados Sociodemográficos	116
7.2 Resultados de las variables clave investigadas	122
7.2.1 Resultados Generales	122
7.2.2 Correlación de las escalas ECOR-1, S-COV2 y SWWS	123
7.2.3 Correlación entre la escala ECOR-1 y datos sociodemográficos	124
7.2.4 Correlación entre la escala S-COV2 y datos sociodemográficos	125
7.2.5 Correlación entre la escala SWWS y datos sociodemográficos	125
7.2.6 Comparativa de medias entre escalas	126
7.2.7 Puntuaciones medias de las escalas por género	127
7.2.8 Puntuaciones medias de las escalas por empresa	128
Capítulo 8. Discusión	130
Capítulo 9. Conclusiones	132
Capítulo 10. Aplicaciones, recomendaciones, líneas de investigación y limitaciones	137

10.1 Recomendaciones para la mejora de las variables investigadas dentro de la PyME	137
10.2 Aplicaciones prácticas	139
10.3 Líneas de investigación	140
Referencias	141
Anexos	157

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito medir el clima organizacional y su interacción con el compromiso laboral y satisfacción laboral, utilizando para ello las escalas ECOR-1 (Villavicencio-Carranza, 2015), S-COV2 (Villavicencio-Carranza, 2008) Y SWWS (Bérubé, Donia, Gagné, Houlfort y Koestner, 2007). Diversos estudios han encontrado relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral (Contreras, 2018), y la satisfacción laboral (Rico, 2018), con ello los objetivos de la presente investigación es identificar una correlación estadísticamente significativa entre las variables. En el estudio participaron 48 empleados de una empresa PyME familiar, ubicada en la Ciudad de México. Para el desarrollo de este trabajo se definieron tres variables (clima organizacional, compromiso laboral y satisfacción laboral) que fueron analizadas por medio de análisis estadísticos y correlación de Pearson, confirmando que el clima organizacional influencia los niveles de compromiso laboral y satisfacción laboral. Los resultados de las tres escalas aplicadas, forman parte esencial de las interacciones dentro de una empresa, se ven relacionados con factores como lo son la edad, experiencia y escolaridad. Los análisis realizados compararon las tres variables con datos sociodemográficos que indican que el clima organizacional y la satisfacción laboral se ven influenciados por la edad de los trabajadores. Estos hallazgos pueden ser útiles para fomentar estudios dentro de PyME en México, así como contar con investigaciones que utilicen instrumentos estandarizados dentro de las mismas.

Palabras clave: Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Compromiso Laboral, PyME, Empresa Familiar.

Abstract

The purpose of this research was to measure the organizational climate and its interaction with organizational commitment and job satisfaction using the ECOR-1 (Villavicencio-Carranza, 2015), S-COV2 (Villavicencio-Carranza, 2008) and SWWS (Bérubé, Donia, Gagné scales. Houlfort and Koestner, 2007). Various studies have found a relationship between organizational climate and organizational commitment (Contreras, 2018) and job satisfaction (Rico, 2018) with this the objective of this research is to identify a statistically significant correlation between the variables. The study included 48 employees of a family SME company, located in Mexico City. For the development of this work, three variables were defined (organizational climate, organizational commitment and job satisfaction) that were analyzed through statistical analysis and Pearson's correlation, confirming that the organizational climate influence the levels of organizational commitment and job satisfaction. Result of the three scales applied, they are an essential part of the interactions within a company, they are related to factors such as age, experience and education. The analysis carried out compared the three variables with sociodemographic data that indicate that the organizational climate and job satisfaction are influenced by the age of the workers. These findings can be useful to promote studies within SMEs in Mexico, as well as to have research that uses standardized instruments within them.

Keywords: Organizational Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, SME, Family Business.

Introducción

Varios motivos influyeron en la realización de la presente tesis, para comprender el objetivo y su contenido, es menester precisar los conceptos fundamentales que permitan la comprensión y el abordaje del tema.

Para comenzar, se entiende por organización una entidad social formada por dos o más personas que trabajan de manera coordinada en un ambiente externo específico que apuntan a un objetivo colectivo, se basa en la división de tareas y en la asignación de responsabilidades (Hodge, Anthony y Gales, 2003). Por lo anterior, una organización está conformada por dos o más personas donde existen diferentes tipos que involucran aspectos sociales, individuales y laborales.

Lo anterior se complementa con lo que dice Jeffrey, Frank y Candy (2005) quienes definen a las organizaciones como entidades sociales, las cuales representan un conjunto de individuos que trabajan para un propósito común, estas características pueden funcionar apoyando las metas de la organización.

Cualquier organización debe entenderse como un espacio complejo de desarrollo social donde se da la interacción de todas las personas que integran el lugar de trabajo, se crean relaciones, se fomenta la comunicación, se crea un sentido de pertenencia del trabajador con la organización. Particularmente, en el ámbito laboral de las organizaciones existen interacciones entre trabajadores, directivos, supervisores, clientes y proveedores; están conformadas por personas que comparten un objetivo y requieren del cumplimiento de metas para generar productos o servicios que las mantienen económicamente, pueden

expresarse a través de las interacciones que se generan al interior de las mismas como lo son la producción y venta de servicios/objetos, esto con el fin de propiciar el compromiso laboral para obtener más calidad, satisfacer de manera eficiente las necesidades del cliente, lograr los objetivos, por mencionar algunos ejemplos. Los requerimientos externos que generan los clientes mantienen a las empresas en una presión continua sobre las actividades a realizar, debido a que existen en una constante actividad para mantener la venta de sus productos y/o servicios. La constante actividad genera en las empresas la búsqueda de nuevas tecnologías, mayor personal y capacitación, situación que se vuelve más demandante en el presente de un mundo globalizado.

La importancia del factor humano se ha ido acrecentando en las organizaciones e involucra puntos a considerar para el correcto funcionamiento de las empresas. En la actualidad las organizaciones buscan ser competitivas y los estudios han demostrado que el recurso humano es clave para el logro de los objetivos, dado que es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución (Montoya, A. y Boyero, M., 2016). No cabe duda que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía (Ortíz, J., Rendón, M., y Atehortúa, J., 2012), es por ello que recurren a diagnosticar el clima organizacional para conocer la percepción de los empleados al interior de las organizaciones, así como los principales factores que afectan la competitividad y su sobrevivencia en el mercado cambiante, debido a que todo esto impacta en el compromiso y la satisfacción laboral (Vera, 2016). Con estos resultados las organizaciones han estudiado constructos de grupo y factores que influyen en el bienestar y la producción de sus trabajadores; tales como la satisfacción laboral, el compromiso laboral y el clima organizacional, con el fin de crear estrategias que otorguen mejores condiciones laborales a sus funcionarios y de esta

manera favorecer el desempeño, la permanencia de los trabajadores y aumentar la calidad de los bienes y/o servicios otorgados (Montoya, Bello-Escamilla, Bermúdez, Burgos, Fuentealba y Padilla, 2017). Es importante que el factor humano se encuentre en un ambiente donde las interacciones sean sanas, manteniendo al trabajador relacionado con los objetivos de la empresa.

Para profundizar en el contexto del factor humano en las organizaciones, es fundamental hablar de la existencia de compromiso laboral, que corresponde a una de las variables que se analizan en la investigación, por lo que resulta importante para el desarrollo de las labores del trabajador dentro de su sitio de trabajo, dado que ayuda a que el trabajador se sienta identificado con el trabajo que realiza, el puesto que ocupa y los resultados de su esfuerzo; genera pertenencia dentro de la empresa, situación crucial en el caso de las PyME y toda empresa existente para lograr los objetivos y propagar sus valores. Por otra parte, la presencia de satisfacción laboral es un punto decisivo que ayuda a generar compromiso en los trabajadores, debido a que la empresa donde se desarrolla el trabajador le brinda comodidad y confianza, objetivo que se logra con el reconocimiento, la correcta remuneración, oportunidades de crecimiento, compañerismo, liderazgo y condiciones laborales óptimas; las cuales son ejemplo de situaciones que se encuentran con un clima organizacional saludable.

Continuando con la definición y aspectos generales del contenido de la tesis, dentro del marco teórico se describen las variables clima organizacional, compromiso laboral y satisfacción laboral, las cuales se encuentran presentes en las empresas e influyen en los trabajadores y cómo se comportan en su entorno. Por ello, es indispensable señalar el tamaño de las empresas para identificar la relación e interacción de los factores expuestos que se desarrollan con base en las características, objetivos y filosofía de la empresa. De

acuerdo con Chiavenato (2006), las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Dentro de las diversas categorías de organizaciones del sector productivo existen diferentes criterios que se utilizan para clasificar los diferentes tipos de empresa, como puede ser el sector de actividad, según sus fines, con base en su formalidad, su grado de centralización, entre otras. Para la presente investigación, se utilizó la siguiente clasificación, la cual será desarrollada en el capítulo uno, apartado referido a las empresas:

- Grandes empresas.
- Medianas empresas.
- Pequeñas empresas.
- Microempresas.

Derivado de la importancia de los constructos anteriormente mencionados y en congruencia al objetivo de la presente investigación, el contenido de la tesis se estructuró en cuatro capítulos. En el capítulo uno se define el concepto de empresas, PyME y empresas familiares, además se explica cómo funcionan las mismas mediante las interacciones que se dan en su entorno. El capítulo dos se enfoca en la definición de clima organizacional, entenderlo a través de antecedentes, comparar estudios que se han hecho y con qué instrumentos se ha medido. El capítulo tres se enfoca en la definición de satisfacción laboral para entender los antecedentes, estudios realizados e instrumentos que se han creado para medirlo. El capítulo cuatro busca definir el compromiso laboral, establecer sus antecedentes, comparar estudios e instrumentos dedicados a medirlo y compararlo. El capítulo cinco desarrolla el marco contextual de la investigación. En el capítulo seis se describe la metodología, se hacen recomendaciones, aplicaciones prácticas y las limitaciones al momento de hacer las aplicaciones. En el capítulo siete se describen los

resultados de los instrumentos y las entrevistas, las recomendaciones, la línea de investigación y las limitaciones que se presentaron durante la investigación. En el capítulo ocho se presenta la discusión sobre las variables utilizadas y se plantean conclusiones sobre la investigación.

Capítulo 1. Empresas PyME familiares

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para el logro de los objetivos que la acción individual aislada, no podría alcanzar (Chiavenato, 2011). Dentro de las organizaciones todos se encuentran en constante interacción, lo ideal es que todos trabajen en equipo para lograr los objetivos y metas establecidas; dada esta interacción es importante mantener un clima organizacional positivo para el logro de objetivos de manera más eficiente tanto en las organizaciones en general como en las empresas, sin importar su tamaño, razón social o tipo.

Cuando se crea una empresa no suele considerarse al factor humano, por dicha razón no se contemplan las interacciones que se tendrán dentro de la misma, los emprendedores se suelen centrar en otros puntos. Se han identificado diferentes situaciones que despiertan en muchos emprendedores el deseo y el compromiso de iniciar una pequeña empresa, sin embargo, las principales son las siguientes (Fleitman, 2000):

- La identificación de una oportunidad en el mercado (por lo regular, un nicho de mercado) en el que el emprendedor determina o supone que puede obtener ganancias al ofrecer productos y/o servicios que las grandes empresas no ofrecen.
- La tenencia de un producto o servicio que apasiona al emprendedor, al punto de querer producirlo y comercializarlo por cuenta propia.
- La realidad económica en la que las oportunidades laborales son escasas o los salarios muy bajos; por tanto, emprender una pequeña empresa es vista por muchos emprendedores como una solución.

- El impulso de las sugerencias de familiares o amistades para que el emprendedor establezca un nuevo negocio o empresa por cuenta propia.
- El hecho de trabajar en familia o de brindar trabajo a otros miembros de la familia.
- La pérdida de un empleo.
- La necesidad de tener un ingreso adicional para la familia que, por lo general, induce a uno de los cónyuges a emprender una pequeña empresa.
- El deseo de ser dueño del propio destino, de crecer por cuenta propia y de generar riqueza.

1.1 Empresas

En el artículo 16 de la Ley Federal de Trabajo (LFT), la empresa es definida como la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios; mientras que en el Código Fiscal de la Federación (CFF) en su artículo 16, se entiende que la empresa es una persona física o moral que realiza actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas, ya sea directamente a través de fideicomiso o por conducto de terceros.

Para Caldas, Reyes y Heras (2009) la empresa es una unidad económica que administra elementos materiales y humanos para producir bienes y servicios, con la finalidad de obtener un beneficio económico.

Por su parte, Hernández (2011) considera que las empresas son organizaciones abiertas al conocimiento, con alta capacidad de liderazgo para influir en el mercado, la sociedad y el entorno, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la

satisfacción de las necesidades del mercado, con la contraprestación de un precio o valor económico.

Existen organizaciones que pertenecen al sector privado, dentro de las mismas están las empresas que su finalidad es conseguir dinero. Hay diferentes tamaños, por lo tanto, en el capítulo revisaremos lo que es empresa, PyME y PyME familiar.

De acuerdo con Fleitman (2000) y Thompson (2007), las empresas se clasifican en:

- **Grandes Empresas:** Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacional (Fleitman, 2000).
- **Medianas Empresas:** En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados (Fleitman, 2000).
- **Pequeñas Empresas:** En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite (Thompson, 2007).

- **Microempresas:** Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente (Thompson, 2007).

Así mismo, se encuentra que toda empresa, sin importar la categoría a la que pertenezca, debe cumplir funciones elementales, como lo son administración, economía y producción para su correcto funcionamiento. En relación con esto Chiavenato (2006) especifica las seis funciones básicas de la empresa, las cuales se enlistan a continuación:

1. Las técnicas: vinculadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Las comerciales: relacionadas con transacciones de compra, venta o intercambio.
3. Las financieras: relacionadas con la gestión de capitales y financiamientos.
4. Las de seguridad: relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Las contables: relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. Las administrativas: relacionadas con la integración de las anteriores.

De acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2002) el tamaño se define por el número de colaboradores y el giro. Las empresas dedicadas a la industria se dividen:

- Micro: 0-10 colaboradores
- Pequeña: 11-50 colaboradores
- Mediana: 51-250 colaboradores

Las empresas dedicadas al comercio se dividen:

- Micro: 0-10 colaboradores
- Pequeña: 11-30 colaboradores
- Mediana: 31-100 colaboradores

Las empresas dedicadas a los servicios se dividen:

- Micro: 0-10 colaboradores
- Pequeña: 11-50 colaboradores
- Mediana: 51-100 colaboradores

En conclusión, la empresa es una entidad social, que requiere de funciones básicas para su correcto funcionamiento a través de la producción de bienes o servicios para influir en un mercado en el que pueda ser competitivo utilizando sus recursos humanos productiva y saludablemente.

1.2 PyME

Las pequeñas y medianas empresas (PyME), generalmente son empresas conformadas por familia y/o amigos, estas empresas existen por toda la República Mexicana y son mayoría en los Estados Unidos Mexicanos, llegando a aportar el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país (INEGI, 2018).

Se puede delimitar a las PyME a través de diversos factores, como lo son su capital, su personal, los clientes, divulgación, alcance, región y el impacto; estas divisiones ayudan

a establecer diferencias entre las empresas. El término "pequeño" es relativo en el mundo empresarial, porque depende de varios factores como la realidad económica, social y demográfica de cada región, país e incluso ciudad (Thompson, 2007).

Es dada la relevancia de las PyME que desde hace varios años diversas organizaciones e investigadores se dieron a la tarea de entender la problemática que afrontan. Entre los primeros estudios de los que se tiene referencia se encuentra el de Jurado, Vivar y Pérez (1997), quienes a partir de estudios realizados en NAFIN (1985) y SECOFI (1987) hablan sobre la problemática de las PyME abordada en ocho puntos:

1. **Organización.** Falta de estructura formal, falta de sistematización de sus operaciones y actividades, falta de políticas escritas, falta de supervisión y de estándares de desempeño.
2. **Recursos Humanos.** Falta de capacitación, excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene.
3. **Mercadotecnia.** Falta de conocimiento real de su competencia, falta de utilización de técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto y adecuarlo a las necesidades del consumidor.
4. **Producción.** Falta de técnicas para planear la producción, falta de medición y control de la calidad, falta de sistematización de los procedimientos de producción, deficiencias en su sistema de compras, incapacidad de surtir pedidos grandes, mala distribución del trabajo y las instalaciones, deficiente nivel de productividad.
5. **Innovación Tecnológica.** Tecnología antigua, sin medidas anticontaminantes.

6. **Contabilidad.** Escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales.
7. **Finanzas.** Falta de conocimiento para analizar los estados financieros, falta de acceso a créditos convenientes para la empresa.
8. **Fiscal.** Excesiva regulación fiscal, desconocimiento de sus obligaciones y cumplimiento.

Retomando las problemáticas de las PyME, Kauffman (2001) menciona que a nivel interno las PyME carecen de sistema de planeación, organización, administración y control eficientes, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas. Por lo tanto, las PyME suelen ser empresas que requieren una mayor adaptación a los movimientos del mercado por su corto personal y sus contadas oportunidades de desarrollo; dentro de estas empresas se llevan diversas actividades por los trabajadores y suelen ser empresas establecidas por familias y amigos.

Años después Goñi (2014) dentro del concepto de PyME resalta que debe de entenderse como un lugar de encuentro, que persigue la atención ajena de los diversos agentes (proveedores, clientes, empleados, accionistas, etc.) y no solo como un espacio físico productor de bienes y servicios. A su vez, remarca la variedad de problemas a los que son susceptibles las empresas en las interacciones de su personal y con los clientes; como lo son desacuerdos, malentendidos y disgustos, sin importar el giro y el tamaño de éstas; resultado de los cambios, etapas y crecimiento que los miembros de una familia viven en su entorno profesional, social, familiar y personal dónde enfrentan diferencias de cultura, valores, tradiciones y educación.

Otros autores que investigaron las problemáticas de estas organizaciones son González, Medina y García (2021) para quienes las PyME presentan un abanico de dificultades para mantenerse vigentes en un medio cambiante y hostil que limita su supervivencia; de los diversos retos que afrontan destacan las limitaciones financieras. Las problemáticas económicas surgen debido a que estas empresas suelen manejar poco capital que se ve absorbido por la constante inversión y el pago a sus empleados, lo que suele dejarlos en situaciones económicas complicadas ante percances.

Por otro lado, una de las principales complicaciones y razones por las que se presenta el cierre de estas empresas, corresponde a la imposibilidad de acceder a los recursos, tanto financieros como intelectuales, que requiere la PyME para su funcionamiento y a la incapacidad de sus directivos para gestionarlos de forma exitosa (Vera, Melgarejo y Mora, 2014). Estos problemas económicos suelen ser una limitante, como señalan Saavedra y Leticia (2014) el problema de financiamiento toma gran relevancia para las PyME en Latinoamérica, pues sin el acceso a fuentes de financiación y sin flujos suficientes, la empresa no puede operar y tiene menos posibilidades para sobrevivir. A pesar de que los dueños saben de las limitaciones en el capital, Pavón (2016) encuentra que los propietarios de las PyME no quieren asumir riesgos relacionados a préstamos bancarios. La mayor parte de la financiación proviene de los ahorros personales o de dinero prestado de sus familiares y amigos (Kantis, Federico, Angelelli e Ibarra, 2016). Mientras García, Gálvez y Maldonado (2016) proponen que la elevada tasa de mortalidad de las empresas viene dada principalmente por una escasa aplicación de herramientas y métodos de análisis de información financiera.

Existen otras causas que pueden influir en el fracaso de una PyME, para Borbonio (2020) las causas más comunes por las cuales fracasan son las siguientes:

- Ausencia de una cultura empresarial: Sin misión, visión, ni valores.
- Falta de análisis estratégico: Análisis interno y externo.
- Administración Inadecuada: Sin conocimiento suficiente del mercado.
- Incompetencia personal: En México sólo 2 de cada 10 emprendedores está capacitado para administrar su propio negocio.
- Creerse todólogo: No contratar personal especializado.
- Mala planeación financiera: Inadecuado cálculo del capital necesario para poner en marcha un negocio.
- Endeudamiento sin previsión: Sin definir el objetivo del dinero.
- Centralizar el poder: Conflictos relacionados con la autoridad, poder y cuestiones emocionales.
- Ausencia de controles: Sin aprovechamiento de los recursos.
- Falta de planeación: Las PyME tienden a solucionar los problemas a medida que éstos se van presentando.

En el estudio demográfico más reciente del INEGI sobre Esperanza de vida de los negocios en México, de 2016, se establece que una empresa, tras ser creada, tiene una expectativa de vida de 7.8 años, según el promedio a nivel nacional. Si logra sortear el primer año de vida, esa expectativa aumenta a 8.2 años, mientras que, si sobrevive sus primeros 5 años, lograría alargar su existencia a los 9.9 años y a 12.5 años, si pervive su primera década (Pymes consulting, 2019).

Existen diversas ventajas para la creación y desarrollo de las PyME las cuales son la importancia estratégica en la globalización, ya que se distingue por su flexibilidad productiva, alta generación de empleo, adaptación a cambios del mercado, capacidad de

reconversión de estrategias y estructura empresarial (Beck, Demirgüç-Kunt y Levine, 2003). Los puntos mencionados generan en los emprendedores la motivación para crear su propia empresa, mientras en las empresas existentes genera facilidades para mantenerla productiva. Pavón (2010) dice que las micro, pequeñas y medianas empresas son relevantes en México, tanto en lo que se refiere a producto, como a personal ocupado y a número de establecimientos. Es decir, este tipo de empresas son flexibles y aportan la mayor cantidad de empleos en México lo que las hace un gran apoyo al PIB. Es decir, hablamos del 99.8% de las unidades económicas del país con más de 4.1 millones de empresas que aportan 42% del Producto Interno Bruto y generan 78% del empleo (Konfio,2020)

Las ventajas que tienen las PyME son para la empresa y sobre todo para el país donde se desempeñan. Para Sánchez, Ríos, Segura, Pérez de Lema, Guijarro, Hernández y Marín (2004) son indispensables en el desarrollo social de las naciones, un aspecto destacable es su alto índice de empleabilidad.

En las dos últimas décadas las empresas PyME han contribuido en gran manera en el desarrollo de la economía de México generando desarrollo y generando empleos (Cabrera, Martínez y Dupeyron, 2019). Lo que se complementa con lo mencionado por Haltiwanger, Jarmin y Miranda (2013) que encontraron que la tasa de crecimiento de generación de empleos es más alta en las empresas pequeñas que en las grandes, sin embargo, comprobaron que las empresas jóvenes tienen alta capacidad de generación como de destrucción de empleos. Es decir, tienen un alto índice de rotación.

Son tantas las ventajas que dan las PyME al país donde se desarrollan que en México la Secretaría de Economía publicó el 15 de abril de 2013, en el Diario Oficial de la

Federación el decreto mediante el cual se crea el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) con el objetivo de seguir impulsando la creación de más y mejores PyME (DOF, 2013). Se busca impulsar sectores estratégicos con alto potencial de crecimiento, generación de empleo y participación de valor agregado en las cadenas de exportación; favorecer el desarrollo regional potenciando las vocaciones productivas y las ventajas competitivas, brindando especial atención a aquellas con problemáticas sociales y económicas más sentidas y claramente detectadas; fortalecer el Ecosistema de Financiamiento de acuerdo con las prioridades regionales y sectoriales, garantizando que llegue efectivamente a los emprendedores y a las PYME. y propiciar el crecimiento basado en la innovación que genere mayor riqueza y empleo bien remunerado, así como incidir en la reconstrucción y fortalecimiento del tejido social.

Hablando de las ventajas del uso del dinero, se ha encontrado que las PyME mexicanas cuentan con un orden jerárquico para la toma de decisiones, pues estas anteponen el uso de recursos propios como primera opción frente a la financiación externa (Duarte, Pastrana y Rosado, 2015). Para Xiang y Worthington (2015), existe una relación positiva entre el tamaño y la edad de la empresa, en el que las PyME en fase inicial tienen mayores probabilidades de buscar financiación interna que financiación bancaria.

En un estudio realizado acerca de la situación de las PyME en países de Latinoamérica y Europa por Tarco (2019), se deducen características que las rigen para que se posicionen en el mercado y se mantengan en el mismo, a la vez que les permite desarrollar ventajas para crecer como empresa y ser generadoras de empleo:

- *Son empresas familiares*: El porcentaje de empresas de este tipo oscila entre 70% y 85%, en América.

- *Entes generadores de empleo:* Respecto a México, la generación de empleo por este tipo de empresas tiene gran peso y más con el impulso que ha tenido en los últimos años, llegando a ser uno de los más importantes ofertantes de puestos de trabajo a nivel nacional.
- *Permanencia en el tiempo:* La mayoría de las PyME industriales no son nuevas en el mercado actual ya que tienen su historia de desarrollo, lo que les ha hecho adquirir vasto conocimiento técnico, habilidades, destrezas y experiencia, fusionando conocimientos formales y aprendizajes adquiridos a través de su propia dinámica y experiencia.
- *Administración centralizada:* La mayor parte de las PyME son dirigidas por sus propietarios, siendo ellos quienes toman la mayoría de las decisiones; resultando muy pocos los casos en que recurren a un asesor externo.
- *Localización:* La mayoría de las PyME casi nunca cambia su lugar de operaciones, es decir, se mantienen donde se establecieron desde un inicio.
- *Innovación:* Permite conseguir ventajas competitivas sobre otras empresas del mismo tipo; para ello, se debe realizar cambios en todos y cada uno de los procesos internos propios de las PyME.
- *Mercado:* Las PyME son empresas que en su gran mayoría están orientadas al mercado interno local. Esta característica depende únicamente del empresario y de toda su dedicación y habilidad para ofrecer productos de calidad que superen a los de la competencia.
- *Productividad:* Se refiere a la razón de mayor peso que obliga a las pequeñas y medianas empresas a entregar toda su producción a empresas de mayor envergadura.

Dentro de los estudios realizados por Tarco (2019) de la situación de las PyME en países de mayor desarrollo en comparación con México se determinaron características deseables que deben adoptar las pequeñas y medianas empresas para permanecer en el mercado, dichas características se explican a continuación:

- *Ecoeficiente.* Busca disminuir el impacto ambiental en todos sus procesos; en la actualidad la tendencia es a cuidar el ambiente, por lo que cada vez más, las leyes orientan a las empresas a dejar de contaminar.
- *De fácil adaptabilidad.* Para mantenerse en el mercado una PyME debe adaptarse a las condiciones legales y económicas del mismo, de modo de ir siempre un paso adelante para aplicar todos esos condicionantes a favor del crecimiento de la empresa.
- *Dinámica.* Evita que una empresa se quede estática y en su contrario, se movilice constantemente en búsqueda de mejorar su proceso, su nicho de mercado, su tecnología, sus estrategias de mercadeo, etc. y estar siempre pendientes de la situación cambiante de las necesidades de los clientes.
- *Basada en valores.* Tanto el empresario como los empleados deben basar su vida misma en valores como lo son la integridad, transparencia, actitud de servicio, honestidad, compromiso, responsabilidad, por mencionar algunos ejemplos.
- *Autocontrolada.* Es indispensable tener conocimiento absoluto de la situación de modo de actuar a tiempo, para evitar consecuencias que afecten su desarrollo y su permanencia en el mercado.

En el mundo globalizado de los negocios las empresas competitivas son aquellas que tienen a su personal motivado, sostienen interacciones sanas, proponen el desarrollo empresarial e individual, crean una identidad y un sentido de pertenencia, manteniendo

trabajadores comprometidos. El éxito de una empresa y su liderazgo en el siglo XXI dependen de su capacidad para cambiar rápidamente y crecer. Las organizaciones deben responder a las demandas múltiples de un mercado en constante cambio, a través de un aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades y competencias. El ambiente de aprendizaje empresarial ilustra cómo una organización puede establecer un sistema de crecimiento y mejora continua diseñado para obtener el resultado deseado, en un entorno de trabajo productivo y con un escenario cada vez más competitivo y global (Gambetta, 2015).

Las organizaciones son un sistema que debe encontrarse correctamente estructurado y diseñado, para Chiavenato (2009) la estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. En el caso de las PyME la estructura organizacional se ve completamente influenciada por la jerarquía familiar lo que transparenta las líneas y hace difícil diferenciar niveles de mando.

La contribución de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadoras de riqueza es reconocida en todo el mundo. No obstante, estas empresas tienen serias dificultades para sobrevivir y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo.

En México de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2014) del total de unidades empresariales existentes, el 99.8% son PyMe, representando 4 millones 222 mil 997 unidades, además, contribuyen al desarrollo del país al crear 15 millones 352 mil 796 empleos, siendo el 71.1% del total de la fuerza laboral en México, lo que da como resultado una aportación al Producto Interno Bruto (PIB) del 52%.

Por medio de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) se obtuvo como resultado que las pequeñas y medianas empresas (PyME) aportan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) del país. En la República Mexicana se calcula que hay más de 4.1 millones de microempresas y, de estas, 174 mil 800 son PyME, capaces de generar el 78 por ciento de los empleos del país, lo que las hace un motor muy importante de la economía (INEGI, 2018).

Comparando los datos del INEGI (2014) y (2018), se observa que las PyME aportan una gran cantidad de ingresos y trabajos que se mantienen cada año; también hay que considerar que en estos números no se ven reflejadas empresas que trabajan sin los registros correspondientes.

Los recursos humanos juegan una función estratégica vital en la competitividad de las empresas. En la PyME, sobre todo, en las primeras etapas de desarrollo, el director, gerente o dueño tienen una amplia participación tanto en la administración como en las operaciones de la empresa, por lo que su formación y experiencia, así como de su equipo administrativo, influyen de manera determinante en la supervivencia, crecimiento y desempeño de este tipo de empresas.

A pesar del dominio logrado en la ciencia y la tecnología para implementar cualquier tipo de procedimiento, por muy simple que sea, requiere de la intervención de personas, desde un empleado del más bajo nivel hasta un directivo de primera línea. La realidad es que los recursos humanos siguen siendo claves en cualquier ámbito (Estrada, García y Sánchez, 2009). El factor humano es crucial dentro de las empresas, para las empresas familiares es también necesario tener un bajo índice de rotación; la dificultad para una PyME

se encuentra en mantenerse actualizado en cuanto la implementación de tecnologías y la capacitación de los empleados debido a la que requieren que el trabajador se encuentre en su lugar de trabajo y los costos que se generarían.

Para Chiavenato (2009) la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos. Es imprescindible mantener actualizado y desarrollar a los trabajadores sobre las actualizaciones y problemas específicos que se encuentran presentes en su área, no se trata de capacitar por capacitar sin cubrir la necesidad, sino es ayudarlos a desarrollarse como personas y trabajadores. A su vez, la capacitación constante demuestra a los trabajadores el interés del patrón por las actividades que desarrollan sus subordinados, la mejora de las mismas y los resultados de estas acciones generando en el trabajador un mayor compromiso y satisfacción hacia sus labores y la empresa. Dentro de las PyME los eventos de capacitación son cruciales para mantener al personal constantemente desarrollado.

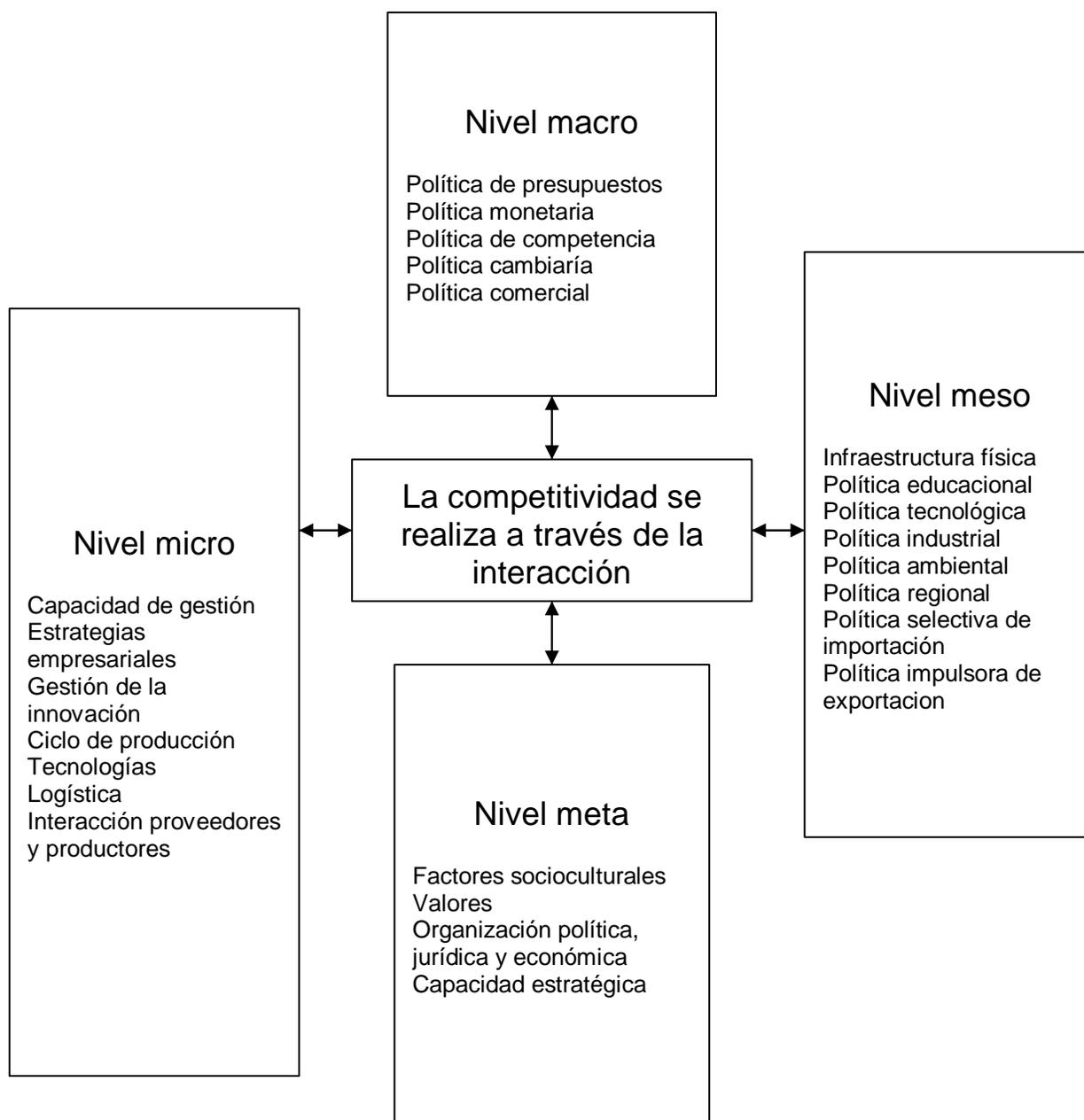
En México como en muchos otros países de América Latina, Asia, Estados Unidos y Europa, las micro empresas, las pequeñas empresas y las empresas medianas, o MiPyME, conforma la inmensa mayoría del universo empresarial (Saavedra y Hernández, (2008). Las PyME son empresas que aportan un gran porcentaje de la economía permitiendo la competencia y el desarrollo empresarial de las personas que buscan emprender.

Los elementos conceptuales aplicados al enfoque sistémico de la competitividad señalan que existen cuatro esferas que condicionan y modelan el desempeño de una PyME

(Esser, Wolfwang, Dirk y Meyer-Stamer, 1996). En primer lugar, el nivel microeconómico en la planta y dentro de las empresas para crear ventajas competitivas; en segundo lugar, el nivel meso económico el cual es la eficiencia del entorno, mercados de factores, infraestructura física e institucional y, en general, las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas; en tercer lugar, el nivel macroeconómico que implica la política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria y competencia; y finalmente, el nivel meta económico o estratégico donde se encuentra la estructura política y económica orientada al desarrollo, estructura competitiva de la economía, visiones estratégicas y planes nacionales de desarrollo (véase figura 1).

Figura 1.

Factores determinantes de la competitividad sistémica



Fuente: Recuperado de Esser, Wolfwang, Dirk y Meyer-Stamer, 1996.

El enfoque sistémico adquiere relevancia si se tiene en cuenta el desafío de la PyME en su constante proceso de adaptación ante una realidad cambiante y un entorno más

competitivo y abierto, ofreciendo nuevas alternativas de análisis. Ofrece también una buena aproximación para comprender los factores que determinan la competitividad de la PyME (Saavedra y Tapia, 2012).

Una vez expuesto el contenido sobre las PyME y debido a que dentro de las PyME se encuentra la categoría de PyME familiares, en la sección que continúa se desarrollan los elementos, definiciones y características de las mismas.

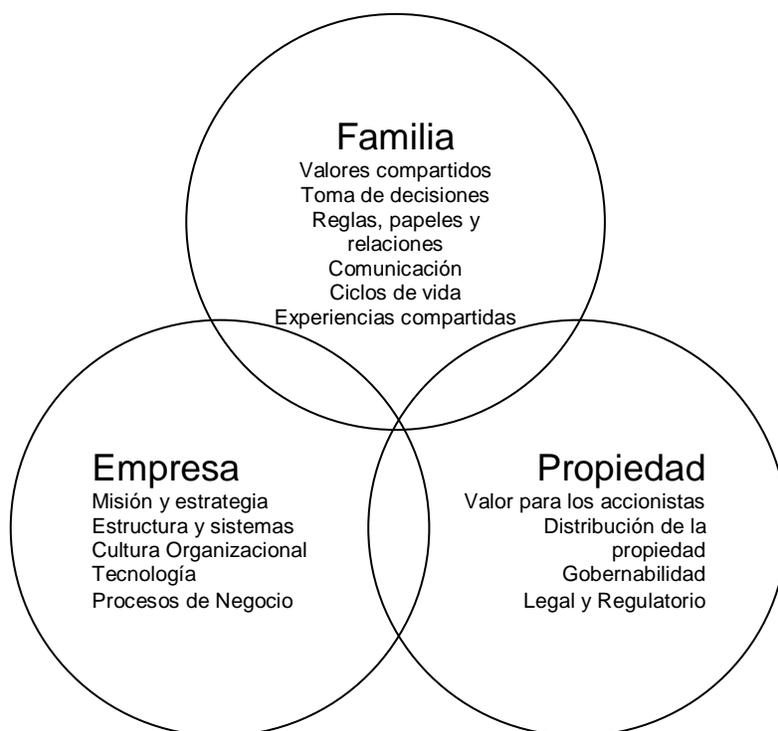
1.3 PyME familiares

Existen varias definiciones acerca de qué es una empresa familiar, para el presente trabajo se utilizará la definición propuesta por a Tagiuri y Davis (1996), que definen a las empresas familiares como una organización con dos tipos de interacciones, la familia y la empresa, estableciendo el carácter básico de la empresa familiar y su singularidad, en la que hay estrechos vínculos entre familia, propiedad y empresa, no hay una clara separación entre familia y empresa, por lo que los valores de la familia, su historia y sus relaciones predominan en la organización.

El modelo de los tres círculos propuesto por Tagiuri y Davis (1982); permite entender las características de la familia, la empresa y la propiedad, como también la forma en que estos se superponen (véase figura 2).

Figura 2.

Modelo de los tres círculos



Fuente: Recuperado de Franco (2016)

Aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra (Miller y Le-Breton, 2005). Una PyME absorbe a todo familiar que busque involucrarse en el desarrollo de la misma, esta situación busca permanecer debido al interés económico que existe entre participantes.

Las empresas familiares son aquellas que fueron creadas a partir del capital de familias, donde el dueño es el familiar con mayor aportación de capital o el padre de familia y los directivos son integrantes de la familia, es decir, hermanos, hijos, etc., esta situación genera que existan dos tipos de interacción social entre los integrantes de la empresa: familiar y laboral, dicha interacción a lo largo del tiempo se irá fusionando y el resultado de

la misma será la interacción que permanezca dentro de la organización. La empresa familiar para lograr la supervivencia dentro del mercado, debe considerar la permanencia de la familia multigeneracional, enfrentando grandes desafíos, tales como la falta de control y delegación de funciones por parte del fundador hacia los posibles sucesores, lo que conlleva a que los negocios no sobrevivan (Gascón, 2015). La asignación de puestos, determinación de sueldos, exigencia de resultados y cumplimiento de metas (Monsó, 2005) origina que sólo un 30% de las empresas familiares logren sobrevivir a un primer proceso de sucesión y aproximadamente un 15% a un segundo (Saiz, 2014).

Las empresas familiares se financian a través del ahorro familiar que concentran la mayor parte de sus recursos económicos en la materia prima y se orientan hacia nichos locales o concentrados. Además, tienden al desorden en su funcionamiento, observándose en la dirección la manifestación de un triple rol del emprendedor: como propietario, como directivo y como miembro de la familia y en su operación se presenta la posibilidad de desempeño por algunos participantes de un doble rol: como miembro de la familia y como trabajador (Chávez, Avellaneda y Pérez, 2004).

Hablar del proceso de sucesión en las empresas familiares resulta complicado, ya que intervienen asuntos no sólo laborales, sino también sentimentales y emocionales. Araya (2010) y Montalvo (2013) definen el proceso de sucesión como aquella dinámica entre el cambio de control y actividades de un predecesor y un sucesor, dónde el objetivo es que los roles sean traspasados de una persona de una generación a otra al momento de que ésta lo desee o requiera.

Trabajar en una PyME de carácter familiar otorga beneficios y consecuencias por el exceso de confianza, lo que trae consigo afectaciones desde diferentes ángulos sobre el desempeño de los trabajadores. Una de las dificultades presentes en las PyME según Mousiolis, Zaridisb, Karamanisc y Rontogiannid (2014) es que la toma de decisiones está basada en sentimientos personales, influencias familiares o de algunos amigos. Se tiene una gran influencia en la familia, donde el componente emocional es fuerte y esto puede llevar a una toma de decisiones inadecuada (Arenas y Rico, 2014). Otra dificultad para Quijano, Arguelles y Sauti (2015) es que muchas organizaciones no ven al proceso de administración estratégica como algo dinámico, cambiante y que debe ser revisado y ajustado permanentemente.

Considerando su tamaño, su estructura de organización y su distribución espacial, las empresas familiares pueden clasificarse en cuatro categorías (Romero, 2006):

- Grandes grupos empresariales familiares: caracterizados por una fuerte integración vertical, una amplia diversificación hacia actividades complementarias que refuerzan su capacidad de acción y con cierta orientación hacia la internacionalización.
- Grandes empresas industriales y comerciales especializadas en una sola rama de actividad: han alcanzado una fuerte posición de mercado. Su organización es típicamente la de una sociedad anónima, con oficinas centrales dentro de la misma empresa. Generalmente son dirigidas por un presidente o gerente general que reporta a una junta directiva integrada principalmente por la misma familia propietaria.
- Negocios familiares de explotación agrícola y agropecuaria: ubicados en su mayoría en pequeños y medianos centros urbanos que se han creado alrededor de la

economía agraria, cuya actividad se organiza con base en la explotación de cultivos tradicionales de la economía nacional, como el café, el banano, la caña de azúcar, las flores y más recientemente la palma africana y en actividades como la ganadería, la industria avícola y de especies menores, para mencionar algunas. Su estructura de organización es más simple que la de los grupos empresariales, con una oficina central controlada por los líderes familiares y en la cual se desarrollan las actividades administrativas y de comercio, mientras que encargan a administradores profesionales las áreas de cultivo o explotación rural.

- PyME (pequeñas y medianas empresas): concentrada en actividades especializadas de industria, comercio y servicios a baja escala, con limitados niveles de desarrollo tecnológico y atención a mercados locales. Típicamente estas empresas están controladas por su fundador o alguno de sus sucesores, tienen cuadros directivos muy pequeños también a cargo de la familia y poseen esquemas de gestión muy poco desarrollados.

Dentro de las PyME familiares se encuentran muchas dificultades, para Jaramillo (2006), las pequeñas y medianas empresas no pueden satisfacer completamente las necesidades personales financieras de todos sus afiliados. Las PyME familiares tienen inconvenientes en lo relativo a los compromisos de gestión, de entre lo cual destaca el ámbito financiero dado a que no se suelen establecer tabuladores de salarios, cada integrante de la familia suele ganar lo que desea, dicha situación complica las finanzas, por lo cual se considera necesario separar las situaciones familiares de las de la empresa, en busca de mejorar las oportunidades de supervivencia de la misma, creando un área de Recursos Humanos y Finanzas fuera del ámbito familiar que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar.

Por tanto, las principales necesidades y problemas de las PyMEs se derivan de su naturaleza familiar. Estas empresas enfrentan severas limitaciones relacionadas con la falta de acceso al financiamiento y asesoría empresarial, con una deficiente administración, con recursos humanos no calificados, con un desconocimiento de oportunidades de negocio y de nuevas tecnologías, así como de una mala organización que deriva en una producción de baja calidad (Banco Mundial, 2008).

Debido a las ideas particulares de las PyMEs el estudio de su clima organizacional se ha enfocado en la relación entre trabajadores y entre jefe y trabajador, su percepción del lugar de trabajo, aunado a ello, se ha encontrado que tanto los niveles de clima organizacional y satisfacción laboral se han estudiado de forma directa o indirecta, a la vez que se hace un estudio de clima organizacional.

Capítulo 2. Clima Organizacional

2.1 Introducción

El clima organizacional es una variable que influye de manera constante en el comportamiento y la interacción de las personas dentro de una organización. El ambiente laboral influye enormemente en el comportamiento de los empleados, es decir, en la ejecución y el rendimiento de su trabajo (Araque, C., Córdoba, M. y de Meriño, M., 2018). La importancia de analizar el clima organizacional se fundamenta principalmente en generar resultados que contribuyan a implementar programas de desarrollo para mejorar las condiciones de trabajo, la calidad de vida personal y el grado de participación de los trabajadores, lo anterior, para alcanzar el éxito de las organizaciones (Peña, Díaz y Carrillo, 2015). Para Peña, Díaz y Carrillo (2015) el clima organizacional se ha vuelto un tema de interés en la actualidad para casi todas las empresas familiares, por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación y, por ende, su influencia en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros.

El clima organizacional se ve influenciado por las interacciones que se dan entre trabajadores, clientes, proveedores y directivos. Chiavenato (2011) explica que el ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología presenta desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos internos y externos se distinguen 3 niveles organizacionales:

1. **Nivel institucional.** Corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está compuesto por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos.

Se le denomina también nivel estratégico debido a que es el nivel en el que se toman las decisiones y en el que se establecen tanto los objetivos de la organización, como las estrategias necesarias para alcanzarlos. Funciona como un sistema abierto y tiene que enfrentarse a la incertidumbre debido a que no tiene ningún control sobre los eventos ambientales del presente ni capacidad para prever con precisión razonable los eventos ambientales del futuro.

2. **Nivel intermedio.** Se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, se ocupa de articularlos internamente. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la alta dirección) a las acciones realizadas en el nivel operacional (en la base de la organización). En el nivel intermedio amortigua los impactos y jalones de la incertidumbre del ambiente traídos por el nivel institucional, absorbiendo y dirigiéndose para llevar al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo rígidamente establecidos.
3. **Nivel operacional.** Se le conoce también como nivel técnico, se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentran las máquinas y los equipos, las instalaciones físicas, las líneas de montaje, oficinas, etc. Comprende el trabajo básico relacionado con la producción de los productos o servicios de la organización. Está orientado hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea con la tecnología utilizada.

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el

funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades; el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización (Segredo, 2013). El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización.

En el lugar de trabajo se llevan a cabo interacciones laborales y personales, en las cuales existen momentos donde se pueden presentar situaciones de roce entre los trabajadores, dichas confrontaciones pueden influir en el desempeño. De acuerdo con Furnham (2001) los conflictos de las personas han sido y quizá sigan siendo, los más difíciles de resolver y los que más tiempo absorben a los administradores o gerentes.

Los conflictos y logros afectan las interacciones, estas situaciones influyen en el clima organizacional para fomentar o deteriorar el trabajo. El clima determina el apoyo dado a una actividad por la organización, su aceptación como un hecho integrado a la vida organizacional y su relación con los fines y aspiraciones de los individuos dentro de la organización, así como los fines y objetivos de la organización misma (Alco y Gil, 2003).

2.2 Antecedentes

El concepto de clima organizacional no es nuevo, de acuerdo con Gan y Berbel (2007) las investigaciones iniciaron con los estudios de Elton Mayo en 1939, quien demostró que la cooperación entre trabajadores crea el sentimiento de ser escuchados y considerados por parte de los superiores, dichos aspectos son claves para llegar a los objetivos fijados por la organización. La idea nace a partir de los estudios realizados entre los años 1927-1940, en

las fábricas Hawthorne (de la compañía Western Electric) y en los estudios posteriores de Argyris.

El experimento realizado por Elton Mayo contó con dos grupos: uno experimental y otro control, se buscaba observar el efecto de la iluminación en la productividad de los operarios en la línea de montaje. Cada grupo tuvo diferentes interacciones, las cuales se describen a continuación:

- **Grupo experimental:** Se manipuló la iluminación reduciéndola durante períodos sucesivos.
- **Grupo control:** La iluminación se mantuvo a niveles fijos.

En ambos grupos el desempeño se elevaba en forma constante, a pesar de que la iluminación en el grupo experimental se hizo tan reducida que los trabajadores se quejaron de que apenas podían ver. Fue así que, bajo este mínimo nivel de iluminación, el desempeño de este grupo inició una reducción sensible. Ante esta evidencia empírica, los investigadores concluyeron que, ante variaciones leves de iluminación, la productividad no variaba en la misma proporción. Por lo tanto, les pareció obvio que en ambos grupos (el experimental y el control) habían influido otros factores no identificados, distintos a la iluminación. Tales factores eran de índole psicológica, pues los operarios reaccionan a la experiencia de acuerdo a sus suposiciones personales; es decir, ellos se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba y viceversa. Este hecho se comprobó cambiando lámparas por otras de igual intensidad, pero haciéndoles creer que eran de mayor fuerza. Así, se pudo verificar la existencia de un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz sobre la cual las operarias “suponían” que

trabajaban. Bajo estas condiciones se pudo comprobar lo siguiente: el factor psicológico es preponderante al factor fisiológico.

Para Brunet (1987) el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional por Gellerman en 1960; no obstante, sus orígenes teóricos no son tan claros en las investigaciones, por lo que generalmente sus antecedentes se remontan a dos escuelas que son subyacentes en los estudios relacionados con esta variable, dichas escuelas son:

- **Escuela de la Gestalt:** esta postura se centra en la organización de la percepción el todo es diferente a la suma de sus partes. Y se relaciona con dos principios: captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. En resumen, esta escuela sostiene que los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. Es decir, el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción.
- **Escuela funcionalista:** según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. En resumen, un empleado va a interactuar con su medio y participará en la determinación del clima de éste.

De acuerdo con Toro (2001) derivado de las investigaciones que realizó Elton Mayo comenzaron a surgir diversas investigaciones de otros autores que trataron de profundizar en el concepto del clima organizacional. Algunos autores que se han dedicado al estudio

del clima organizacional fueron Lewin, Lippitt y White (1939), quienes introdujeron el término de clima como vínculo entre la persona y el ambiente.

Según Peña, Díaz y Carrillo (2015) el clima organizacional en la actualidad es de interés para casi todas las empresas (familiares, emprendimientos, microempresas y PyME), por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos, como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación y su repercusión en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros.

En resumen, el clima organizacional se entiende que su concepto se acuñó desde 1940, este término engloba a los trabajadores, directivos y el ambiente de trabajo, la forma en que se percibe, la interacción. Es un constructo muy importante que ha tomado más relevancia con el paso del tiempo en toda empresa sin importar su tamaño.

2.3 Definiciones

A lo largo del tiempo que lleva la investigación científica sobre el clima organizacional, distintas definiciones han sido propuestas por diferentes autores.

Forehand y Gilmer (1964) definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, dichas características son estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores.

Litwin y Stringer (1968) definen el clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización.

Otra definición del clima organizacional es la expuesta por Lyon e Ivancevich (1974) quienes señalan que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral frente a condiciones de promoción y desarrollo del personal, dicha situación propicia que el ambiente laboral genere mayor productividad y rendimiento.

Brunet (1987) señala que el clima organizacional se desarrolla a partir del medio ambiente en el que los individuos desarrollan su trabajo diario. Puede entenderse como el resultado de la percepción que el colaborador tiene de la organización, sus actividades, características organizacionales y las estructuras que la conforman.

Para Dessler (1988), el clima organizacional es el compuesto de propiedades permanentes que describen una empresa, la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Para Chiavenato (2001) el clima organizacional es el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está ligado al grado de motivación e indica aspectos de la organización que propician motivación entre los miembros.

Sandoval (2004) externó que el clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye la estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas; todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

Para Zamora (2005) el Clima puede construirse como una auto reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional.

García (2009) refiere que el Clima es la representación de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

De acuerdo a Hellrieger y Slocun (2009) el clima organizacional es un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas y puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y con su ambiente.

Así mismo, el clima organizacional se define como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo (Ministerio de Salud de Perú, 2009).

Para Cañedo, Guerrero, Machado y Salazar (2009), definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros.

Acosta y Venegas (2010) mencionan que el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

El clima organizacional según Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010) son representaciones cognitivas del individuo, de eventos situacionales relativamente cercanos, que reflejan el significado psicológico y la significación de la situación para el individuo.

Mientras que Patlán y Flores (2013) lo definen como el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo, destacando la percepción de atributos en tres niveles: individual (atributos individuales), interpersonal (atributos de la relación trabajador-entorno laboral) y organizacional (atributos de la organización, el trabajo y el ambiente). Estas percepciones pueden influir en el comportamiento y el desempeño del trabajador en la organización.

Para fines de esta investigación se usó la definición de Villavicencio-Carranza (2015) dado a que la misma define al instrumento aplicado en los trabajadores de la PyME. La definición se encuentra integrada por la propuesta de Joyce y Slocum (1979) describen el clima organizacional como una descripción perceptual del ambiente laboral, el cual se ve integrado por sus experiencias y los factores que Jones y James (1979) propusieron: facilitación del trabajo, énfasis en las metas, oportunidades de crecimiento y desarrollo; y espíritu grupal.

En conclusión, el clima organizacional es un conjunto de características que se perciben y experimentan en el lugar de trabajo a nivel individual y laboral; dichas características son medibles e influyen en el comportamiento de las personas y la forma en que se dan las relaciones de trabajo, estas percepciones se ven construidas mediante la experiencia y el estrato social que se vive dentro del lugar de trabajo.

2.3.1 Dimensiones del Clima Organizacional

El clima organizacional está integrado por un conjunto de atributos, características o variables que son percibidas por los empleados. Se puede notar, a partir de la revisión de las publicaciones científicas, que no existe un consenso al respecto de las variables que lo conforman, cada investigador ha seleccionado las propias para sus fines de investigación

Una de las primeras dimensiones establecidas del clima organizacional es la de Forehand (1964) quien propuso una clasificación estableciendo una lista de características como el tamaño y la estructura de la organización, los patrones de liderazgo que siguen los supervisores, las redes de comunicación utilizadas para transmitir mensajes, los objetivos de la organización y la complejidad de todo el sistema. Afirma que las características señaladas no solo describen a la organización, sino también el comportamiento y la satisfacción de las personas.

A partir de la clasificación de Forehand (1964), Hodgetts y Altman (1989) establecieron que existen diversos factores a los cuales se puede hacer referencia, como la estructura, descripciones de puestos, las normas del desempeño, las recompensas, el estilo de liderazgo, el apoyo y los valores de trabajo, los cuales interactúan y están relacionados con variables como la satisfacción, la producción y la eficiencia.

Litwin y Stringer (1968) resaltaron que 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.
2. **Responsabilidad individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. **Remuneración.** Percepción de la equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. **Riesgo y toma de decisiones.** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. **Apoyo.** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo
6. **Tolerancia al conflicto.** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Para Likert (1969) es posible medir la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. **Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder sus necesidades.
3. **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción entre superior y subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. **Las características de los procesos de toma de decisiones,** así como el reparto de funciones.

6. **Las características de los procesos de planificación.** La forma en la que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.** La planificación, así como la formación deseada.

De acuerdo con Sandoval (2004), las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Otros autores como Salinas (2009) establece que para realizar un análisis del clima organizacional es útil conocer las once dimensiones, las cuales se mostraran a continuación:

1. **Comunicación:** Esta dimensión se centra en las redes de comunicación que hay dentro de la empresa, así como la facilidad que tienen los trabajadores de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
2. **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión hace referencia al grado de colaboración que se observa entre los trabajadores en la realización de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
3. **Confort:** Esta dimensión va relacionada con los esfuerzos que desempeña la dirección para lograr un ambiente físico sano y agradable.
4. **Estructura:** Dimensión que representa la percepción que tienen los trabajadores acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

5. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Grosso modo, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
6. **Innovación:** Esta dimensión abarca toda la voluntad de una organización de experimentar tareas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
7. **Liderazgo:** Es la influencia ejercida por algunas personas especialmente por los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados.
8. **Motivación:** Referente a las condiciones que guían a los trabajadores a trabajar más o menos intensamente dentro de la empresa. Es el conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional interno.
9. **Recompensa:** Medida en que la organización recurre más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima adecuado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue, sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien, se le impulse a mejorar.
10. **Remuneración:** Este aspecto está ligado a la forma en que se remunera a los trabajadores.
11. **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la empresa, así como el papel de los trabajadores en estas acciones.

A pesar de no existir acuerdo en la literatura especializada, los autores concuerdan que las dimensiones son características y atributos del clima organizacional que perciben los trabajadores, los cuales se refieren a puntos que deben ser considerados al realizar una evaluación y éstos se adecuan a cada empresa.

2.4 Tipos de Clima Organizacional

Además de las dimensiones, los autores a través de los estudios realizados y con la información recabada señalan que existen diferentes tipos de clima organizacional que se presentan en el lugar de trabajo. De este modo Gan y Berbel (2007) acuñaron su concepto de clima organizacional, el cual viene derivado del clima en el sentido figurado, el clima meteorológico como el tiempo que hace o predomina en una zona. Por lo tanto, en una organización, al igual que en un país o área geográfica, pueden darse diferentes tipos de climas, según los departamentos o áreas funcionales, que integran esa organización.

Los tipos de clima organizacional vienen desde la división de Lewin, Lippit y White (1939) quienes mencionan la existencia de dos tipos de clima:

- **Clima autócrata:** este clima se da en organizaciones altamente estructuradas, dichas organizaciones dan poca oportunidad a sus trabajadores de que tengan responsabilidades individuales o participen en la toma de decisiones.
- **Clima democrático:** son organizaciones menos estructuradas, con una mayor participación y responsabilidad individual por parte de los trabajadores.

La clasificación propuesta por Likert (1963), señala cuatro tipos de clima organizacional, relacionados con el tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo.

- **Clima de tipo autoritario.**
 - *Sistema I. Autoritario explotador.* La dirección no presenta confianza en los trabajadores, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los

superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas solamente por los jefes.

- *Sistema II. Autoritario paternalista.* Hay confianza entre la dirección y los trabajadores, se emplean recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores utilizan mecanismos de control. Da la impresión de que existe un ambiente estable y estructurado.

- ***Clima tipo participativo.***

- *Sistema III. Consultivo.* Se basa en la confianza que existe de los superiores hacia sus subordinados, se autoriza a los empleados tomar decisiones concretas, se pretende satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y hay delegación. La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.
- *Sistema IV.* La dirección tiene amplia confianza en los trabajadores, la toma de decisiones tiene como objetivo la integración de todos los niveles, la comunicación se da de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente.

Posteriormente, Rousseau (1988) realizó una diferenciación conceptual entre cuatro climas:

- ***Clima psicológico:*** básicamente se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto del cual las personas forman parte. En este tipo de clima, las percepciones no necesitan coincidir necesariamente con las de otras personas. Los factores que influyen en este tipo de clima principalmente son: el pensamiento individual de cada uno de los trabajadores, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales.

- **Clima agregado:** implica las percepciones individuales promediadas de los miembros que pertenecen a un mismo grupo, departamento u organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso.
- **Clima colectivo:** este tipo de clima va a surgir entre los individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. A diferencia del agregado, en el clima colectivo se toman las percepciones individuales de los factores situacionales y se combinan dichas percepciones en grupos que reflejan resultados parecidos del clima.
- **Clima organizacional:** este tipo de clima va a reflejar la orientación de los miembros de la organización, es decir, el clima organizacional, puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización. Este clima se diferencia de los demás, por las representaciones no sólo de las personas que forman parte de la organización, empieza con las personas externas con las que tiene que tratar, como los proveedores o clientes.

Los tipos de clima organizacional que proponen Chiang, Salazar y Núñez (2007) explican una división simplificada de la propuesta por Likert (1963), donde señalan que existen dos tipos de clima organizacional:

- El psicológico. Se estudia a nivel individual.
- El organizacional. Se estudia a nivel organizacional.

Ambos aspectos del clima (psicológico y organizacional) son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Otra división fue propuesta por Chiang (2010) quien sugiere cuatro tipos de clima dentro de una organización tomando como referencia a diferentes autores:

- **Clima psicológico.** Ha sido definido como la referencia a las respectivas representaciones cognitivas de un individuo sobre sucesos situacionales relativamente próximos, expresadas en términos que reflejan el significado psicológico y la importancia de la situación para el individuo (James y Sella, 1981).
- **Clima agregado.** Es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social o un cierto nivel jerárquico formal. Los climas agregados se construyen basándose en la pertenencia de los individuos a algunas unidades identificables de la organización formal y en el nivel de acuerdo o consenso de las percepciones dentro de la unidad (Joyce y Slocum, 1979).
- **Clima colectivo.** Los climas colectivos surgen del acuerdo entre individuos sobre la base de sus percepciones acerca de los contextos organizacionales; sin embargo, en contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales. Los climas colectivos están compuestos de individuos para quienes las situaciones tienen un significado común (Joyce, 1984).
- **Clima organizacional.** Se ha definido como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona (Rousseau, 1988). De forma similar, James (1988) ha argumentado que, si los individuos de una organización comparten las percepciones de una dimensión de clima psicológico, esto implica la asignación compartida de un significado y los valores pueden agregarse para indicar el clima organizacional, es decir, refiriéndose a cómo los individuos en general, perciben su organizacional, los individuos deben tener un marco claro, constante y común de referencia (grupo de trabajo o su organización).

Otra división más reciente es la establecida por Chiavenato (2011) quien menciona la existencia de tres tipos de clima (véase figura 3):

- **Clima bajo:** caracterizado por desinterés por parte de los trabajadores, apatía, insatisfacción, depresión y en algunos casos, estados de inconformidad, llegando a la agresividad, agresión, o tumultos.
- **Clima neutro:** es decir, tiene aspectos tanto del nivel elevado, como del nivel bajo.
- **Clima alto y favorable:** se consideran los siguientes aspectos: emoción, orgullo, euforia, entusiasmo, optimismo, calidez y reciprocidad por parte del trabajador.

Figura 3.

Niveles del Clima Organizacional



Fuente: Chiavenato (2011)

Por último, se revisan los tipos de clima organizacional propuestos por Alcover, Rico y Gil (2011) quienes identificaron tres niveles específicos, que a continuación se describen.

- **Tipo psicológico:** se ubica en el nivel individual y está constituido por las percepciones que los individuos tienen de su entorno, las cuales son de naturaleza psicológica, abstracta, no son descripciones de la realidad y reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno.
- **Tipo agregado:** cálculo medio de las percepciones individuales de los grupos establecidos en las organizaciones, por ejemplo, el grupo de trabajo, el departamento, la división, la planta y la organización.
- **Tipo colectivo:** puede predecir las actitudes y el desempeño del personal de una organización, por tanto, se ubican en el nivel organizacional referido, al proyecto empresarial, el cual está determinado por una serie de factores sociales, tecnológicos y financieros que en conjunto determinan los límites de la empresa, que se describen a continuación:
 - *Sistema de remuneración.* Es uno de los mayores incentivos que tiene el personal en el momento de realizar sus actividades; todas las personas que desempeñan sus labores esperan por ello una retribución justa: salario, bonos, seguros de vida y salud, entre otros, que los motive a contribuir con el desarrollo de la institución (Rojas, Chirinos y Garcés, 2017).
 - *Comunicación.* Es la percepción general sobre el estado de comunicación y capacidad de escuchar por parte de la empresa que determina el ambiente laboral; es importante considerarla como elemento clave de este proceso de interacción, a través de esta se

establecen las relaciones humanas y de trabajo y se definen parámetros de competitividad y productividad laboral.

- *Relaciones interpersonales.* Robbins y Coulter (2010) las asocian con la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados, generadas, Así mismo, dentro como fuera de la institución.
- *Toma de decisiones.* Es valorada como una de las tareas más críticas que enfrenta un gerente, ya que sus decisiones giran en torno a las principales funciones que se espera desempeñe como líder, entre otras, definición de objetivos, determinación de medios para lograr las metas, defensa de la empresa de amenazas externas, solución de conflictos internos.

Cabe resaltar que es relevante diferenciar los tipos de clima organizacional porque, como lo mencionan los autores, dentro de las organizaciones se pueden presentar uno o más al mismo tiempo y el conocer esto ayuda a identificar soluciones y nuevas estrategias para trabajar y mejorar el clima organizacional y su relación con otras variables de interés.

2.5 Modelos de Clima Organizacional

2.5.1 Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968) proponen un modelo de clima organizacional tomando como punto de partida la teoría de la motivación de McClelland, con el objetivo de dar a entender la forma en que ellos interpretan el comportamiento de las personas. Dicho modelo (véase figura 4), sintetiza que factores como el liderazgo, prácticas de dirección, estructura organizacional y toma de decisiones, entre otros, originan las percepciones del clima organizacional, a su vez, repercuten en aspectos como la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación de los empleados.

Figura 4.

Modelo de Clima Organizacional

Sistema Organizacional	Ambiente organizacional	Motivación productiva	Comportamiento emergente	Consecuencia para la organización
tecnología		logro	actividades	productividad
estructura organizacional		afiliación	interacción	satisfacción
	Dimensiones del clima organizacional (expectativa del rol)			
estructura social		poder	sentimiento	rotación
liderazgo		agresión		innovación
supuestos y prácticas de		temor		adaptabilidad
procesos de toma de decisiones		interacción		reputación (imagen)
necesidades de los miembros		retroalimentación		

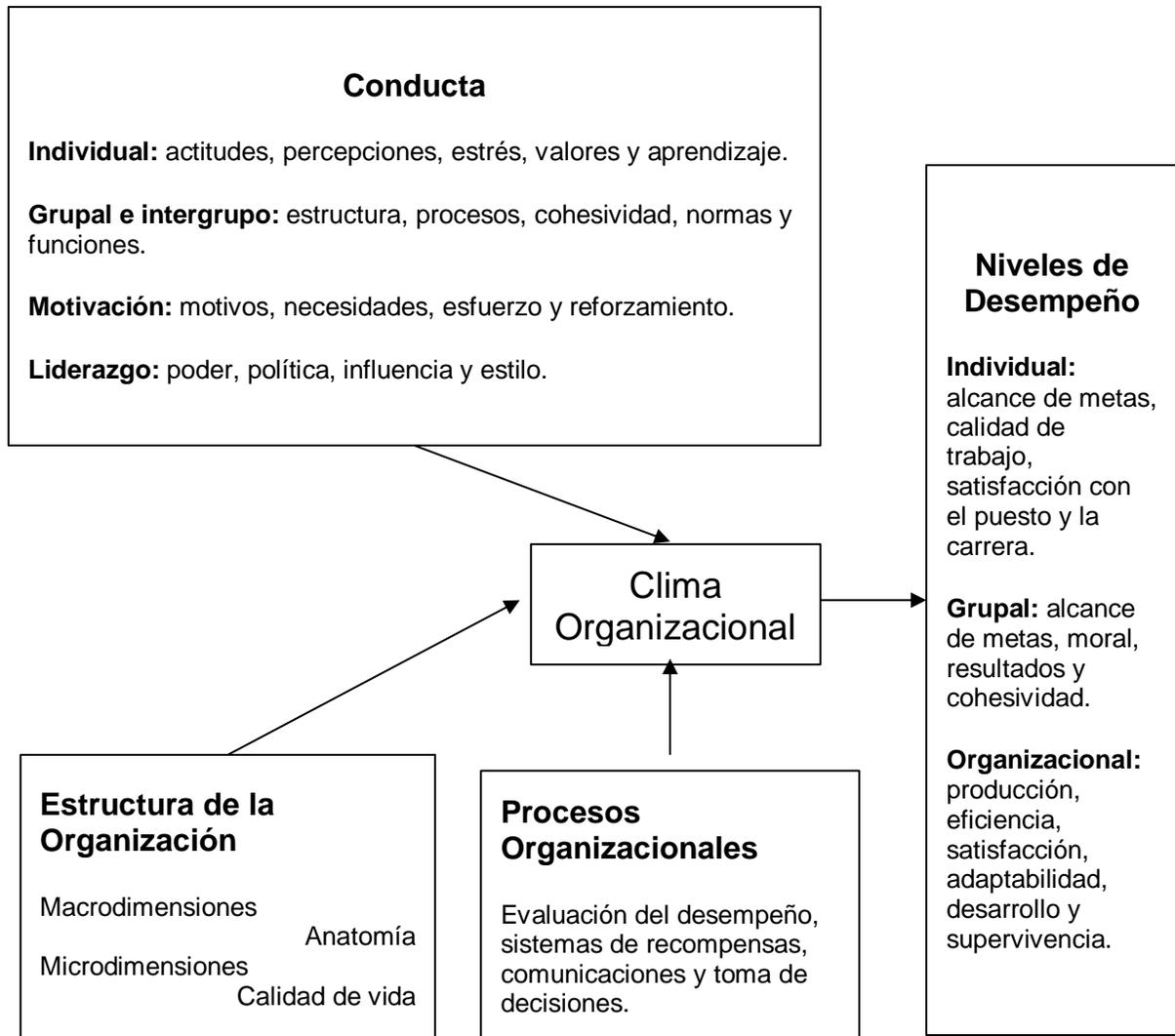
Fuente: Recuperado de Litwin y Stinger (1968)

2.5.2 Modelo de Clima Organizacional de Gibson, Ivancevich y Donnely

Gibson, Ivancevich y Donnely (1979) crearon un modelo de clima organizacional, estos autores argumentan que el clima organizacional tiene relación con la conducta humana, la estructura y los procesos de la organización. El modelo explica cómo el clima no solo afecta a nivel personal y grupal, también impacta directamente en los resultados que tenga la organización (véase figura 5).

Figura 5.

Modelo de Clima Organizacional de Gibson, Ivancevich y Donely (1979)



Por su parte Brunet (1987), basado en el modelo de Gibson, Ivancevich y Donnelly (1979), comenta que los empleados ven la realidad y hacen una interpretación de ella, lo anterior, actúa como un filtro de los aspectos objetivos de la organización y del comportamiento de los compañeros de trabajo.

Del mismo modo, Brunet (1987) explica que el clima organizacional está inmerso en un círculo, los resultados que obtenga la organización van a conformar las percepciones que tengan los empleados y dependiendo de las características personales, las actitudes, las percepciones, los valores. Es decir, si un individuo tiene una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, este desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización.

2.5.3 Modelo de Intervención en Clima Organizacional PMCO

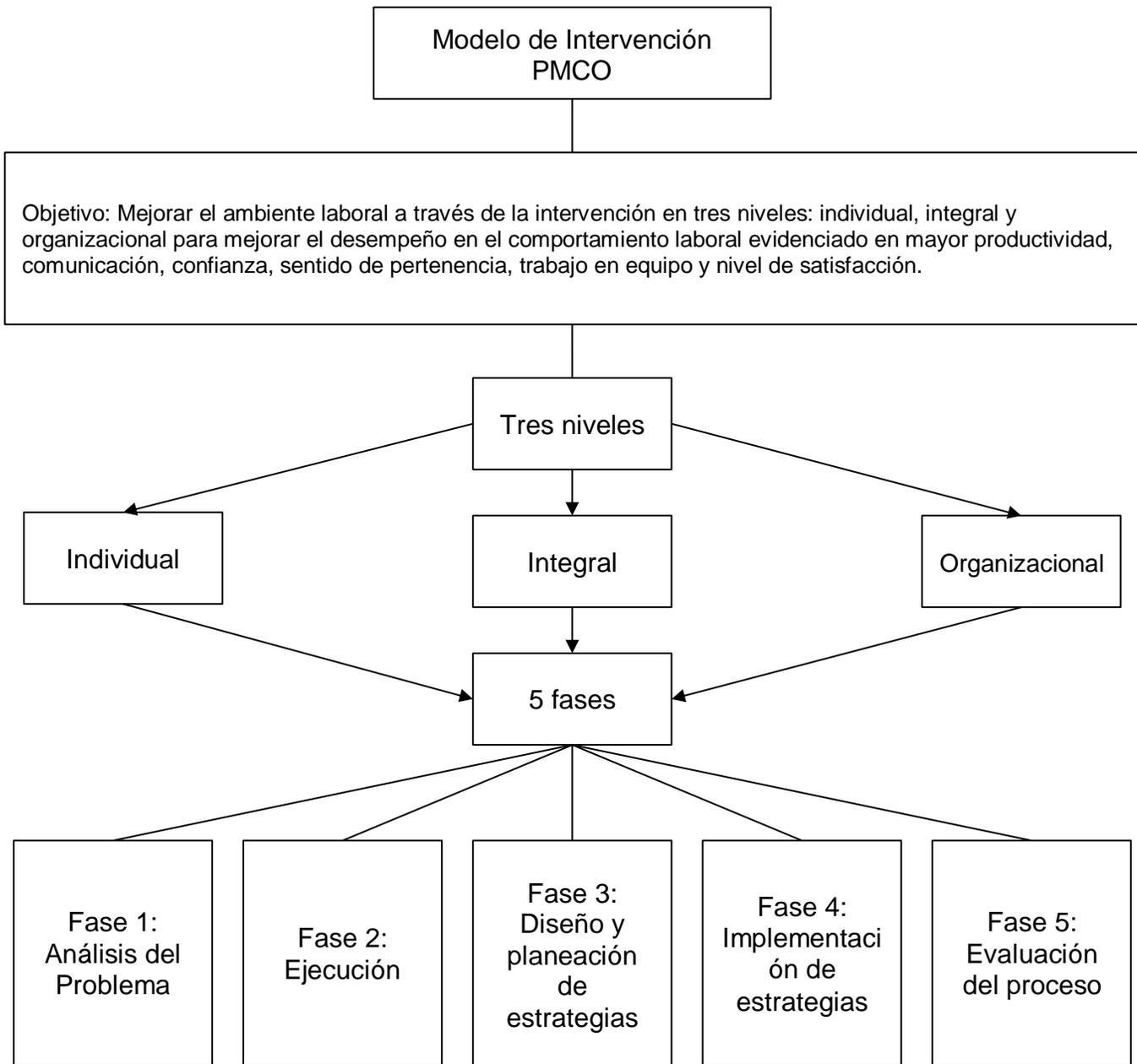
Para Cárdenas, Villamizar y Cabellos (2008) el clima organizacional influye en los procesos organizacionales y psicológicos, viéndose afectada la productividad, satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores, lo anterior, trae consigo que los autores ya mencionados, piensen en un modelo para intervenir en el clima organizacional.

El Modelo de Intervención de Clima Organizacional, por sus siglas PMCO, fue desarrollado por Cárdenas, Villamizar y Cabellos (2008) y ofrece una metodología de intervención con el objetivo de mejorar la percepción del ambiente laboral, a través de la medición de variables que se han visto que afectan el clima organizacional. Dicho modelo, concibe el comportamiento organizacional como el resultado de la interacción entre factores individuales, grupales y organizacionales.

El modelo PMCO pone énfasis en el nivel de actitudes de los miembros de la organización, se verán reflejadas en el comportamiento y reacción del personal. Se consideran tres niveles en el modelo PMCO: el individual, el grupal y organizacional; divididos en 5 fases (véase figura 6).

Figura 6.

Modelo de intervención en Clima Organizacional PMCO



Fuente: Recuperado de Cárdenas, Villamizar y Cabellos (2008)

En la primera fase, se debe de realizar un diagnóstico de aquellas variables que están afectando al clima organizacional; en la segunda fase se busca sensibilizar a los

colaboradores a partir de la socialización y discusión del diagnóstico. En esta misma etapa, también se evalúan los riesgos para la organización, los equipos de trabajo y el individuo. Finalmente, en la tercera fase se diseñan y planean las estrategias de intervención para los tres niveles (Cárdenas, Villamizar y Cabellos, 2008):

- *A nivel individual*, los procesos deben estar enfocados en trabajar temáticas de autoconocimiento y actitud positiva.
- *A nivel intergrupala*, se enfoca en trabajar los aspectos de comunicación, equipo de trabajo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos y negociación.
- *A nivel organizacional*, se propone trabajar visión, misión, objetivos y valores organizacionales.

Una vez especificados los modelos de clima organizacional propuestos por Litwin y Stringer; Cárdenas, Villamizar y Cabellos; y Gibson, Ivancevich y Donnely, se da paso a revisar algunos de los instrumentos que se utilizan para medir el clima organizacional.

2.6 Instrumentos creados para medir el Clima Organizacional

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para determinar el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: la primera, el clima organizacional existente en la actualidad, y la segunda, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos (Iglesias y Sánchez, 2015).

Uno de los primeros instrumentos para medir el clima organizacional es el de Pritchard y Karasick (1973), quienes desarrollaron un instrumento compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas. Este cuenta con 11 dimensiones: Autonomía, conflicto contra cooperación, relaciones sociales, estructura organizacional, recompensa, relación entre rendimiento y remuneración, niveles de ambición de la empresa, estatus, flexibilidad e innovación, centralización en la toma de decisiones entre los niveles jerárquicos, apoyo. De este instrumento, no se cuenta con los datos de confiabilidad y validez.

Jones y James (1979) proponen una escala de cuatro factores para medir el clima organizacional: facilitación del trabajo, énfasis en las metas, espíritu grupal y oportunidades de crecimiento y desarrollo. Los cuatro factores se dividen en 21 ítems, en escala Likert de 5 puntos. Se demuestra el 78% de la varianza con un alfa de cronbach de .52.

La encuesta de clima organizacional (ECO), desarrollada por Toro (1992) está diseñada y validada en Colombia, consta de 49 ítems y mide 7 factores del clima independientes y un octavo referido a los valores colectivos: Relaciones interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección y valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto). No se cuenta con el índice de confiabilidad y validez.

La Escala de Clima Laboral (CLSPC) elaborada por la psicóloga Sonia Palma (1999), mide 5 dimensiones: Involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, autorrealización. Cuenta con 50 reactivos y utiliza una escala de respuesta en formato Likert que presenta 5 opciones: nunca; poco; regular; mucho;

siempre. La escala presenta correlación de 92.2 (Alfa de Cronbach), no se cuenta con los datos de validez. El puntaje máximo para la escala total es de 250 puntos, de los cuales, para cada dimensión corresponden 50 puntos. Se considera como criterio de evaluación que, a mayor puntuación, se tendrá una mejor percepción del ambiente laboral, mientras que menores puntuaciones indican un clima organizacional adverso (Tenazoa y Rivera, 2015).

La Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) que Gómez y Vicario (2008) diseñaron para población mexicana, tiene por objetivo obtener una muestra representativa sobre la forma en que el trabajador mexicano percibe su ambiente laboral, teniendo como propósito brindar a la empresa el análisis y diagnóstico del clima organizacional para prevenir problemas que puedan surgir en este ámbito. Este instrumento consta en su primera versión piloto de 232 reactivos teóricos en 22 de redes semánticas y mide 17 factores, lo novedoso de este cuestionario es que fue diseñado con base en las redes semánticas, las cuales son importantes ya que como sus autores lo señalan, estas contienen aspectos representativos de la cultura mexicana. No se cuenta con el indicador de confiabilidad y validez.

Por su parte Patlán y Flores (2013) en la última versión de EMPO obtuvieron una validez de 66.68% y un índice de confiabilidad de .70, donde la escala mide las percepciones de los trabajadores, considerando tres niveles (individual, interpersonal y organizacional), y ocho factores (F1 Satisfacción de los trabajadores, F2 Autonomía en el trabajo, F3 Relaciones sociales entre los miembros de la organización, F4 Unión y Apoyo entre los compañeros de trabajo, F5 Consideración de directivos, F6 Beneficios y Recompensas, F7 Motivación y Esfuerzo, F8 Liderazgo de directivos). Consta de 29

reactivos tipo Likert con cinco opciones de respuesta: 1= nunca, 2= casi nunca, 3=a veces, 4=casi siempre y 5= siempre.

El instrumento utilizado en la presente tesis es el desarrollado por Villavicencio-Carranza (2015), se encuentra dividido en 9 factores que explican un 52.73% de la varianza con un índice de confiabilidad de .93 (Alfa de Cronbach). Elaborado como mínimo con 5 reactivos por cada uno de los factores, teniendo un total de 42 reactivos, los cuales se redactaron como enunciados positivos, que hicieran referencia sólo a un aspecto y pudieran ser respondidos empleando una escala de evaluación de 1 a 5 puntos en un continuo desde "Totalmente de acuerdo" hasta "Totalmente en desacuerdo".

2.7 Estudios relacionando el clima organizacional

El clima organizacional es una variable muy importante a estudiar ya que se ha encontrado que existe una relación entre ésta y otras variables, como los resultados empresariales, la satisfacción laboral, el compromiso laboral, entre otras.

2.7.1 Clima Organizacional y resultados empresariales

La investigación del clima organizacional y la personalidad del trabajador, que realizó Reyes (2013) con el propósito de estudiar la relación de ésta con la percepción del clima organizacional en el trabajo, fue aplicada a una muestra no probabilística accidental de 103 personas, donde 22 de ellos pertenecen a la Subdirección de Capacitación y Certificación; 56 a la Dirección General de Nómina; 10 a la Dirección General de Relaciones Laborales y Servicios Sociales; 8 a la Subdirección de Reclutamiento y Selección y finalmente 7 a la Dirección de Capacitación y Productividad, áreas que forman parte de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Para medir el clima organizacional utilizó la Escala de Clima

Organizacional de Gómez y Vicario (2008) y para medir la personalidad la Escala de los Cinco Factores Mexicanos de Personalidad (5FM) de Uribe (2002).

Al validar la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO), Patlán y Flores (2013), demostraron que, en el personal de una institución de salud de México, hay una relación estadísticamente significativa y negativa entre el clima organizacional y el burnout, es decir, que hay mayor desgaste ocupacional cuando los trabajadores perciben un clima organizacional desfavorable para ellos.

En la investigación realizada por Villavicencio-Carranza (2015) se encontró a través de la medición e intervención particular del clima organizacional de una institución, que la mejora del clima laboral está relacionada con el mejoramiento del desempeño laboral, sin embargo, se debe tomar en cuenta que, para la práctica, debe ser aceptado e impulsado por los líderes.

2.7.2 Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

La investigación que realizó Jaramillo (2010) sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, con el propósito de conocer si existe correlación estadísticamente significativa de los componentes negativos del clima organizacional con la satisfacción de los trabajadores de unas instituciones educativas, fue aplicada con 50 participantes hombres y mujeres de diferentes instituciones de educación básica. Se utilizó un cuestionario de clima organizacional de 55 reactivos, clasificados en cuatro factores denominados: estrés, falta de motivación, falta de liderazgo y falta de cohesión. Los resultados para la escala de clima organizacional arrojaron que los trabajadores de la institución perciben su clima organizacional como deficiente y cerrado, mientras los resultados para la escala de

satisfacción en el trabajo fueron que los trabajadores se sienten satisfechos con el trabajo que realizan.

En la investigación realizada por Flores (2017) se concluye que el clima organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores, cuando ellos perciben un clima organizacional agradable ellos tienen mayor satisfacción laboral. Para los trabajadores es importante el clima organizacional que perciben durante el horario laboral, porque se ve afectado en su rendimiento, productividad y por lo tanto eso genera una escasa satisfacción laboral cuando el clima organizacional percibido es negativo. Se utilizó la prueba para medir Clima Laboral de Gómez y Vicario (2010), que consta de 29 reactivos, que evalúa 8 factores, que permite obtener un panorama representativo de la forma en que el trabajador mexicano percibe el ambiente de trabajo, con el propósito de permitir a la organización analizar y diagnosticar el clima organizacional y determinar las posibles fuentes de conflicto o de estrés e iniciar a realizar algunos cambios. La confiabilidad de la escala de clima organizacional es de .852, por otra parte, la confiabilidad de la escala de satisfacción laboral fue de .855. Los resultados arrojan que cuando prevalece un clima organizacional positivo obtienen beneficios y recompensas, los trabajadores están más satisfechos con la relación con su jefe, con las promociones y con el trabajo en sí mismo; existe motivación y esfuerzo.

2.7.3 Clima Organizacional y Compromiso Laboral

La investigación elaborada por Gutiérrez y Olvera (2010) buscó la relación que tiene el clima laboral y el compromiso laboral en trabajadores de una dependencia gubernamental. La muestra de su análisis está compuesta por 210 servidores públicos de las 7 subdirecciones de la organización. Para evaluar el clima organizacional se aplicó la Escala de Clima Social

en el trabajo (WES) y para el compromiso laboral se utilizó el Cuestionario de Compromiso Personal hacia la Organización de Meyer y Allen (1991). Se concluyó que, para esta población en específico, no existe un mayor vínculo entre el compromiso laboral y el clima laboral.

El estudio desarrollado por Contreras (2018) midió la relación entre el clima y el compromiso laboral en organizaciones públicas y privadas; se utilizó la escala de los tres compromisos de Meyer y Allen, junto con una adaptación de la escala de clima social organizacional (WES) de Moos; los resultados muestran una relación positiva y significativa entre ambas variables; de manera específica, se encontró que el compromiso afectivo correlaciona con el clima organizacional. También se encontró que las organizaciones privadas tienen mejor clima, mientras que las públicas tienen mayor compromiso de continuidad.

2.7.4 Clima Organizacional y otras variables

La investigación de Morales (2010) realizada con el interés de mostrar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en empresas, tomando como población a 30 colaboradores de nivel operativo de la Dirección del Servicio Profesional de Carrera (DSPC) de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS). Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el test llamado “Clima Laboral” (2005), desarrollado por la Secretaría de la Función Pública (SFP), y el test llamado “Formulario de Evaluación del Desempeño” (1980). Después de comparar los resultados obtenidos tras el análisis estadístico, se puede comprobar la hipótesis de investigación: existen diferencias significativas en el desempeño de los colaboradores que perciben un clima laboral positivo y en aquellos en que se percibe un clima organizacional negativo. El análisis efectuado evidenció que existen diferencias

significativas en el desempeño de los colaboradores que perciben un clima organizacional positivo con respecto a aquellos en que se percibe un clima organizacional negativo.

Floriani (2016) realizó una investigación transversal de tipo correlacional, en una muestra conformada por 31 trabajadores de confianza de la Subdirección de Capacitación y Evaluación de la Dirección General de Personal de la UNAM para identificar la presencia del síndrome de burnout y su relación con el clima organizacional. Para medir el nivel de burnout se aplicó la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO) y para conocer el clima organizacional la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. En esta investigación se encontró que hay una correlación negativa y estadísticamente significativa entre tres de los cuatro factores de clima organizacional y los factores de síndrome de burnout, esto quiere decir que, si el clima mejora o se percibe como favorable, se presenta un menor agotamiento, despersonalización e insatisfacción al logro, una menor aparición del síndrome de burnout.

Después de concluir con la explicación del factor de clima organizacional, su definición, los antecedentes, sus dimensiones, los tipos, los modelos y los instrumentos para su medición e identificación en las empresas, se abordará el factor de satisfacción laboral, profundizando, del mismo modo, en su definición, antecedentes, modelos e instrumentos de medición. La línea de investigación es muy amplia en diferentes países, para fines de la presente tesis los estudios expuestos se llevaron a cabo en México.

Capítulo 3. Satisfacción Laboral

La satisfacción es un concepto muy importante presente en todos los ámbitos de la vida; permite conocer si se está a gusto o no con lo que se realiza, con su entorno y las interacciones con los demás. Para fines de la presente investigación se hace énfasis en la satisfacción que tiene el empleado en su lugar de trabajo.

La satisfacción laboral comprende un ámbito relevante en el trabajador, darle valor a su trabajo constante y su dedicación hacia la empresa generan sentimientos positivos hacia su trabajo, su desarrollo y permiten mejorar el desempeño; a su vez tener empleados satisfechos significa reducir el índice de rotación manteniendo aquellos trabajadores que se identifican con la empresa.

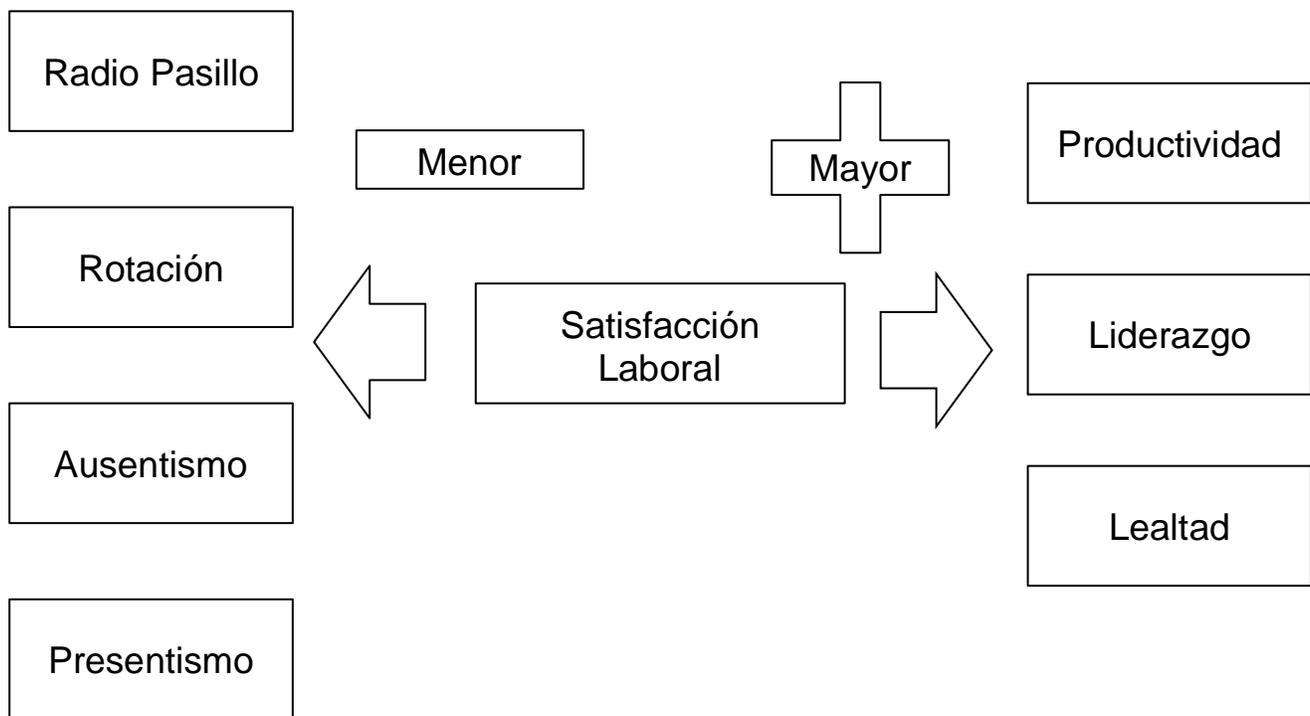
Con base en lo mencionado, Hinojosa (2010) dice que la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización, el nivel de compromiso y productividad que esta tenga.

Uno de los factores que influye sobre la satisfacción laboral es el clima organizacional, un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento. Estas variables se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y en consecuencia, afectan su desempeño (Peña, Díaz y Carrillo, 2013).

Para tener una idea precisa y profundizar en el concepto, es necesario identificar que la satisfacción laboral es el sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que resulta de la evaluación de las características de este, las cuales son: actividades del trabajador, tipo de puesto, interacciones con los compañeros, directivos y clientes, así como las reglas y políticas de la empresa (Robbins y Judge, 2013). Por esta razón la satisfacción laboral disminuye factores como la rotación, el ausentismo, vocear y la salida; mientras que las ventajas son el aumento de productividad, lealtad y el liderazgo (véase figura 7).

Figura 7.

Consecuencias de la Satisfacción Laboral



3.1 Antecedentes

En términos generales, para entender su concepción, es importante conocer el origen del constructo; lo que lleva a tener presente que desde la década de los 30 se registra un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual alcanzó probablemente su punto máximo en los años 60. A partir de los años 70 se habla sobre los efectos en las condiciones de trabajo y los factores de la satisfacción; en los años 80 este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia, con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo; finalmente, en los años 90, se observa una evolución hacia otro paradigma, el capital humano, destacando el constante desarrollo de este capital mediante estrategias de formación (Chiang y San Martín, 2015).

De manera más específica, a mediados de los años treinta, Robert Hoppock (1935) realizó un proyecto que dio lugar al concepto de satisfacción laboral, dicho proyecto consistía en realizar encuestas a los trabajadores adultos de un pequeño pueblo de Pennsylvania, donde se buscaba conocer la opinión de los trabajadores en cuanto a su trabajo y qué tan contentos estaban con este. Tiempo después, comenzaron las investigaciones en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, el propósito era conocer la relación entre aspectos físicos del trabajo y el ambiente laboral, algunos de los aspectos que se tomaron en cuenta fueron: la iluminación del lugar de trabajo, la longitud de la jornada laboral, el tiempo de descanso que tenían los trabajadores y como las variables anteriores, influyen en la productividad. Los resultados arrojaron que las percepciones que tenían los trabajadores de los aspectos físicos, tenían un efecto sobre la productividad. Lo anterior, ayudó a que los supervisores y gerentes de las fábricas dieran

mayor atención al trabajador y al concepto de satisfacción laboral, ya que se había comprobado que dicho concepto, estaba relacionado al logro de los objetivos de las organizaciones (Landy y Conte, 2006).

Durante un tiempo la satisfacción laboral fue definida de esa manera, pero con el paso de los años y las nuevas investigaciones el constructo se fue reestructurando, complementando y actualizando para brindar información más completa y concisa, un ejemplo de ello es la publicación que hicieron Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) quienes dieron a conocer una nueva visión sobre la satisfacción laboral, donde el concepto ahora iba dirigido en conocer la influencia de las características del propio puesto de trabajo, en la satisfacción y motivación de los trabajadores.

Una vez conceptualizado lo referente a satisfacción laboral, las líneas de investigación comenzaron a identificar factores influyentes que han servido de base para las investigaciones posteriores. Uno de los autores más citados es Locke (1976) identificó tres escuelas o tendencias que señalan los factores que causaban la satisfacción en el trabajo, las cuales se detallan a continuación:

- Escuela físico-económica: en esta escuela los mayores determinantes que causa la satisfacción del trabajador son las condiciones físicas del ambiente de trabajo y la remuneración.
- Escuela social o humana: esta escuela hace énfasis en la forma de supervisión a los empleados, así como, la relación empleado-dirección.
- Escuela de trabajo: señala la importancia del desarrollo personal que puede llegar a tener el trabajador dentro de la organización y la responsabilidad en las tareas desafiantes que el trabajador realice.

La satisfacción es una actitud la cual representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno, es un estado preparatorio, una conducta previa del comportamiento (Navarro, Llinares y Montañana, 2010). La satisfacción laboral en los trabajadores influirá en la relación con compañeros de trabajo, directivos, inversionistas y clientes.

El estudio de la satisfacción ha contribuido a la identidad del trabajador con su empleo, a ser competitivo, a aportar para el logro de objetivos, a la colaboración y trabajo en equipo; por ello es fundamental reconocer el esfuerzo y los logros de los trabajadores.

3.2 Definiciones

Con el conocimiento previo de los antecedentes, es momento de revisar las definiciones que han sido propuestas por diferentes autores para conocer a qué se refiere satisfacción laboral, al mismo tiempo que se puede visualizar los nuevos descubrimientos que han dado pie y sustento a las nuevas investigaciones.

Para Crites (1969) la satisfacción laboral es el estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.

- Locke (1976) menciona que es un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.

- Para Peiró (1984) la satisfacción organizacional es una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.
- Mientras Davis y Newstrom (1993) mencionan que la satisfacción organizacional es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.

De acuerdo con Furnham (2001), el concepto de satisfacción laboral comprende varios factores y estos se pueden dividir en tres grupos:

- Políticas y procedimientos organizacionales, como el sistema de recompensas, la supervisión y la calidad en ella, así como la toma de decisiones. Todo esto influye en la satisfacción en el trabajo.
- Aspectos específicos del trabajo, como la carga de trabajo, habilidades, autonomía, retroalimentación y ambiente laboral. Todos ellos pueden tener efectos significativos en la satisfacción.
- Características personales como la autoestima del individuo, la tolerancia al estrés y la satisfacción hacia su vida en general, pueden influir en la satisfacción en el trabajo.

Para Peña (2005) la satisfacción laboral es una reacción afectiva hacia el trabajo que depende del individuo y del medio ambiente. La satisfacción y la insatisfacción laboral dependen en gran medida de la estructura de personalidad del trabajador, de la imagen que tenga de sí mismo, de las oportunidades de autodesarrollo y de factores externos como las condiciones laborales.

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006, p.108) definen la satisfacción laboral como una “actitud que los trabajadores tienen acerca de sus puestos, dichas percepciones resultan de su percepción de los puestos”.

Respecto a la satisfacción laboral existen dos perspectivas en relación al concepto; primero, autores que la conciben como un estado emocional, una actitud o una respuesta afectiva frente al trabajo y, segundo, autores que conciben la satisfacción laboral como una comparación entre expectativas, exigencias y beneficios que el puesto ofrece (Gómez, Hernández y Méndez, 2014).

Revisadas las definiciones se puede concluir que la satisfacción laboral es un estado de conformidad respecto al lugar de trabajo, sus relaciones laborales, las actividades que realiza, así como los resultados y beneficios que obtiene de ellas, la percepción de sí mismo y su interacción con los integrantes de la empresa.

3.3 Teorías de la Motivación

En este apartado se abordan las teorías más significativas y utilizadas, propuestas por autores sobresalientes que han servido de base para toda nueva investigación que se realiza. Para comprender la satisfacción laboral revisaremos teorías de la motivación, las cuales nos permitirán comprender las necesidades y la búsqueda del logro de los trabajadores.

3.3.1 Teoría de la Jerarquía de las necesidades por Maslow

Para Maslow (1943), todas nuestras acciones están motivadas para cubrir ciertas necesidades y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres

humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados. Las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de las necesidades de nivel superior. Cabe señalar, que es necesario haber satisfecho las necesidades de orden inferior antes que una necesidad de orden superior y una vez cubierta una necesidad, esta deja de ser motivadora para la persona (véase figura 8).

Figura 8.

Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Recuperado de Maslow (1943)

Maslow (1943) menciona que si un trabajador satisface sus necesidades básicas, lo siguiente que buscará tener es seguridad, dicha seguridad viene derivada de un buen sueldo, el tipo de empresa, horarios y ubicación; el tercer nivel ubica la pertenencia a la empresa, este nivel se adquiere al comparar los valores personales con los de la empresa, compañerismo, liderazgo y políticas que ayuden a la inclusión de personal; llegando al punto de reconocimiento este lo da la empresa por los logros y las recompensas que

otorgue con base al desempeño, la constante supervisión y capacitación genera en el trabajador un nivel de satisfacción que impulsa a la autorrealización.

3.3.2 Teoría de la motivación al logro por McClelland, Atkinson, Clark y Lowell

De acuerdo con McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953) las necesidades se aprenden en la niñez, por lo que dependiendo de lo que se vive en la niñez, en la edad adulta se proyectarán unas necesidades más que otras. Para formular su Teoría de Necesidades, McClelland investigó a gerentes y ejecutivos de países desarrollados y en vías de desarrollo, utilizando técnicas proyectivas, trabajó sobre la medición y definición de los motivos humanos, partiendo de la forma en que piensa una persona.

Utilizaron el test de percepción temática, para captar muestras de pensamiento que posteriormente se estudiaron y se agruparon según los intereses o temas manifestados en los relatos de quienes resolvieron el test mencionado. El resultado de esta prueba mostró que las respuestas sobre los motivos humanos se podían clasificar en tres categorías: la necesidad de afiliación, de poder y de logro (McClelland, Atkinson, Clark y Lowell, 1953).

- **Necesidad de logro o realización:** Impulso de sobresalir, deseo de luchar por alcanzar el éxito. Las personas con predominio de necesidad de logro buscan tareas retadoras. No gustan de los juegos de azar y prefieren tenerlo todo controlado. En grupo, intentarán elegir a expertos, para asegurarse el triunfo. Generalmente son personas optimistas, que confían en sus posibilidades. La persona con necesidad de logro elevado desea asumir la responsabilidad personal de su éxito o fracaso. Le gusta correr riesgos moderados y muestra preferencia por las situaciones que le proporcionan retroalimentación inmediata sobre su actividad. Esta necesidad le

impide involucrarse en situaciones abiertas o exploratorias. Su sentido de responsabilidad le impide delegar autoridad, a menos que observe valores que le permitan considerar el desarrollo de una organización como una meta legítima. McClelland aplica esta necesidad a personas que en su infancia sintieron el placer de realizar actividades de manera satisfactoria.

- **Necesidad de poder:** Conseguir que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural. Es el deseo que tienen las personas para controlar los medios que les permiten dirigir, influir y dominar a otras personas. Para McClelland, es la necesidad más desacreditada y la asocia a personas autoritarias. Señala que quienes tienen alta necesidad de poder son personas que en la infancia se sentían débiles, indefensos e inseguros; o aquellas personas que ostentan cargos que consideran de bajo nivel y tienen un sentimiento de inferioridad respecto a sus superiores.
- **Necesidad de afiliación:** Deseo de relacionarse con otras personas, es una necesidad de tipo social. Para McClelland, es la necesidad más importante. Las personas con predominio de sus necesidades de afiliación, se caracterizan por mostrar gran preocupación por el reconocimiento ajeno y por preferir el trabajo en grupo. Es más probable que se sitúen en trabajos de supervisión, en el cual mantener las relaciones es más importante que tomar decisiones. El interés por la afiliación se considera importante para el entendimiento de las necesidades de los demás y para crear un clima laboral favorable.

Complementando lo propuesto por distintos autores referente a la teoría de motivación de McClelland, Murrugarra (2018) lo sintetiza de la siguiente forma:

- **Necesidad de logro o realización.** Impulso por sobresalir y a la lucha por tener éxito.
- **Necesidad de poder.** Conseguir que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.
- **Necesidad de afiliación.** Deseo de relacionarse con otras personas.

3.3.3 Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de Herzberg (1959) sugiere que la satisfacción que tienen las personas con su trabajo proviene principalmente de enriquecer su puesto, para que de esta manera, el trabajador pudiera desarrollar una mayor responsabilidad y experimentar un crecimiento mental y psicológico. La Teoría de dos Factores indica que las personas tienen dos tipos de necesidades, las cuales son:

- Necesidades de higiene (extrínsecos):
 - Normas y procedimientos
 - Salario, sueldo
 - Supervisión
 - Relación con el jefe inmediato
 - Condiciones físicas
 - Tiempo libre
 - Seguridad en el empleo
 - Relaciones con los compañeros
 - Relación con los subordinados
 - Políticas de la compañía
 - Estatus

- Necesidades de motivación (intrínsecos):
 - Logro
 - Reconocimiento
 - Gusto por el trabajo
 - Trabajo en sí mismo
 - Responsabilidad
 - Promoción y ascensos
 - Desarrollo personal y crecimiento

Las necesidades de higiene suelen producir insatisfacción en los trabajadores si no están presentes, pero una vez que están cubiertas no tienen apenas efecto en la satisfacción a largo plazo. En realidad, la satisfacción de un empleado es fundamentalmente resultado de las necesidades de motivación, este tipo de factores contribuyen enormemente al aumento de la satisfacción de las personas, mientras que apenas tiene un efecto sobre la insatisfacción. Es decir, los factores de higiene si no se cumplen producen insatisfacción, son primordiales para que el trabajador no adquiera actitudes negativas y desmotivacionales, mientras que los factores de motivación son esenciales para incrementar la satisfacción de los trabajadores, son necesarios para generar un clima organizacional sano.

3.3.4 Teoría de las expectativas por Vroom

La teoría de las expectativas de Vroom en 1964 tiene como objetivo investigar la satisfacción laboral y la conducta en el trabajo. Vroom (1964) parte del supuesto de que el hombre siempre tiene determinadas expectativas, las cuales están relacionadas con los

resultados que quiere obtener. En consecuencia, la persona seleccionará aquellos comportamientos que lo llevarán a ciertos resultados; todo lo anterior, estará en función de las expectativas que tenga el individuo. Un trabajador tendrá una satisfacción alta cuando el grado de ejecución de la tarea para llegar al resultado deseado, sea igual a los resultados obtenidos y lo previsto por él mismo.

La teoría de Vroom plantea tres factores relacionados:

- Expectativas o creencias: Dependen de la experiencia anterior con relación al trabajo, su expectativa de autoeficacia y la dificultad percibida del objetivo a alcanzar. En esta percepción va a influir el que se disponga de los medios, información y apoyo necesario para abordar el objetivo.
- Instrumentalidad o expectativa: El grado de probabilidad estimado de que a buenos resultados corresponderá una recompensa. Puede ser positiva, negativa o neutra.
- Valencia o valor de la recompensa. Los objetivos que la persona desea alcanzar mediante su trabajo. Estos pueden ser de distinto tipo: remuneración económica, promoción profesional, tiempo libre, estabilidad en el puesto, desarrollo, reconocimiento, etc. Evidentemente, el individuo no tiene por qué desear solo un tipo de recompensa. Puede estar motivado por diferentes recompensas, aunque en grado distinto, con diferente prioridad.

Una vez concluida la explicación de las teorías de la motivación propuestas por Maslow, McClelland, Herzberg y Vroom, se continuará con la descripción de los factores que conforman la satisfacción. La motivación es un elemento fundamental en la satisfacción del trabajador, ya que lo conlleva a una estabilidad laboral, beneficiando a la empresa en la disminución de costos por finiquitos, publicación y tiempo en reclutamiento y selección de

personal, provocando a la vez mayor productividad, aumento de sus ingresos al utilizar los recursos de una mejor manera y reducir tiempos improductivos y una buena imagen hacia el exterior por los buenos resultados.

3.4 Factores que determinan la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se compone de diversos factores que son determinados de acuerdo a cada autor que los propone.

En la investigación de Dawis, Lofquist y Weiss (1968) identificaron que los factores que influyen en la satisfacción laboral son las posibilidades de logro que tenga el trabajador, las actividades del puesto de trabajo, las posibilidades de crecimiento, el grado en que la persona puede ejercer autoridad y tomar decisiones, los planes y prácticas de la compañía, la compensación económica, la relación con compañeros, los valores morales, las responsabilidades y el tipo de supervisión que se ejerce.

La investigación de Locke (1976) hace énfasis en que el trabajo individual, el salario, las promociones, el reconocimiento de los demás, los beneficios, las condiciones de trabajo, la supervisión, la relación con los compañeros y la dirección de la empresa, son factores que influyen directamente en la satisfacción laboral de un trabajador.

De acuerdo con González (2001) la satisfacción laboral se ve influida por ciertos factores, los cuales están divididos en tres grupos, estos son:

1. Políticas y procedimientos organizacionales: La relación con el sistema de recompensas (la equidad percibida por el trabajador de la remuneración que recibe

y las promociones), por otro lado, está el tipo de supervisión (el proceso que lleva la organización para la toma de decisiones y la calidad percibida del trabajo).

2. Aspectos específicos del trabajo: La cantidad de trabajo que conlleva a ocupar un puesto de trabajo dentro de la organización, así como: las habilidades, variedades, autonomía, retroalimentación y naturaleza física del ambiente laboral donde el empleado se desenvuelve.
3. Características personales: Se refiere a la autoestima, la tolerancia al estrés y el grado de resiliencia que la persona ha desarrollado a lo largo de su vida para enfrentar retos.

Según Martínez (2014) la mayoría de los expertos en satisfacción laboral se han preocupado por estudiar más las fuentes intrínsecas, las cuales son más difícil de satisfacer, estas son:

- Las expectativas: reflejan las percepciones del empleado respecto a los resultados obtenidos de las tareas ejecutadas por ellos mismos, así mismo, refiere a la comprensión de la tarea, el rol que juega dentro de la organización y la capacidad de relacionar los esfuerzos invertidos en la tarea con los resultados obtenidos.
- La motivación: aparece claramente cuando los empleados reciben autonomía en la ejecución de la tarea y una retroalimentación constante, lo anterior, ayuda a conocer el valor, la significación de la misma y la responsabilidad que toma el empleado en participar en los logros de la organización.
- Implicación en la tarea: existen dos conceptos relacionados, cuando los empleados se ven en interrelación con las metas y los valores de la organización, estos generan un compromiso hacia esta última. Del mismo modo, al implicarse en el trabajo, el

empleado se funde en su rol, satisfaciendo sus necesidades individuales y el trabajo se vuelve parte esencial de su vida.

Existen diversos factores externos e internos que influyen en la satisfacción laboral del trabajador, que refuerzan y motivan a realizar mejor su trabajo porque están a gusto y les permite ser reconocidos por su esfuerzo. Es necesario implementarlos en todas las empresas.

3.5 Instrumentos creados para medir la Satisfacción Laboral

Con el paso del tiempo, se encontró la necesidad de elaborar instrumentos para medir la satisfacción laboral de los trabajadores en cada empresa, para recolectar información que contribuya a la mejora continua y a la identificación de problemáticas que requieran nuevas estrategias. Hay muchos instrumentos que se pueden aplicar, pero es importante conocer sus características para saber cuál se adecua mejor a cada lugar.

La escala de satisfacción laboral de Hoppock (1935) mide la satisfacción global utilizando preguntas con respuestas en escala tipo Likert que van de 1 (nunca) a 7 (todo el tiempo), donde los encuestados deben elegir una de las siete opciones de respuesta. Años después, complementando, Bernardo (1997) explica que los elementos son largos y la cantidad de opciones puede abrumar a los encuestados que tienen habilidades limitadas para leer y sopesar la precisión de las opciones de opción múltiple. Referentes a este estudio, no se encontraron datos de validez y confiabilidad.

El Índice Descriptivo de Trabajo (JDI, por sus siglas en inglés) de Smith, Kendall y Hulin (1969) aborda cinco facetas de la satisfacción laboral (el trabajo en sí, compañeros

de trabajo, promociones, pago y supervisión), medido como un índice para cada faceta basado en tres tipos de respuestas (“Sí”, “no” y “?”). A pesar de que este instrumento se reporta como una de las más cuidadosamente desarrollada y validada, no se encontraron datos referentes a la confiabilidad y validez.

La escala de Satisfaction With Life Scale (SWLS) por Diener (Diener, Emmons, Larsen y Griffin, 1985) evalúa el bienestar subjetivo, concentrándose en la medición de la satisfacción con la vida global. Busca que el sujeto haga una evaluación general de lo logrado en la vida y de su satisfacción sobre esto. Con un alfa de Cronbach de .87 y una varianza explicada del 66%.

Para el presente estudio se adaptó al español la escala de Satisfaction With Work Scale (SWWS) por Bérubé, Donia, Gagné, Houfort y Koestner (2007), la cual se compone de 5 reactivos que evalúan el juicio acerca de qué tan satisfecho se está en el trabajo. Es una escala tipo ordinal tipo Likert con 5 opciones de respuesta, que indagan el desacuerdo o acuerdo con la oración presentada. El puntaje más bajo que se puede obtener es 5 y el más alto es 25, donde altas puntuaciones sugieren alta presencia de satisfacción en el trabajo. Con una confiabilidad del .73 y una varianza del 65.92%. Se centran en una evaluación cognitiva de la situación laboral de una persona o del bienestar de una persona en el contexto de trabajo, haciendo referencia a la salud mental en el lugar de trabajo. Los elementos de SWWS se centran en los trabajadores en lugar de su trabajo. La satisfacción laboral se puede evaluar dentro de una organización en particular, pero también se puede utilizar como una medida individual de la satisfacción durante la carrera de vida de las personas.

Después de revisar algunos de los instrumentos propuestos para la medición de la satisfacción laboral se abordarán ciertos estudios que se han realizado para medir el factor de satisfacción en diferentes empresas y con diferente objetivo.

3.6 Estudios relacionados con la Satisfacción Laboral

Durante el paso de los años, a lo largo de la investigación realizada sobre satisfacción laboral. Se han realizado diversos estudios para comprender mejor la variable, así mismo, se ha relacionado con otras variables que enriquecen su conocimiento.

3.6.1 Clima Organizacional como determinante de la Satisfacción Laboral

Se realizó una investigación en México para identificar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral por Rico (2018) en una muestra de enfermeras (os) de dos Instituciones de salud del Sector Público de la Ciudad de México, con una muestra integrada por 100 participantes. Los instrumentos utilizados fueron: Escala de Clima Organización (EMCO) construida por Gómez y Vicario (2008); validada por Patlán y Flores (2013) con un Alpha de Cronbach de 0.925. Mientras que para medir la satisfacción laboral se utilizó el instrumento de López (1999) con un Alpha de Cronbach de 0.908. Las correlaciones de Pearson entre los ocho factores del Clima Organizacional y los cinco factores de Satisfacción Laboral oscila entre $r = .199$ a $r = .609$, dando como resultado que los participantes tienden a buscar amistad y el afecto de los compañeros de trabajo; la confianza, respeto y prestigio de un superior para poder ser autónomos y tomar decisiones, así como, el desarrollo de habilidades y potencial intelectual para ocupar u obtener mejores beneficios.

3.6.2 Satisfacción Laboral y Clima Organizacional

Los investigadores Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) realizaron un estudio en el cual tenían por objetivo estudiar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Se pudo observar que algunas dimensiones del instrumento que utilizaron para medir el clima organizacional; principalmente (cohesión, implicación y apoyo) que conforman el factor relaciones interpersonales, eran las que tenían una mayor relación con dimensiones de satisfacción laboral.

Por su parte Arias (2004) confirmó que el clima organizacional y la satisfacción laboral se relacionaban, también se enfocó en investigar aquellos factores de clima organizacional que influyen de manera directa en la satisfacción laboral en una muestra de enfermeras, algunos factores eran: comunicación, liderazgo, motivación y reciprocidad.

Por su parte, Alducin y Gil (2017) realizaron una investigación para conocer la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en empleados del Gobierno Federal con una muestra conformada por 200 empleados del Gobierno Federal de México. Se utilizó la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) (Patlán y Flores, 2013) y el instrumento de Satisfacción Laboral adaptado por López (1999). Se identificó que existen correlaciones estadísticamente significativas entre todos los factores de satisfacción laboral y todos los factores del clima organizacional, este análisis indica que a mayor satisfacción laboral más sano se encontrará el clima organizacional.

3.6.3 Satisfacción Laboral y Compromiso Laboral

La investigación realizada en México por Ventura (2014) con una muestra no probabilística de 120 trabajadores, con una antigüedad laboral mínima de 6 meses dentro de la empresa, con un rango de edad de 21 a 48 años. Para evaluar el grado de satisfacción laboral se utilizó la aplicación del Índice de Satisfacción Laboral (ISL*66) de Galicia y Hernández

(2000) y de la Escala de Engagement en el Trabajo de Utrecht (UWES-17 en español) adaptada para población mexicana por Villavicencio (2013).

Son diversos los estudios que se han realizado respecto a satisfacción laboral, es importante conocer sus antecedentes, definición y demás para saber de qué se habla, cuál es el objetivo de una investigación y conocer su relación con otras variables que ayuden a complementar su estudio.

Capítulo 4. Compromiso Laboral

4.1 Introducción

El compromiso es un concepto que puede ser utilizado en diferentes contextos, por lo cual es importante partir de la definición básica. Buscando la palabra compromiso, en la versión electrónica del Diccionario de la Real Academia Española (2018) se refiere a la acepción de "obligación contraída, palabra dada" (párr. 1), es decir, el deber moral de manera general. Con esta definición, puede entenderse que el compromiso laboral es el grado en el que un empleado se identifica con la organización para la cual trabaja, incluyendo sus objetivos, generando así, el deseo de continuar formando parte de ella (Robbins y Coulter, 2005).

En el estudio del compromiso laboral, la motivación juega un papel importante, pues es un comportamiento sistemático que está encaminado hacia una meta. En este sentido, para tener empleados comprometidos, habrá que tener claros los objetivos y así encaminar su conducta en la dirección deseada (Steers y Porter, 1974).

El tema de compromiso laboral es fundamental para cualquier organización debido a que es un indicador para prevenir el ausentismo y la rotación de personal (Mathieu y Zajac, 1990).

La relación del compromiso laboral con numerosas variables, tales como las que se encuentran involucradas con el desempeño laboral, la satisfacción, identificación, características del trabajo y algunos comportamientos dentro del contexto organizacional, es de vital importancia para la gestión exitosa de las organizaciones (Littlewood, 2000). Lo

anterior podría explicar por qué su estudio ha resultado necesario para el desarrollo científico de la psicología organizacional; además, los hallazgos también han permitido el desarrollo de aspectos prácticos en el ambiente laboral que se enfocan, principalmente, en retener al personal y mejorar su desempeño (Steers, 1977).

4.2 Antecedentes e importancia

Para adentrarse en el concepto de lo que es compromiso laboral es importante comenzar por hablar respecto a los antecedentes de este constructo, su desarrollo e introducción a la vida diaria e investigación.

El compromiso se genera a partir de las experiencias que el empleado viva en la institución y la forma en que la misma, brinde oportunidades a sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional, así como el hecho de reconocer adecuadamente el esfuerzo, destacando logros cuando ocurren y también, señalando errores, pero no con el fin de acusar, sino de guiar y mejorar (O'Reilly y Chatman, 1986).

En su trabajo, Dessler (1993) sugiere que el compromiso de los empleados se desarrolla en mayor medida cuando perciben que se reconoce y recompensa el esfuerzo, cuando el individuo comparte el éxito de sus esfuerzos y se enorgullece de la empresa por la que trabaja junto con las contribuciones que aporta a ésta.

De acuerdo con Meyer y Allen (1997) el compromiso laboral tiene variables antecedentes de tres tipos:

1. **Personales:** Sexo, edad, antigüedad en el puesto y en la institución, expectativas en el trabajo, responsabilidades familiares, motivación, etc.
2. **Organizacionales:** La naturaleza del trabajo, políticas de recursos humanos, descripción de puesto, la comunicación, los estilos de liderazgo de los mandos, el grado de participación en la organización, entre otros.
3. **Del entorno:** Oportunidades laborales.

Así mismo, Meyer y Allen (1997) consideran otras variables que son antecedentes del compromiso afectivo y que están relacionadas entre sí, las cuales se mencionan a continuación:

- **Voluntad:** La libertad que tienen las personas para elegir consciente o inconscientemente en que empresa trabajar.
- **Características de la organización:** Aspectos de centralización y descentralización, políticas y la manera como se transmiten.
- **Características de la persona:** Aspectos tanto demográficos (género, edad, ocupación) como personales (valores, personalidad).
- **Sostén y justicia:** Percepción de apoyo y justicia por parte de la empresa o compañeros de trabajo; se complementa con la claridad de los procesos para obtener justicia.
- **Experiencias en trabajos previos:** Expectativas de las personas al trabajo procedentes de antecedentes laborales o escolares.
- **Cumplimiento personal:** Satisfacción de expectativas con base en las características personales y la experiencia previa.

- **Enfoque al logro:** Percepción del individuo para sentir que sus labores contribuyen de manera importante en la organización. Este aspecto está muy ligado a la justicia realizada por la organización.

Por su parte, Muñoz (2014), propone una clasificación similar de los orígenes del compromiso laboral:

- **Personales:** se originan desde la autoestima, necesidad de logro y de poder, edad, escolaridad, estrés, satisfacción con la vida, etcétera, es decir, comprende todo aquello que integra a un individuo como persona.
- **Del trabajo:** es donde la personalidad del individuo desempeña un papel importante, pues debe sentir el trabajo como un reto, debe identificarse con la tarea, retroinformación, etc.
- **Experiencias en el trabajo:** se refiere a las interacciones que se llevan a cabo en un grupo de trabajo, entran distintos factores como las actitudes de grupo, la percepción sobre la propia importancia dentro de la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y de cualquier otra índole; las expectativas de recompensa, la confianza hacia la organización, etc. En este origen, la socialización cumple un rol fundamental.

Por otra parte, también es importante mencionar beneficios que forman parte de los antecedentes del compromiso laboral. Aquí se encuentra Goman (1992) quien hace un listado de los beneficios del compromiso laboral:

- **Alta calidad.** Los individuos procuran otorgar bienes o servicios de calidad y mejorar los productos mediante ideas innovadoras.

- **Alto rendimiento.** Los individuos comprometidos con la organización buscan alcanzar las metas y objetivos de ésta. Pueden realizar un esfuerzo mayor al requerido para aumentar el rendimiento.
- **Poco cambio de personal.** Cuando los individuos se dedican a la organización y ésta se preocupa por ellos, la probabilidad de que dejen su empleo disminuye; incluso, pueden rechazar otras oportunidades de trabajo.
- **Buena reputación.** Cuando los individuos se comprometen con la organización tienden a referirse a ella de forma positiva, lo cual realza la reputación de la empresa en general.
- **Moral alta.** Cuando los individuos se sienten bien dentro de la organización existen menos enfermedades, menos accidentes y un ambiente propicio para laborar.
- **Espíritu de equipo.** La tendencia a cooperar y trabajar en equipo se presenta cuando los individuos están enfocados a alcanzar los objetivos de la organización.
- **Atracción de personal.** Existe una mayor probabilidad de atraer personal cuando la organización fomenta la confianza y lealtad, los individuos buscan estas características.

A su vez, Goman (1992) argumenta que también existen inconvenientes cuando el compromiso es bajo:

- **Baja calidad.** Cuando el compromiso con la empresa es bajo, la preocupación de los individuos por ofrecer productos o servicios de calidad también será baja.
- **Bajo rendimiento.** Los individuos poco comprometidos pueden hacer el esfuerzo mínimo requerido para permanecer dentro de la organización. Tienden a ver las metas de la organización como ajenas.

- **Mucho cambio de personal.** Al haber poco compromiso es más probable que los individuos dejen la organización.
- **Mala reputación.** Cuando los individuos no se sienten comprometidos con la organización pueden hablar mal de ella, lo que afecta la reputación de la misma.
- **Baja moral.** Cuando no existe interés por el trabajo los individuos pueden sentirse tensos, lo que aumenta las enfermedades y accidentes en el trabajo.
- **Espíritu de equipo bajo.** Los individuos que se sienten poco comprometidos pueden tener una actitud individualista; esta situación los lleva a ocuparse por sus propios intereses, descuidando la interacción con los demás y su relación con la empresa en general.

Con el paso del tiempo y los nuevos descubrimientos al realizar investigación, continuando con factores que son parte de los antecedentes del compromiso laboral, también se han encontrado características y otros puntos que han sido considerados en la formación del constructo. En los estudios que realizó Belausteguigoitia (2000), encontró que los trabajadores que tienen algún grado jerárquico superior en la organización como son los gerentes, directivos o dueños y que tienen la facultad para tomar decisiones significativas en la empresa, tienden a desarrollar un fuerte compromiso afectivo.

Entre los descubrimientos más recientes, se encuentra el de Ruiz de Alba (2013) quien menciona que parte de los principales obstáculos para el alcance de la eficiencia en las organizaciones, muchas veces tiene su origen en las dificultades para orientar los esfuerzos de varias personas hacia un mismo fin, es decir, los objetivos organizacionales. En la década de los 60, empezó a investigarse el compromiso dentro del lugar de trabajo, lo cual dio origen al desarrollo del compromiso laboral como concepto. A partir de entonces,

dada la relevancia de este constructo, los directivos de las organizaciones se han planteado la forma en que pueden generar o incrementar el compromiso de sus empleados.

De la misma forma como en el artículo publicado por Vandenberghe, Mignonac y Manville (2015), se explica que el compromiso normativo no tiene un claro origen debido a la forma en como es medido, si se origina debido al deseo de “hacer las cosas correctas” o se origina “para evitar consecuencias negativas”.

Por otra parte, Choi, Oh y Colbert (2015) encontraron que todos los factores de personalidad (estabilidad emocional, extroversión, apertura a experiencias, aceptabilidad y conciencia) están relacionados positivamente tanto para el compromiso afectivo, como para el compromiso normativo. Mientras que el compromiso de continuidad está negativamente relacionado con los factores de estabilidad emocional, extroversión y apertura a experiencias.

4.3 Definiciones

Con la finalidad de clarificar el significado de compromiso laboral, a continuación, se presentan las definiciones de diferentes autores.

- Una de las primeras definiciones fue propuesta por Sheldon (1971) quien define al compromiso como una actitud u orientación hacia la organización, que vincula la identidad de una persona con la organización en la cual trabaja.
- Para Steers (1977) el compromiso es la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización.

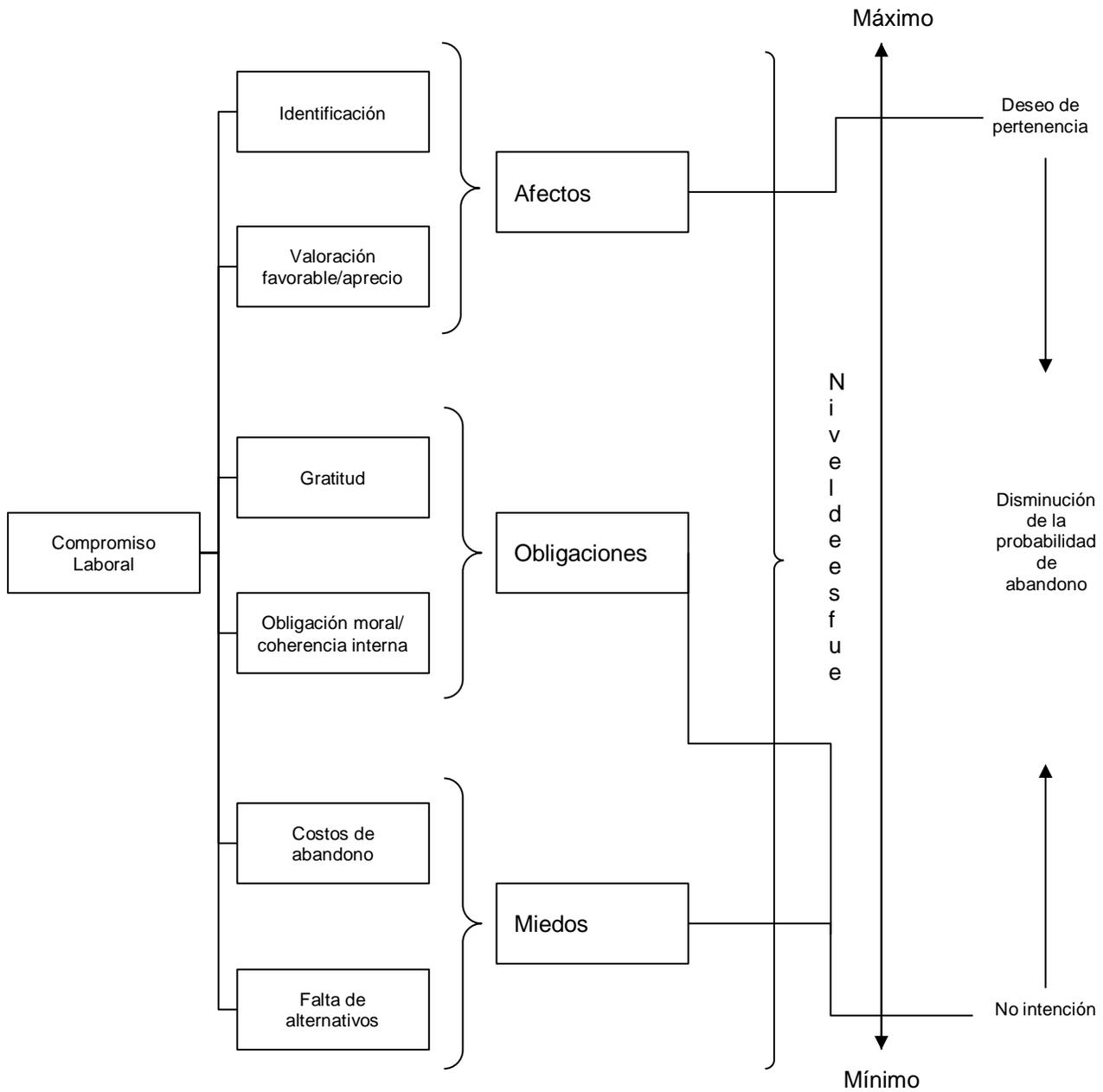
- Mowday, Porter y Steers (1979) definen al compromiso laboral, como el estado en el que un individuo considera que, para lograr sus metas, debe permanecer en una organización en particular pues se identifica con ella y como la dimensión relativa de la identificación e involucramiento de un individuo en una organización, la cual puede caracterizarse por:
 - La fuerza en la creencia y aceptación de los valores y metas de la organización.
 - La disposición para invertir un esfuerzo considerable en beneficio de la organización.
 - El fuerte deseo de mantenerse como miembro de la organización.
- Morris y Sherman (1981), proponen que el compromiso es una actitud manifiesta en forma de vínculo existente entre una organización y un individuo.
- De acuerdo con Mc Gee y Ford (1987) el compromiso laboral puede ser visto desde dos dimensiones: la primera es actitudinal y la segunda es comportamental. Desde la perspectiva actitudinal, el compromiso se define a partir de la identificación del individuo con las metas y objetivos institucionales, por lo cual se genera un deseo de ser parte de dicha organización y contribuir al alcance de sus fines, mientras que la perspectiva del comportamiento, se observa una relación costo-beneficio en la que el individuo percibe recompensas por su desempeño.
- La concepción más frecuente que se tiene del compromiso, es como el "negocio" que hace el empleado con la empresa; donde el primero ofrece esfuerzo, dedicación y fidelidad a cambio de bienes materiales y recompensas sociales. Así se sugiere que todo es un conglomerado de cálculos y estrategias dentro del proceso de intercambio social (Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro, 1990).
- Meyer y Allen (1991) definen el compromiso laboral como el estado psicológico que establece una relación de trabajo entre una organización y el individuo, la cual

determina las consecuencias entre permanecer o dejar una organización. Sin embargo, para su comprensión es necesario dividirlo en tres:

- **Compromiso afectivo:** se refiere al anexo emocional de los empleados para identificarse e involucrarse con la organización.
 - **Compromiso de continuidad:** se refiere a la conciencia que tiene el trabajador sobre los costos asociados a dejar o abandonar la organización.
 - **Compromiso normativo:** refleja un sentimiento de obligación para continuar trabajando.
- Para Juaneda y González (2007) el compromiso laboral es un sentimiento del individuo hacia la organización que le condiciona hacia un particular comportamiento o línea de actuación y que disminuye la probabilidad de abandono de la organización. El compromiso se basa en un aspecto actitudinal que se desglosa en tres dimensiones (véase figura 9):
 - **Afectos:** permanencia debido a valores y metas organizacionales.
 - **Obligaciones:** enlace entre el individuo y la organización debido a una concepción moral o por una situación favorable de equilibrio.
 - **Miedos:** temores a la pérdida de condiciones y derechos adquiridos.

Figura 9.

Definición del Compromiso Laboral.



Fuente: Recuperado de Juaneda y Gonzalez (2007).

- González (2009) expone que el compromiso laboral está determinado por el clima que existe en una organización. Definiéndolo así, como la "responsabilidad que

tienen los trabajadores de cumplir su parte del acuerdo formal y el contrato psicológico entre ellos y la organización", es decir, la manera en que los trabajadores se identifican con la organización y los esfuerzos que hacen para lograr los objetivos encomendados.

Aunque existen muchas definiciones de compromiso laboral, no todos los autores proponen un instrumento de medición. Concluida la revisión de la definición de compromiso laboral con base en algunos autores que han realizado investigación al respecto, el compromiso laboral comprende la vinculación entre el trabajador y la empresa, así como la identificación del trabajador con los objetivos, compañeros y metas de la empresa. A continuación, se describen los tipos de compromiso.

4.3.1 Tipos de Compromiso Laboral

Continuando con la explicación del constructo de compromiso laboral para entenderlo en su totalidad y su relación con los otros factores de la investigación, se describen los tipos de compromiso de acuerdo a los principales autores en la línea de investigación.

Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) señalan que el compromiso laboral afectivo implica un fuerte vínculo entre el individuo y la organización, basado en:

- Una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización.
- Una disposición a esforzarse de forma considerable en beneficio de la organización.
- Un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la organización.

Cuando el vínculo entre los empleados y su organización, es el compromiso afectivo, el personal está dispuesto a realizar esfuerzos extra para actuar con ciudadanía compartiendo su conocimiento con sus compañeros (Ardichvili, 2008).

Para Wiener (1982) el compromiso laboral aborda la dimensión normativa del compromiso, en la que se pone de manifiesto el sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece.

En su investigación McGee y Ford (1987) proponen que la dimensión calculada puede estudiarse dividida en dos componentes. El primero es denominado como “alto sacrificio personal”, que se asocia con los costos de abandonar la organización, la segunda se conoce como “escasez de alternativas percibidas” y se relaciona con la escasez de posibilidades de encontrar un empleo que pueda ser alternativo al actual.

El compromiso de continuidad se refiere a la concientización de la persona acerca de las inversiones de tiempo y esfuerzo que podrían perderse en caso de abandonar la organización. Se visualizan los costos que esta decisión implicaría y se evalúan en función del coste personal del abandono a causa de las inversiones realizadas y la percepción de escasez de alternativas de empleo (Allen y Meyer, 1990).

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso como un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y una organización. El compromiso se divide en tres componentes diferenciados:

- **Compromiso afectivo (deseo):** se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de

necesidades y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

- **Compromiso de continuación (necesidad):** señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, por lo que se incrementa su apego con la empresa.
- **Compromiso normativo (deber):** es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Meyer y Allen (1991) indican que el factor común de estos tres enfoques del compromiso laboral, es la opinión de que el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización y tiene implicaciones para la decisión de continuar o interrumpir la permanencia en la misma. Consideran que los estados psicológicos que caracterizan las tres formas de compromiso no son mutuamente excluyentes ni son independientes; por esta razón, se refiere a componentes del compromiso laboral y no tipos, ya que parece más razonable que un empleado pueda experimentar las tres formas de compromiso en grados variables.

El compromiso afectivo hace referencia a la satisfacción de las necesidades y expectativas que tiene una persona respecto a la organización en la que labora. Puede definirse como el vínculo emocional o afectivo que el trabajador siente hacia su empresa, de tal manera que los trabajadores fuertemente comprometidos, se identifican con su organización y les agrada pertenecer a ella.

Meyer y Allen (1991) señalan que este tipo de compromiso se identifica cuando los trabajadores quieren permanecer en la organización, es más probable que se esfuercen en beneficio de la misma, que aquellos que necesitan permanecer. Pese a que el compromiso afectivo ha sido estudiado muy a menudo, se ha encontrado que su análisis no predice la rotación de personal, pues es fácil que se desarrolle al inicio de la relación laboral mas no que sea duradero (Rodríguez y Betanzos, 2011).

Es importante señalar que el compromiso basado en necesidades e inversiones conlleva efectos negativos como disminución de rendimiento, tensión más alta y conflicto trabajo-familia; mientras, el basado en normas morales tiene una relación destacable con la lealtad corporativa (Kondratuk, Hausdorfi y Koravika, 2004).

El compromiso normativo explica la creencia de lealtad hacia la organización, probablemente originada por los beneficios obtenidos, por lo que existe el deber de actuar con reciprocidad, es decir, existe un precepto moral interno (Arias y Heredia, 2006).

Meyer y Parfyonova (2009) proponen una nueva perspectiva teórica en donde el compromiso normativo tiene dos enfoques: como deber moral y sentido de deuda, esto con el objetivo de explicar el solapamiento y diferenciación entre sus dimensiones. Esta propuesta pretende aclarar la teoría del compromiso laboral, aunque no define perfiles.

- El compromiso normativo basado en el compromiso moral, se desarrolla en el transcurso de la relación laboral en la cual, la oportunidad de pertenecer a la organización y sus beneficios, son reconocidos y se corresponden con el trabajo.
- El sentido de deuda se presenta tras un beneficio o recompensa que recibe el trabajador por parte de la empresa.

Finalizada la aclaración de los tipos de compromiso laboral, llegó el momento de abordar los modelos propuestos referente a compromiso.

4.4 Modelos del Compromiso Laboral

4.4.1 Modelo de Tres Factores

Con base en la revisión de los modelos del compromiso laboral, el modelo propuesto por Meyer y Allen (1997) es el que sintetiza la naturaleza del compromiso en el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

Como parte de la evidencia más importante del modelo, se explica que todos los empleados llegan a experimentar las tres dimensiones del compromiso, aunque en distintos niveles de intensidad. Menciona también que el compromiso inicial que se presenta entre los colaboradores de una empresa, se encuentra definido principalmente por las características individuales como la personalidad y los valores, las experiencias de trabajo previas y las expectativas que tienen de su empleo actual (Arciniega, 2002).

El compromiso se genera a partir de las experiencias que el empleado viva en la institución y la forma en que la misma brinde oportunidades a sus colaboradores para

promover su desarrollo personal y profesional, así como el hecho de reconocer adecuadamente el esfuerzo, destacando logros cuando ocurren y también, señalando errores, pero no con el fin de acusar, sino de guiar y mejorar (O'Reilly y Chatman, 1986).

4.4.2 Modelo Demandas-Recursos Laborales (DRL)

Las características del ambiente de trabajo pueden tener consecuencias sobre la salud psicosocial y pueden dividirse en dos categorías denominadas demandas y recursos (Bakker, Demerouti, De Boer y Schaufelli, 2003). Estas dos categorías se consideran conceptos clave del modelo.

- Las demandas laborales son de carácter negativo y se definen como aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y/u organizacionales que requieren del trabajador un esfuerzo físico y/o psicológico y que se asocian con costes físicos y/o psicológicos.
- Los recursos laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales del trabajo que son funcionales en el logro de metas laborales, reduciendo las demandas laborales y estimulando el crecimiento y desarrollo personal (Bakker y Demerouti, 2007).

Este modelo considera diferentes niveles de análisis: nivel de tareas, nivel social y nivel organizacional; la combinación de demandas-recursos será la que determine la salud psicosocial del trabajador (Salanova, 2009).

4.4.3 Modelo Recursos Experiencias y Demandas (RED)

Este modelo explica la relación que existe entre los recursos personales y ambientales en el trabajador, la interacción entre ellos y el consecuente origen de los espirales de bienestar y malestar psicológico que tienen efectos evidentes en los individuos y las organizaciones (Torres y Enríquez, 2015).

Los recursos personales modulan la percepción que tiene el individuo tanto de los recursos de la organización como de las demandas que le exige la misma. Dichas demandas pueden ser percibidas como amenazas o como retos, las demandas amenazadoras las define LePine, Podsakoff y LePine (2005) como aquellas que son valoradas negativamente por el trabajador, cuentan con un potencial de daño hacia el beneficio o logro personal, provocando emociones negativas y un estilo de afrontamiento pasivo, que generalmente se asocia de negativamente con el desempeño. Por otro lado, las demandas retadoras tienen un valor positivo para el trabajador, pues cuentan con un potencial para promover la obtención de beneficios o logros personales, así como oportunidades para el desarrollo y realización personal, lo cual trae consigo emociones positivas y un estilo de afrontamiento activo y solución de problemas asociadas positivamente con el desempeño, la motivación, satisfacción en el trabajo y las actitudes positivas hacia el mismo (LePine, Podsakoff y LePine, 2005).

Salanova (2009) señala que el modelo estudia la salud psicosocial desde una aproximación más integral, engloba en un mismo modelo la evaluación del malestar psicosocial combinado con el estudio de factores de salud más positivos y consecuencias organizacionales.

4.4.4 Modelo de 8 factores del Compromiso Laboral.

Villavicencio-Carranza (2006) en su investigación aplicada a 467 trabajadores activos del sector privado, los resultados permiten identificar 8 factores que se pueden identificar en los trabajadores:

- Organización: Los líderes y jefes de la organización deben fomentar el trabajo en equipo, comunicarse efectivamente y trabajar con el ejemplo.
- Compañeros: Trabajar con compañeros motivados, interesados y que propician el apoyo, favorece el desarrollo del trabajador.
- Lealtad-unión: Ofrece y promueve el crecimiento, fomenta valores e integra a sus trabajadores.
- Interés: Cada empleado es importante, su trabajo ayuda a la organización y aporta a sus resultados. Los jefes interactúan, retroalimentan y felicitan.
- Cumplimiento: La energía y el cumplimiento de objetivos.
- Reconocimiento: Mostrar interés por los logros, objetivos cumplidos, metas alcanzadas y planes a futuro. Reconocer todos los logros, por más pequeños que sean.
- Valores: La ética e integridad que se propician en la empresa.
- Liderazgo: Se debe ser un líder en la práctica, en el conocimiento y en la toma de decisiones.

Después de revisar los principales modelos de compromiso laboral es momento de pasar a la explicación de los instrumentos que se utilizan para medir el compromiso.

4.5 Instrumentos para medir el Compromiso Laboral

El cuestionario de compromiso laboral (OCQ, por sus iniciales en inglés) de Mowday, Steers y Porter (1982), está basado en una investigación realizada en 256 empleados de nueve organizaciones diferentes, se presentaron los primeros datos derivados de hallazgos en psicometría, que permitieran el desarrollo de una técnica más eficaz para medir el compromiso laboral, se encontraron fiabilidad, confiabilidad test-retest y consistencia interna aceptables. Consta de 9 reactivos puntuados en escala tipo likert, que inicia de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo, con cinco puntuaciones; posee un alfa de .87 (Bayona, 2000). A este trabajo se le considera como el primer intento sistemático para medir el compromiso laboral, aunque mide únicamente la dimensión afectiva del compromiso.

El cuestionario de compromiso personal hacia la organización, elaborado por Meyer y Allen (1991). Se conforma por 18 reactivos con opción de respuesta en escala tipo Likert de 7 grados que parte de "totalmente en desacuerdo" a "totalmente de acuerdo". Este instrumento mide tres dimensiones: compromiso afectivo con una alfa de confiabilidad entre 0.71 a 0.81, compromiso normativo entre 0.63 a 0.82 y compromiso de continuidad entre 0.47 a 0.48.

Para la presente investigación se aplicó una escala para identificar el nivel de compromiso laboral en empleados mexicanos, elaborada por Villavicencio-Carranza (2006). Esta escala de 59 reactivos, en escala Likert que va de 1 a 5 está conformada por 8 factores. Fue elaborada mediante la técnica de redes semánticas, a partir de la identificación de 23 palabras relacionadas con el compromiso laboral, las cuales fueron proporcionadas por 105 profesionistas y 6 expertos en el tema. A partir de 2006 a la fecha,

se ha aplicado en más de 800 profesionistas; este instrumento posee una confiabilidad del 96% y una validez del 53%.

Otra escala para medir el compromiso laboral en población mexicana, es la creada por Betanzos (2007) a partir de la escala de compromiso laboral de Meyer y Allen (1991), el cual está conformado por 173 reactivos integrados en siete factores: responsabilidad, inversiones, apoyo organizacional percibido, satisfacción laboral, involucramiento en el puesto, compromiso laboral y deseabilidad social. No se cuenta con los valores de confiabilidad y validez.

Nava y Navarro (2011) adaptaron la escala de Betanzos (2007) incorporando 19 reactivos divididos en tres escalas: involucramiento, compromiso afectivo y compromiso de continuidad. Esta escala cuenta con alfas de confiabilidad de 0.874 para involucramiento, 0.87 para compromiso afectivo y 0.76 para compromiso de continuidad; obteniendo así, una confiabilidad general de .80%.

El Cuestionario de índice de Compromiso (CIC) fue desarrollado por Jesús Filellea de la Universidad Esade de Barcelona, España. Presenta un índice de confiabilidad de 0.83, cuenta con 48 reactivos con respuestas en escala tipo Likert que parte de "En total desacuerdo" y finaliza con "Totalmente de acuerdo", ha sido aplicado en más de mil empresas (Muñoz, 2014).

Se han creado diferentes escalas para medir el compromiso laboral, las cuales se basan en diferentes teorías para sustentar la información de los reactivos que componen las escalas; los resultados obtenidos propician la realización de diferentes estudios.

4.6 Estudios relacionando el Compromiso Laboral

4.6.1 Compromiso Laboral y resultados empresariales

El compromiso laboral tiene tanto consecuencias positivas como negativas; dentro de las positivas se encuentran la reducción de costos en reclutamiento, selección y capacitación de personal, debido a la disminución del índice de rotación de personal (Arias y Heredia, 2006); Como consecuencias negativas, puede mencionarse que cuando el personal está altamente comprometido, puede ser resistente al cambio y transformación de la organización, lo que se traduce en problemas de adaptabilidad (Randall, 1987).

Mowday, Porter y Steers (1982) justifican una relación negativa basándose en que los individuos con un mayor nivel educativo, tienen mayores expectativas que la empresa no es capaz de cumplir, o bien, tienen más oportunidades laborales y probablemente, lleguen a arraigarse menos en cualquier posición o empresa.

La investigación de Martin y Bennett (1996) indica que los trabajadores casados y/o con hijos están más comprometidos y son más responsables, pues dependen de la organización para solventar sus responsabilidades económicas.

Las investigaciones confirman que el compromiso laboral genera como consecuencias, un bajo ausentismo y rotación de personal (Robbins y Coulter, 2005).

La correlación positiva de la edad con el grado de compromiso se ha justificado con base en la correlación de esta variable con la antigüedad en la organización; los trabajadores de mayor edad tienden a permanecer más tiempo en la empresa, probablemente por una mayor socialización dentro de la organización (Uribe, Contreras, Sánchez y García, 2008).

4.6.2 Compromiso Laboral y Clima Organizacional

Belausteguigoitia (2000) realizó una investigación comparando el compromiso laboral y el clima organizacional en empresas familiares, con el fin de encontrar una relación con el ambiente familiar.

Belausteguigoitia, Patlán y Navarrete (2007) analizaron los factores del Clima organizacional que se relacionan con el emprendimiento y con el compromiso en empresas familiares y no familiares con apoyo del Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO-CEDE). La muestra toma en cuenta tanto a empresas familiares como a no familiares. En general, los resultados muestran cierta similitud en ambos tipos de empresas y una relación existente entre el clima organizacional y la orientación emprendedora; sin embargo, los autores advierten que ciertos matices deben ser considerados. El clima organizacional precede al compromiso laboral y al emprendimiento

En Chile se analizó el compromiso y el clima organizacional, encontrando que para las personas de 40 o más años, el compromiso afectivo y normativo es mayor. De la misma forma estos compromisos tienen relación estadísticamente significativa con todas las dimensiones del clima en los hombres. Para las mujeres, el compromiso normativo es el único que se correlaciona con todas las dimensiones del clima. Cabe mencionar que los hombres presentan más relaciones entre los factores de clima y los factores de compromiso, pero con menor intensidad que las mujeres (Chiang, Núñez, Martín y Salazar, 2010).

Gutiérrez y Olvera (2010) realizaron una investigación con una muestra gubernamental mexicana, utilizando la Escala de Clima en el Trabajo (WES) de Moos para

medir el clima laboral y el cuestionario de Compromiso Laboral de Meyer y Allen. Estas autoras concluyen que no hay relación entre el clima laboral y el compromiso laboral, o en su caso es escaso. Su investigación señala que, en las dependencias gubernamentales, pertenecientes al sector público, no existe relación entre clima y compromiso laboral.

Ramírez (2019) realizó una investigación con el objetivo de determinar la relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los colaboradores de la institución educativa Tarapoto. El diseño fue no experimental de corte transversal; la población estuvo conformada por 40 colaboradores. Se pudo observar que sí existe una relación significativa entre la variable clima organizacional y las dimensiones del compromiso laboral.

4.6.3 Compromiso Laboral y Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral ha sido una variable frecuentemente utilizada en la literatura como predictor del compromiso laboral (Mathieu y Zajac, 1990).

Mathieu y Zajac (1990) describen que los trabajadores mayores llegan a estar más comprometidos actitudinalmente hacia una organización y tienen mayor satisfacción con su trabajo, habiendo recibido mejores puestos y teniendo cognoscitivamente justificada, su permanencia en la organización.

Lizote, Verdinelli y do Nascimento (2017) analizaron la relación entre el compromiso laboral y la satisfacción laboral entre trabajadores. El instrumento que se utilizó para abordar el compromiso laboral se basó en el modelo de Meyer y Allen (1991) validado en Brasil por Medeiros y Enders (1998). En cuanto a la satisfacción laboral, se utilizó el constructo de Siqueira (1995). Para el desarrollo de la investigación, se eligió el enfoque cuantitativo, siendo los datos recogidos mediante instrumentos de investigación derivados

de escalas validadas para estos constructos. Los resultados mostraron que los empleados municipales se sienten satisfechos si se comprometen de manera afectiva e insatisfechos si su compromiso es sólo cumplir con las normas.

Existen pocas investigaciones que comparan simultáneamente las variables de clima organizacional, satisfacción laboral y compromiso laboral. Una vez definido el factor de compromiso laboral, a continuación, se revisará el marco contextual de la investigación.

Capítulo 5. Marco contextual

La presente investigación se realizó en un grupo conformado por tres empresas PyME ubicadas en el poniente-centro de la CDMX, donde la mayor parte del cuerpo directivo es integrante de la familia. El grupo de empresas está conformado por un despacho de contabilidad y administración, un gimnasio y un restaurante tipo gourmet lo que genera en un inicio tres entidades sociales con diferentes características. Las constantes interacciones negativas entre las diferentes empresas del grupo han permeado hasta los directivos, quienes han buscado soluciones que generen una mayor productividad y un mejor ambiente de trabajo, debido a la creciente problemática y la manifestación de la misma en los integrantes de la empresa, quienes presentan actitudes negativas como lo son el bajo desempeño, conformismo y un ambiente dañino entre las empresas del grupo.

El primer acercamiento a la empresa se dio por medio del Director de Administración, hijo del dueño, quien brindó la información sobre la empresa, las complicaciones, la situación de los trabajadores, sus comportamientos, las soluciones y acciones que ellos habían implementado para contrarrestar algunas de las problemáticas que enfrentaban; posteriormente se realizó un recorrido por las empresas y sus áreas, las cuales no se encuentran en el mismo establecimiento pero si están relativamente cerca una de la otra, dicha posición geográfica permite las interacciones entre trabajadores de diferentes empresas.

Durante la segunda sesión se platicó con el director de Contabilidad, se le mostró el plan de aplicación, los instrumentos y se le dio una introducción de las variables a evaluar. Se estableció un cronograma de aplicación de pruebas a trabajadores y entrevistas para los altos mandos.

En la tercera sesión se aplicó la batería conformada por los instrumentos ECOR-1, S-COV 2 y SWWS. Iniciada la cuarta sesión se procedió con lo ya mencionado durante la tercera sesión, se aplicaron los instrumentos al personal faltante.

Para la quinta sesión se programaron entrevistas con los directivos de las diferentes empresas y sus respectivas áreas. Las entrevistas fueron semiestructuradas dirigiéndose hacia las problemáticas, soluciones sugeridas y acciones de mejora.

Se realizó el análisis de los datos recabados y una presentación en power point, la sexta sesión fue una reunión con los directivos y dueño de la empresa para exponer los datos recabados, esclarecer los temas y las dudas, sugerencias y un plan de mejora.

Capítulo 6. Método

6.1 Planteamiento del problema y Justificación

En México se han realizado pocas investigaciones que relacionan el clima organizacional, el compromiso laboral y la satisfacción laboral, de entre las cuales no se encontró evidencia de alguna intervención de las tres variables en un grupo de empresas PyME´s familiares; esta investigación toma relevancia por el número de empleados reducido y las interacciones que se llevan entre los trabajadores del grupo, las investigaciones deben tener muestras grandes para cubrir temas estadísticos, situación que en la mayoría de empresas no se cumple. De esta forma se ayudará a las empresas a mejorar su estabilidad a partir de diferentes perspectivas, es por ello, que no se deben limitar las investigaciones e intervenciones de las mismas por la importancia que tienen para el país y el apoyo a estas empresas.

6.2 Objetivos de investigación

El objetivo general de la investigación fue establecer el nivel del clima organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso laboral en los trabajadores de un grupo de tres empresas PyME´s de la CDMX, así como determinar si existe correlación estadísticamente significativa entre estas variables y las variables sociodemográficas.

6.2.1 Objetivos específicos

1. Identificar el nivel del clima organizacional.
2. Identificar el nivel de compromiso laboral.
3. Identificar el nivel de satisfacción laboral.

4. Identificar si existe correlación estadísticamente significativa entre las variables.
5. Identificar si existe correlación estadísticamente significativa entre las variables sociodemográficas y los constructos medidos.

6.3 Preguntas

1. ¿Existe una relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso laboral en los trabajadores de un grupo de tres empresas PyME's familiares mexicanas?
2. ¿Existe una relación entre las variables de clima organizacional, satisfacción laboral, compromiso laboral y las variables sociodemográficas de los trabajadores de un grupo de tres empresas PyME's familiares mexicanas?
3. ¿Cuál es el nivel de clima organizacional en los trabajadores de un grupo de tres empresas PyME's de la CDMX?
4. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de un grupo de tres empresas PyME's de la CDMX?
5. ¿Cuál es el nivel de compromiso laboral en los trabajadores de un grupo de tres empresas PyME's de la CDMX?

6.4 Hipótesis

H0: El clima organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso laboral no son variables que se correlacionan al medirlas en los trabajadores de un grupo de tres empresas PyME's familiares mexicanas.

H1: El clima organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso laboral son variables que se correlacionan al medirlas en los trabajadores de un grupo de tres empresas PyME's familiares mexicanas.

6.5 Tipo y diseño

Se hizo un estudio transversal, no experimental, cuantitativo-descriptivo, los instrumentos se aplicaron una sola vez a los trabajadores para medir las variables de clima organizacional, satisfacción laboral y compromiso laboral.

6.6 Tipo de muestreo

El muestreo empleado fue no probabilístico, la selección de participantes no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

6.7 Participantes

En el estudio participaron 48 trabajadores de un grupo de empresas PyME's ubicadas en la CDMX.

6.8 Variables

6.8.1 Definición Conceptual

- **Clima Organizacional:** El clima organizacional se basa en las percepciones de los individuos quienes comparten descripciones multidimensionales o multifactoriales comunes de su entorno de trabajo (Joyce y Slocum, 1979).
- **Satisfacción Laboral:** La satisfacción laboral es una actitud que los trabajadores tienen acerca de sus puestos, dichas percepciones resultan de su percepción de los puestos (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006).
- **Compromiso Laboral:** El compromiso es la responsabilidad que muestra lealtad hacia el trabajo para el logro del objetivo, es la ayuda para generar valor y resultados con actitud de contribución; es seguridad en la unión por medio del acuerdo, la habilidad de entrega por voluntad y la motivación de cumplir con conocimiento y energía para lograr crecimiento en el tiempo de acuerdo al interés del equipo (Villavicencio-Carranza, 2006).
- **Sociodemográficas:** Son todas aquellas condiciones que describen a las poblaciones humanas en términos de tamaño, ubicación, densidad, ubicación, edad, género, raza y ocupación (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012).

6.8.2 Definición Operacional

- **Clima Organizacional**
Puntaje obtenido de la respuesta a los reactivos de la Escala de Clima Organizacional-1 (ECOR-1) de Villavicencio-Carranza (2015).
- **Satisfacción Laboral**

Puntaje obtenido de la respuesta a los reactivos de la Escala JobSatisfaction (SWWS) de Bérubé, Donia, Gagné, Houlfort y Koestner (2007).

- Compromiso Laboral

Puntaje obtenido de la respuesta a los reactivos de la Escala de Compromiso Laboral (S-COV2) de Villavicencio-Carranza (2008).

- Variables Sociodemográficas

Variables consideradas para la investigación “CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INTERACCIÓN CON LA SATISFACCIÓN Y EL COMPROMISO LABORAL EN UNA PyME DE LA CDMX”, estas variables fueron: Edad, género, hijos, empresa de trabajo, escolaridad, estado civil, antigüedad en la empresa y antigüedad en su puesto.

6.9 Instrumentos

Se utilizaron las escalas ECOR-1 (Villavicencio-Carranza, 2015), S-COV2 (Villavicencio-Carranza, 2008) y SWWS (Bérubé, Donia, Gagné, Houlfort y Koestner, 2007). Igualmente se incluyó una hoja donde los participantes indicaron: género, edad, hijos, escolaridad, estado civil, empresa donde laboran, antigüedad en la empresa y antigüedad en el puesto (véase anexos 1 y 2).

Se usó la escala ECOR-1 elaborada por Villavicencio-Carranza (2015) para medir el clima organizacional, la cual consta de 42 ítems en formato Likert con 5 opciones de respuesta (totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo), el cual explica mediante nueve factores un 52.73% de la varianza con un índice de confiabilidad de .93.

Para identificar el nivel de compromiso laboral se utilizó la escala S-COV2, elaborada por Villavicencio-Carranza (2008), la cual consta de 59 ítems en formato Likert con 5 opciones de respuesta (totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo), la cual tiene una validez de 53% y un índice de confiabilidad de .96.

Para medir la satisfacción laboral, se empleó la escala SWWS traducida de la versión original en francés al idioma inglés por Bérubé, Donia, Gagné, Houlfort y Koestner (2007), la cual consta de 5 ítems agrupados en un solo factor, que muestra una confiabilidad mínima del .73. Las correlaciones entre los ítems (del 1 al 5 respectivamente) y la escala son de .51, .53, .56, .76 y .47. Posteriormente se hizo una doble traducción del inglés al español y del español al inglés, validada por dos expertos y una pequeña muestra para avalar la semántica por una pequeña muestra de cinco personas.

6.10 Procedimiento

Una vez acordados el cronograma y la manera de aplicación con el director de administración, explicados en el capítulo 5, los participantes fueron programados para realizar la aplicación en 2 grupos. A cada grupo se le brindó la información general sobre el estudio, así como las instrucciones para responder a las escalas. Se hizo énfasis en el manejo confidencial de la información sociodemográfica y anónima de las respuestas proporcionadas en relación con el compromiso y la satisfacción laboral. Se le dio una copia a cada trabajador, un lápiz, se les acomodó de forma aleatoria y distribuida por el espacio de aplicación. Se establecieron indicaciones para la correcta aplicación de los instrumentos, todo el momento se estuvo presente para la aclaración de dudas y corroborar el llenado

correcto de la batería. Posterior a la aplicación, se realizó un recorrido por las instalaciones de la empresa para visualizar la distribución y el lugar de trabajo.

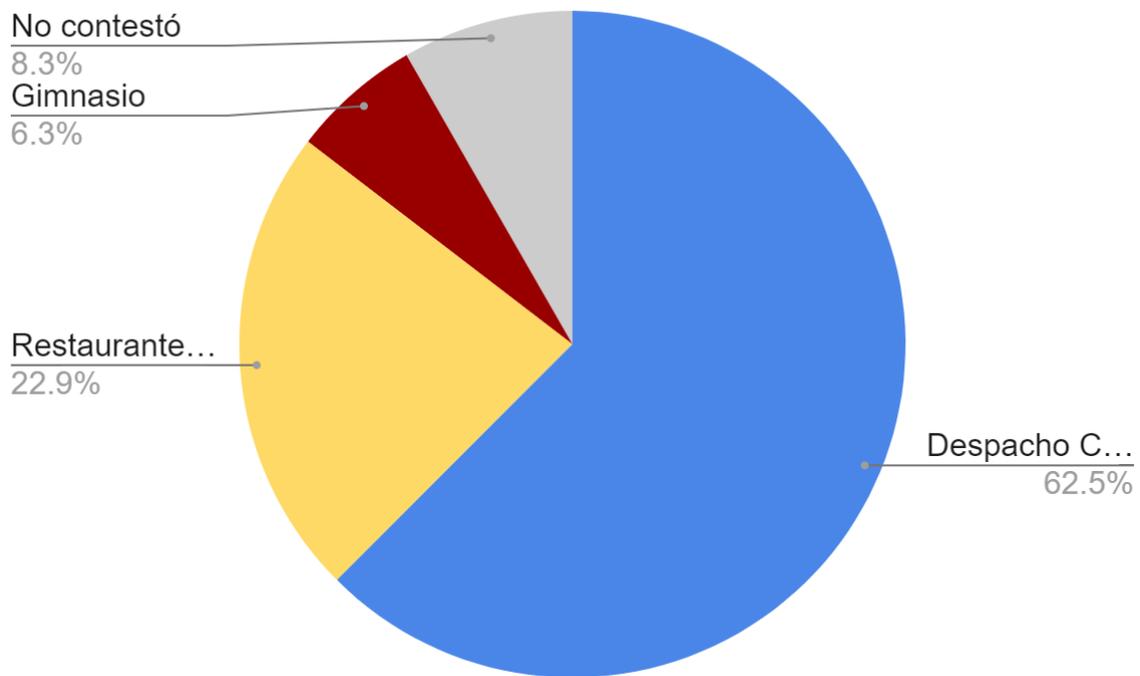
Capítulo 7. Resultados

Descripción de la muestra

Las variables sociodemográficas que se incluyen en el instrumento reportadas por los trabajadores son: edad, género, hijos, empresa, escolaridad, estado civil, antigüedad en la empresa y antigüedad en su puesto. Del total de trabajadores que respondieron la batería el 62.5% laboran en el despacho contable, el 22.9% en el restaurante y el 6.3% en el gimnasio (véase figura 10).

Figura 10.

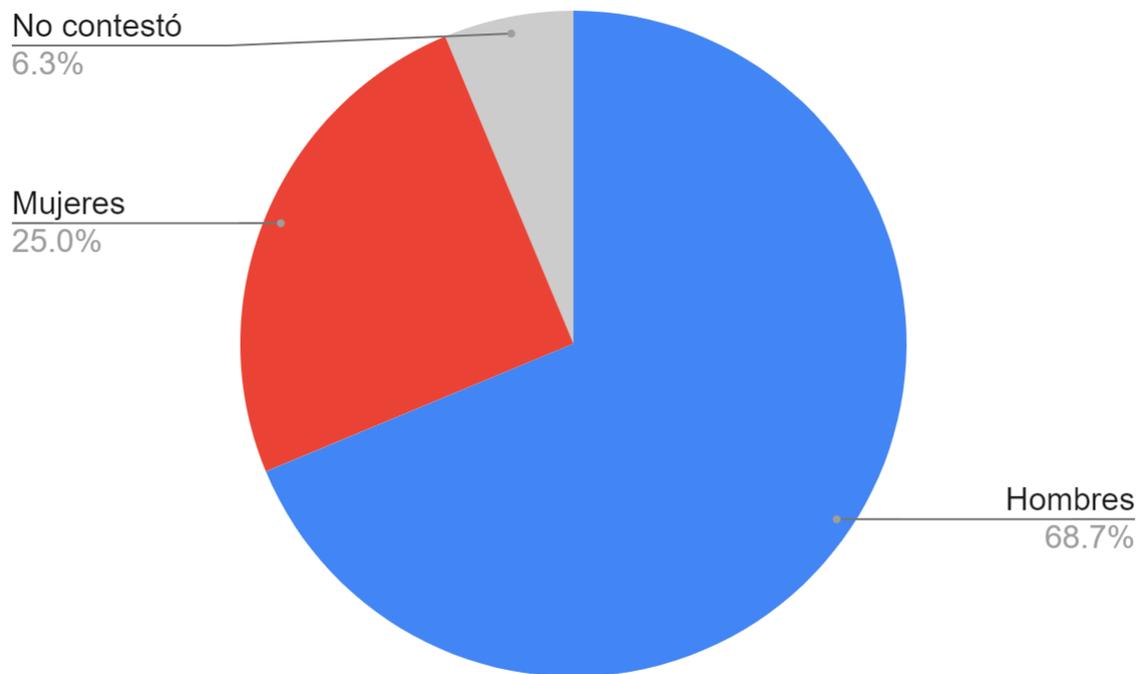
Porcentaje de la muestra por giro de empresa



Con respecto al género trabajan un total de 33 hombres, 12 mujeres y 3 no aportaron esta información con edades comprendidas entre los 19 y los 74 años (media = 38.02, ds = 14.96), pertenecientes a una empresa PyME de la Ciudad de México (véase figura 11).

Figura 11.

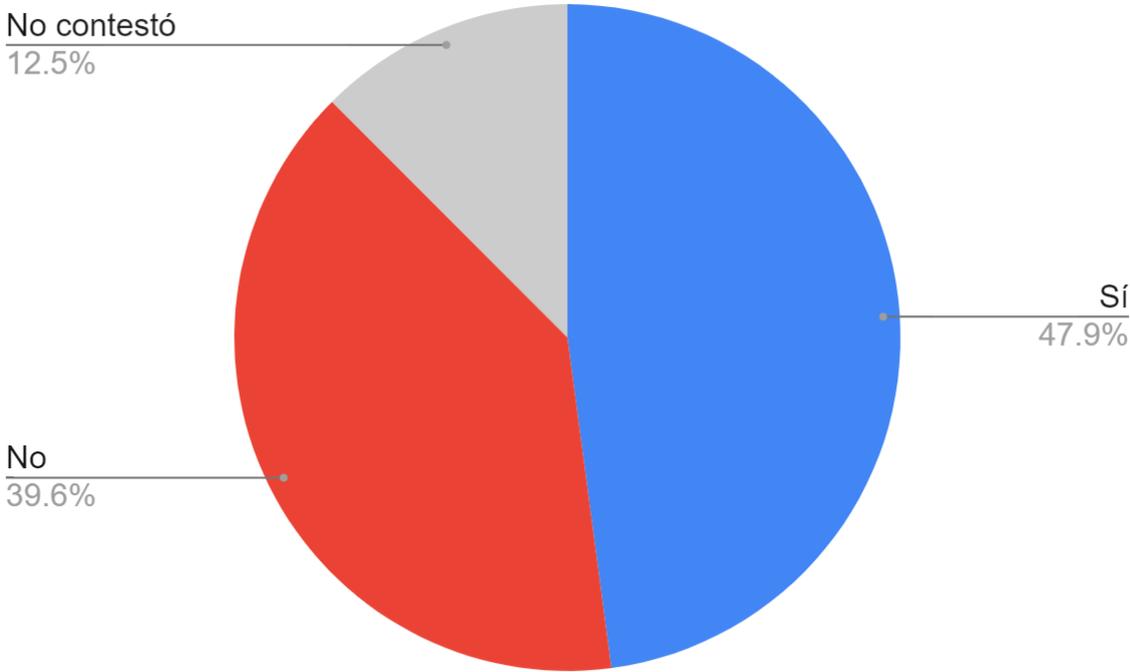
Porcentaje de la muestra por género



En cuanto a las familias de los trabajadores, el 47.9% indicó que tiene hijos mientras el 39.6% no tiene, el 12.5% no contestó la pregunta (véase figura 12).

Figura 12.

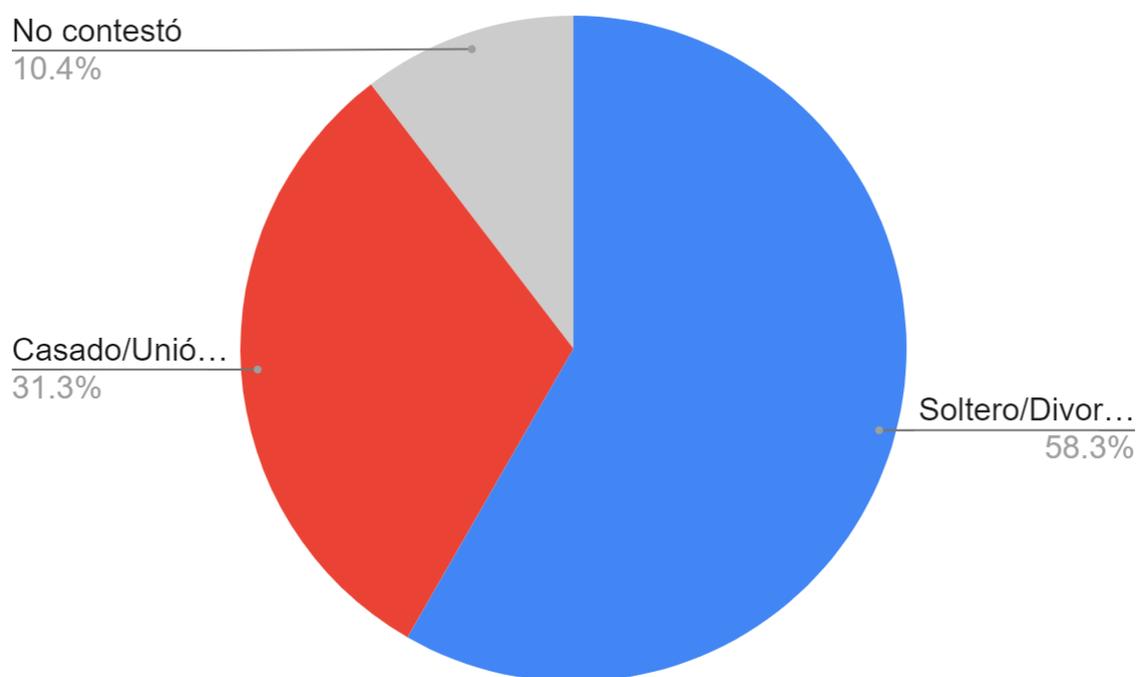
Porcentaje de la muestra de trabajadores con hijos



En cuanto al estado civil el 58.3% de los trabajadores se encuentra en estado civil soltero/separado, el 31.3% están casados o en unión libre, mientras el 10.4% no proporcionó su estado civil (véase figura 13).

Figura 13.

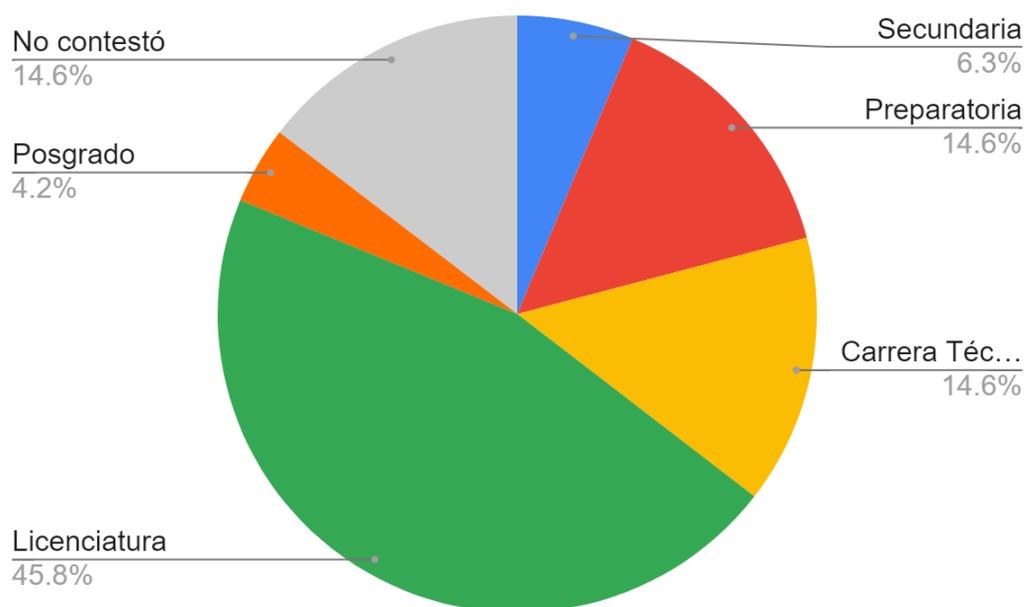
Porcentaje de la muestra por estado civil



En la categoría de escolaridad de los trabajadores se observa diferentes grados de estudio desde secundaria (6.3%), preparatoria (14.6%), carrera técnica (14.6%), licenciatura (45.8%) y posgrado (4.2%), un 14.6% de los trabajadores no contestó la pregunta (véase figura 14).

Figura 14.

Porcentaje de la muestra por escolaridad



Además de los sociodemográficos ya descritos, se extrajeron otros datos como tales como la antigüedad en la empresa donde el 54.2% de los trabajadores tiene una antigüedad en la empresa no mayor a 4 años, a su vez el 16.7% tiene una antigüedad que va de los 5 años a los 9 años, tan solo el 6.3% ha trabajado en la empresa entre 10 y 14 años, mientras que el 8.3% se encuentra laborando en la empresa con 15 años a 19 años de antigüedad y solo el 4.2% supera los 20 años de antigüedad en la empresa. Independiente de la antigüedad en la empresa hay variaciones con respecto a la antigüedad en el puesto en el que radican, dando un 62.2% llevan no más de 5 años en su puesto, un 8.3% tienen de 5 a 9 años, el 6.3% cuentan con entre 10 y 14 años, 2.1% ha radicado en su puesto entre 15

y 19 años, de igual forma solo 2.1% ha estado en su puesto por más de 20 años (véase tabla 1).

Tabla 1.
Características Sociodemográficas de los Participantes

Variable	Variables	Porcentaje
Edad	Rango: 19 a 74 años Media = 38.02 DE = 14.96	
Género	Hombre	68.8
	Mujer	25.0
	No contestó	6.3
	Total	100.0
Estado Civil	Soltero/Divorciado	58.3
	Casado/Unión Libre	31.3
	No contestó	10.4
	Total	100.0
Nivel Escolar	Secundaria	6.3
	Bachillerato	14.6
	Técnico	14.6
	Licenciatura	45.8
	Posgrado	4.2
	No contestó	14.6
Total	100.0	
¿Tienes hijos?	Sí	47.9
	No	39.6
	No contestó	12.5
	Total	100.0
¿En qué empresa trabajas?	Despacho	62.5
	Restaurante	22.9
	Gimnasio	6.3
	No contestó	8.3
Total	100.0	
¿Cuántos años llevas de antigüedad en la empresa?	0 a 4	54.2
	5 a 9	16.7
	10 a 14	6.3
	15 a 19	8.3
	20 a 25	4.2
	No contestó	10.4

	Total	100.0
¿Cuántos años llevas de antigüedad en tu puesto?	0 a 4	62.5
	5 a 9	8.3
	10 a 14	6.3
	15 a 19	2.1
	20 a 25	2.1
	No contestó	18.8
	Total	100.0

7.2. Resultados de las variables clave investigadas

7.2.1 Resultados generales.

Las escalas ECOR-1, S-COV2 y SWWS que conforman la batería aplicada en la empresa usan la medición en escala Likert de 5 respuestas, que van del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 5 (Totalmente de acuerdo); el análisis arrojó resultados donde los trabajadores tienden a un resultado por encima de la mitad de la escala Likert. Se realizó el análisis estadístico para identificar la desviación estándar de las escalas ECOR-1, S-COV2 y SWWS (de = .57, de = .77 y de = .66, respectivamente), la varianza ($S^2 = .33$, $S^2 = .59$ y $S^2 = .44$, respectivamente) indicando que los puntajes individuales de la media tienden a variar hacia arriba o hacia abajo y la media ($M= 3.59$, $M= 3.75$ y $M=3.49$, respectivamente) indicando el puntaje promedio de las tres variables (véase tabla 2). Los puntajes de los trabajadores en las tres variables tienden a variar un puntaje menor de .8, manteniendo resultados estables y constantes entre los trabajadores.

Tabla 2.

Media, desviación estándar y varianza.

Escala	Media	Desviación Estándar	Varianza
Clima Organizacional	3.59	.57	.33
Compromiso Laboral	3.75	.77	.59

Satisfacción Laboral	3.49	.66	.44
----------------------	------	-----	-----

7.2.2 Correlación de las variables de Clima Organizacional, Compromiso Laboral y Satisfacción Laboral.

Se realizaron análisis de correlaciones entre las variables clima organizacional (ECOR-1), compromiso laboral (S-COV2) y satisfacción laboral (SWWS), para el análisis se utilizó la correlación de Pearson, es un indicador de la fuerza con que estas se vinculan para determinar una relación lineal entre los instrumentos (Kozak, Krzanowski y Tartanus, 2012), encontrándose una correlación estadísticamente significativa ($\text{sig}=.01$), positiva, de intensidad alta entre la escala ECOR-1 y las escalas S-COV2 y SWWS (.689 y .669, respectivamente). Entre las escalas S-COV2 y SWWS se encontró una correlación estadísticamente significativa ($\text{sig}=.01$), positiva de intensidad media-alta (.485) (véase tabla 3).

Tabla 3.

Correlaciones de las variables de Clima Organizacional, Compromiso Laboral y Satisfacción Laboral.

	<i>ECOR-1</i>	<i>S-COV2</i>	<i>SWWS</i>
<i>S-COV2</i>	.689*		
<i>SWWS</i>	.662*	.485*	
Media	3.59	3.49	3.75
Desviación estándar	.57	.66	.77

* $\text{sig}<.01$

7.2.3 Correlación entre el Clima Organizacional y datos sociodemográficos

Posteriormente se realizaron los análisis de correlación entre los instrumentos ECOR-1, S-COV2 y SWWS con las variables sociodemográficas para encontrar una relación de las mismas con los instrumentos descritos, se utilizó la correlación de Pearson para encontrar relaciones bilaterales de datos sociodemográficos que predijeran las variables.

La escala del clima organizacional mostró una correlación positiva media-baja (.301) estadísticamente significativa ($\text{sig}=.050$), entre más edad las personas mayormente experimentadas perciben un clima organizacional mejor (véase tabla 4).

Tabla 4.

Correlaciones entre el Clima Organizacional y datos sociodemográficos.

	<i>ECOR-1</i>
Edad	.301*

* $\text{sig}<.050$

7.2.4 Correlación entre el Compromiso Laboral y datos sociodemográficos

La escala de compromiso laboral no correlaciona significativamente con los datos sociodemográficos, a pesar de encontrarse correlacionada con las escalas de clima organizacional y satisfacción laboral. Lo que indica que ninguna variable sociodemográfica se correlaciona con el nivel del compromiso laboral en la PyME, mientras las escalas de clima organizacional y satisfacción laboral indican la presencia del compromiso laboral en

los mismos niveles dándonos como resultado la causalidad que existe entre los tres conceptos. La correlación del S-COV2 con la variable de edad (-.109) indica que los hombres tienen un mayor compromiso; la correlación entre el S-COV2 y la escolaridad (-.071) señala que a menor grado de estudios existe un mayor compromiso (véase tabla 5).

Tabla 5.

Correlaciones entre el Compromiso Laboral y datos sociodemográficos.

	SWWS
Edad	.203
Escolaridad	-.071
Antigüedad en la empresa	.086
Antigüedad en el puesto	.124

7.2.5 Correlación entre la Satisfacción Laboral y datos sociodemográficos

Las correlaciones entre las variables sociodemográficas y la satisfacción laboral, encontrándose que existe: correlación estadísticamente significativa (sig = .008), positiva, con intensidad media-baja ($r = .382$) entre la satisfacción y la edad de los trabajadores; correlación estadísticamente significativa (sig = .045), positiva, con intensidad media-baja ($r = .293$) entre la antigüedad en la empresa y la satisfacción laboral y una correlación estadísticamente significativa (sig = .050), positiva, con una intensidad media-baja ($r = .297$) entre la antigüedad en el puesto y la satisfacción laboral (véase tabla 6).

Tabla 6.

Correlaciones entre la Satisfacción Laboral y datos sociodemográficos.

	SWWS
Edad	.382*
Antigüedad en la empresa	.293*
Antigüedad en el puesto	.297*

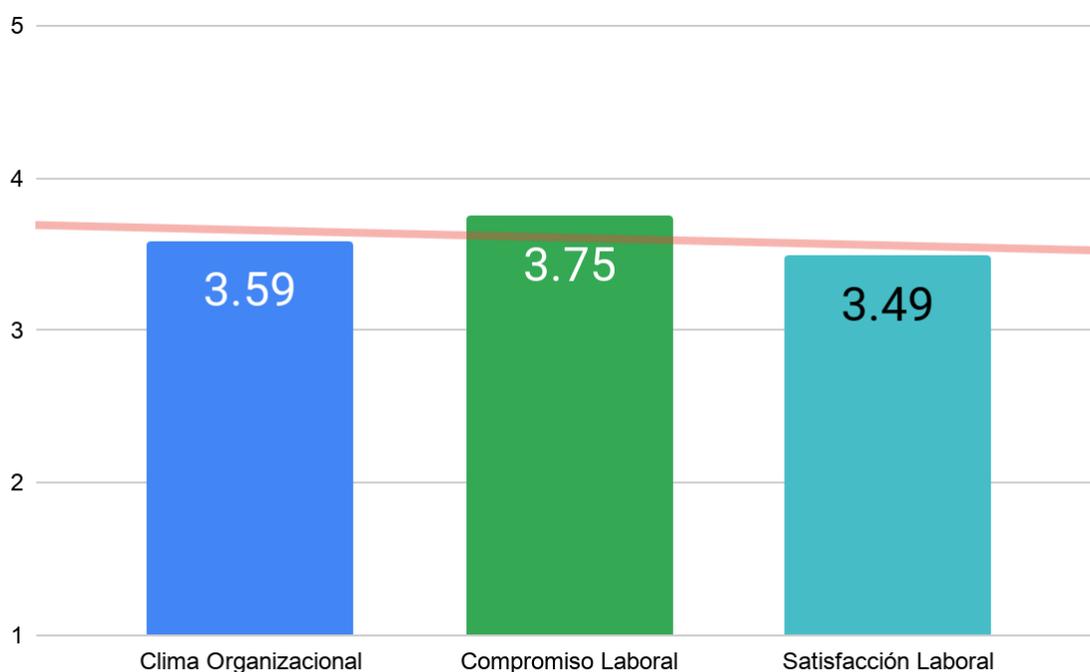
*sig<.050

7.2.6 Comparativa de medias entre escalas

Al comparar los promedios entre las escalas de clima organizacional, compromiso laboral y satisfacción laboral señalan medias cercanas a 3.5 (\bar{x} =3.59, \bar{x} =3.75 y \bar{x} =3.49, respectivamente), estos puntajes se encuentran en un rango entre 3 y 4 puntos de la escala Likert, siendo la puntuación máxima 5. Las medias indican que los tres instrumentos (ECOR-1, S-COV2 y SWWS) puntúan de manera positiva con un rango de mejora deseable (véase figura 15).

Figura 15.

Comparativa de medias entre escalas

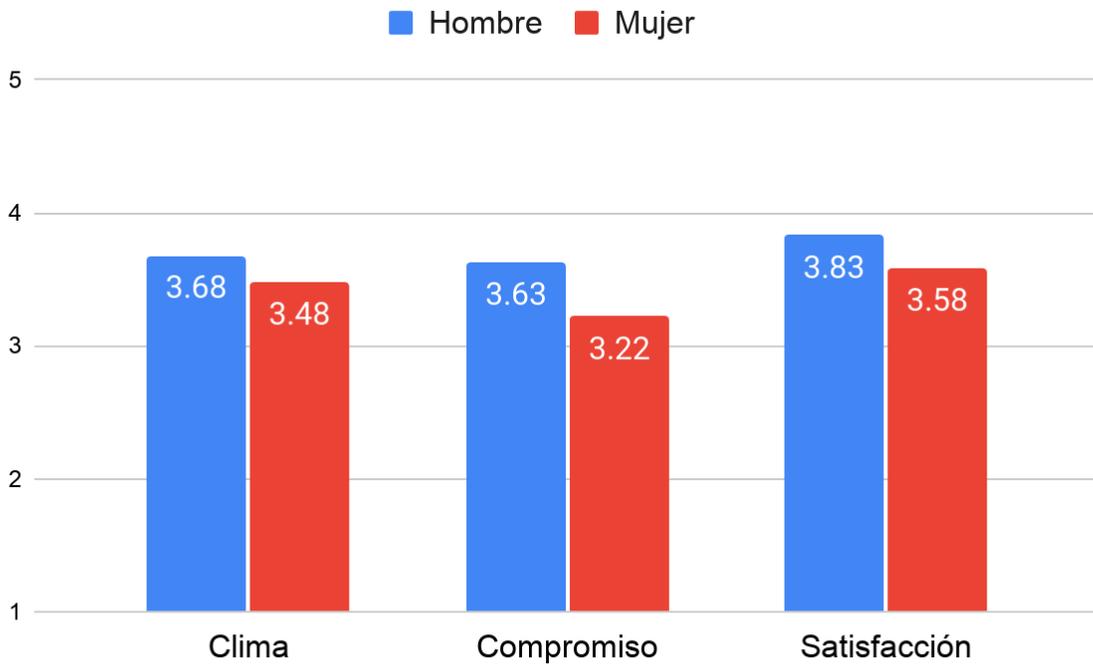


7.2.7 Puntuaciones medias de las escalas por género

Al realizar el análisis descriptivo de las medias para distinguir el nivel alcanzado en los grupos determinados por género, se puede observar en las escalas de clima organizacional, compromiso laboral y satisfacción laboral que el promedio por escala en los hombres ($\bar{x}=3.68$, $\bar{x}=3.63$ y $\bar{x}=3.83$, respectivamente) es mayor que el de las mujeres ($\bar{x}=3.48$, $\bar{x}=3.22$ y $\bar{x}=3.58$, respectivamente) percibiendo una satisfacción y compromiso mayor por parte de los hombres (véase figura 16).

Figura 16.

Puntuaciones medias de las escalas por género

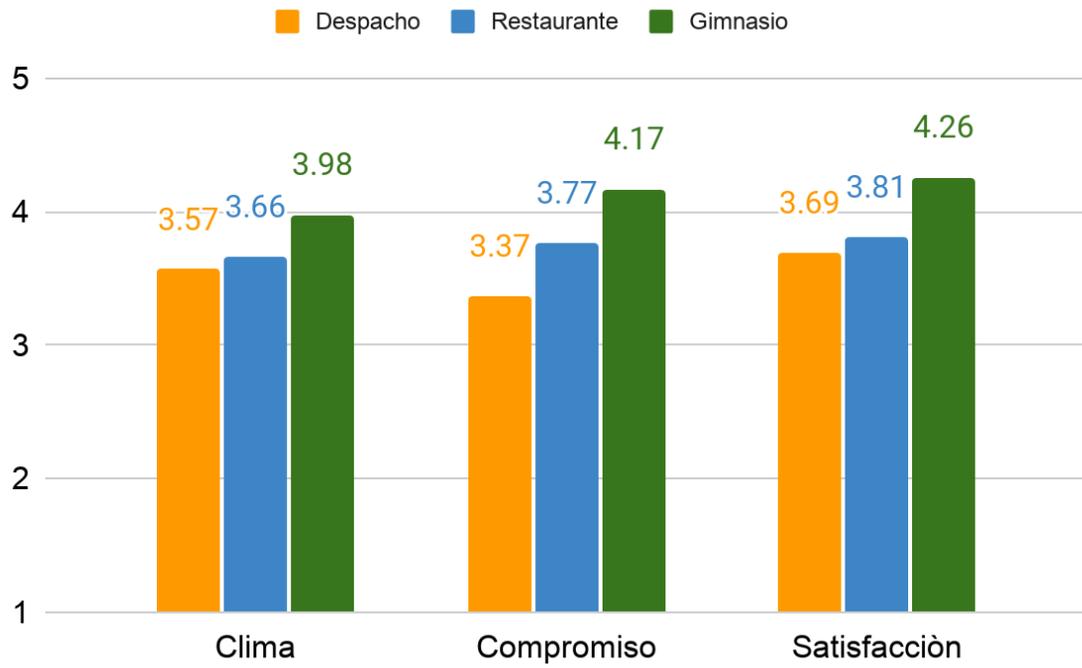


7.2.8 Puntuaciones medias de las escalas por empresa

Los datos de las medias señalan que el despacho es la empresa con los puntajes más bajas, siendo el compromiso laboral ($\bar{x}=3.37$) el más bajo seguido del clima organizacional ($\bar{x}=3.57$) mientras la satisfacción laboral ($\bar{x}=3.69$) fue la que puntuó más alto dentro del despacho, con respecto a la empresa del restaurante el clima organizacional fue el que puntuó más bajo ($\bar{x}=3.66$) posteriormente el compromiso laboral ($\bar{x}=3.77$) mientras el más alto fue la satisfacción laboral ($\bar{x}=3.81$), en el caso del gimnasio fue el que obtuvo las puntuaciones más altas de las escalas de clima organizacional, compromiso laboral y satisfacción laboral ($\bar{x}=3.98$, $\bar{x}=4.17$ y $\bar{x}=4.26$, respectivamente) (véase figura 17).

Figura 17.

Puntuaciones medias de las escalas por empresa



Capítulo 8. Discusión

En la tesis se obtuvo una correlación estadísticamente significativa ($\text{sig}=.01$), positiva de intensidad alta entre la escala de clima organizacional y la escala de satisfacción laboral (.669), este coincide con el resultado de Alducin y Gil (2017) quienes identificaron que existen correlaciones estadísticamente significativas entre la satisfacción laboral y el clima organizacional, este análisis indica que a mayor satisfacción laboral más sano se encontrará el clima organizacional. Este resultado coincide a su vez con Flores (2017) quien concluye que el clima organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores, cuando ellos perciben un clima organizacional agradable ellos tienen mayor satisfacción laboral.

El estudio desarrollado por Contreras (2018) midió el clima organizacional y el compromiso laboral obteniendo una correlación positiva y significativa entre ambas variables, situación que se confirma en este estudio al encontrarse una correlación positiva de intensidad alta significativa ($\text{sig}=.01$) entre el clima organizacional y el compromiso laboral (.689).

Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010) analizaron el compromiso y el clima organizacional, encontrando que para las personas de 40 o más años, el compromiso afectivo y normativo es mayor. De la misma forma estos compromisos tienen relación estadísticamente significativa con todas las dimensiones del clima en los hombres. Para las mujeres, el compromiso normativo es el único que se correlaciona con todas las dimensiones del clima. Cabe mencionar que los hombres presentan más relaciones entre los factores de clima y los factores de compromiso, pero con menor intensidad que las mujeres.

Mathieu y Zajac (1990) describen que los trabajadores mayores llegan a estar más comprometidos actitudinalmente hacia una organización y tienen mayor satisfacción con su trabajo, habiendo recibido mejores puestos y teniendo cognoscitivamente justificada, su permanencia en la organización. Esto se muestra en la presente tesis dado que se encontró que la escala del clima organizacional mostró una correlación positiva media-baja (.301) estadísticamente significativa ($\text{sig}=.050$), entre más edad las personas mayormente experimentadas perciben un clima organizacional mejor.

Años después, Lizote, Verdinelli y do Nascimento (2017) analizaron la relación entre el compromiso laboral y la satisfacción laboral entre trabajadores. Los resultados mostraron que los empleados se sienten satisfechos si se comprometen de manera afectiva con la empresa, en los resultados de la presente tesis se encontró una correlación estadísticamente significativa ($\text{sig}=.01$), positiva de intensidad media-alta (.485) entre la satisfacción laboral y el compromiso laboral, corroborando los resultados reportados por Lizote, Verdinelli y do Nascimento.

Los investigadores Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) realizaron un estudio, el cual tenía por objetivo estudiar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Se pudo observar que algunas dimensiones del instrumento que utilizaron para medir el clima organizacional; principalmente (cohesión, implicación y apoyo) que conforman el factor relaciones interpersonales, eran las que tenían una mayor relación con dimensiones de satisfacción laboral. Esto se demuestra con los resultados arrojados por los instrumentos, en el que el trabajo en equipo es óptimo e importante para sentirse satisfechos, al mismo tiempo que propicia un clima organizacional favorable por la integración que se da entre los miembros. Las escalas de clima organizacional y satisfacción laboral indican la presencia del compromiso laboral en los mismos niveles.

Por otra parte, en la investigación realizada por Flores (2017) se concluye que el clima organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores, cuando ellos perciben un clima organizacional agradable ellos tienen mayor satisfacción laboral. Para los trabajadores es importante el clima organizacional que perciben durante el horario laboral, porque se ve afectado en su rendimiento, productividad y por lo tanto eso genera una escasa satisfacción laboral cuando el clima organizacional percibido es negativo. Se utilizó la prueba para medir Clima Laboral de Gómez y Vicario (2010), que consta de 29 reactivos, que evalúa 8 factores, que permite obtener un panorama representativo de la forma en que el trabajador mexicano percibe el ambiente de trabajo, con el propósito de permitir a la organización analizar y diagnosticar el clima organizacional y determinar las posibles fuentes de conflicto o de estrés e iniciar a realizar algunos cambios. La confiabilidad de la escala de clima organizacional es de .852, por otra parte, la confiabilidad de la escala de satisfacción laboral fue de .855. Los resultados arrojan que cuando prevalece un clima organizacional positivo obtienen beneficios y recompensas, los trabajadores están más satisfechos con la relación con su jefe, con las promociones y con el trabajo en sí mismo; existe motivación y esfuerzo.

Capítulo 9. Conclusiones

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de clima organizacional, satisfacción laboral y compromiso laboral en el grupo de empresas sirven como base para el desarrollo y la inclusión de más investigaciones dentro de empresas PyME.

Asimismo, se cumple con el objetivo general al establecerse el nivel y la correlación estadísticamente significativa del clima organizacional, la satisfacción laboral, el compromiso laboral y las variables sociodemográficas en los trabajadores del grupo de empresas.

Las pequeñas y medianas empresas (PyME) juegan un papel trascendental hoy en día en la economía a nivel internacional, debido a que se les ha reconocido como una fuente importante de generación de empleos y solidez empresarial en los países, convirtiéndose en la base central de la economía mundial. Las empresas PyME deben mantener un clima organizacional saludable para que los trabajadores se comprometan y se logren los objetivos, reduciendo el riesgo de desaparecer.

La situación de la PyME familiar no está diferenciada de otro tipo de empresas; el crecimiento y las nuevas leyes generan que la empresa requiera diferentes adecuaciones para mantenerse activa, situación que se le dificulta a las PyME, a su vez, esto da razón de establecer un organigrama con mayor amplitud y niveles, lo cual dificulta la sucesión de tareas.

Aunque se podría llegar a pensar que en una empresa familiar no hay problemas y que el clima organizacional que se crea es agradable, por el hecho de conocerse, la realidad es que en todas las empresas siempre surgen cuestiones que alteran el clima, como se ha revisado, el clima organizacional es lo que se crea con la interacción de los integrantes de la organización y la percepción que se tiene del lugar de trabajo. Respecto a una empresa familiar resulta complicado tratar las variables revisadas durante la tesis debido a la revelación de información para evitar problemas entre familia y/o amistades.

Los constructos de clima organizacional, compromiso laboral y satisfacción laboral se encuentran relacionados. Cada uno es de vital importancia dentro de las organizaciones, el fomentar cada uno contribuye en la productividad, alto rendimiento y competitividad de los trabajadores. Se debe propiciar un clima organizacional positivo en el lugar de trabajo para que las personas que lo integran se comprometan con la empresa y se sientan satisfechos con lo que hacen y aportan a la misma; haciendo referencia a la PyME familiar, es importante que haya comunicación, que aprendan a separar el trabajo de la relación familiar para que los objetivos se logren en su totalidad y se genere un crecimiento personal y de la empresa.

Otro punto importante es el modo de dirección de la empresa, en lo que corresponde a una empresa familiar el modo de dirigir se conserva de generación en generación, por consiguiente, es relevante adecuar medidas que evolucionen con el tiempo y se adapten al cambio, al crecimiento y a la conservación de la filosofía de la empresa. Así mismo, trabajar en las actualizaciones para innovar y ser competitivas.

Al ser un grupo de empresas PyME de tipo familiar con tres empresas, los trabajadores se apartan diferenciándose por un trato informal entre ellas, estas actitudes

generan inconformidad entre los trabajadores del gimnasio y restaurante hacia los integrantes del despacho.

La mayoría de veces no se le da la importancia a las PyME por tener un número bajo de empleados y se creería que no hay problemas, pero en su contrario, el número de empleados no determina los problemas en el clima organizacional, por eso es importante trabajar en todas las empresas. Un punto a considerar es que las PyME son la principal fuente de empleo en el país y generan grandes ingresos por ello es trascendental hacer diagnóstico, evaluación e intervención.

Capítulo 10. Recomendaciones, aplicaciones prácticas y líneas de investigación

10.1 Recomendaciones para la mejora de las variables investigadas dentro de la PyME

Para el grupo de empresas donde se realizó la investigación:

Es importante generar un cambio del clima organizacional desde los altos mandos mostrando entre sí unión y apoyo, sin importar la situación o que tan separadas sean las ideas; generar procesos de comunicación formales y eliminar el radio pasillo.

Unificar las tres áreas que, aunque con un giro diferente son la misma empresa estableciendo códigos de respeto, reglamento interno de trabajo, lineamientos, valores, misión y visión por área y en general. Establecer un organigrama con cadenas de mando y niveles establecidos para generar liderazgo por áreas dando presencia a los diferentes trabajadores en sus respectivos niveles.

Desarrollar un sistema de incentivos a través de estímulos y recompensas para incrementar la motivación y satisfacción laboral a través de incremento de salarios, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que hacen sentir satisfecho al trabajador, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo realizado; de entre los mencionados son más importantes y rentables aquellos que generan un cambio positivo en la conducta sin el uso de dinero, pero con una gran recompensa social.

Incluir un área de recursos humanos que esté constantemente evaluando y capacitando de acuerdo a las necesidades de los trabajadores y la empresa; es necesario el desarrollo de perfiles de puesto, así como un proceso de contratación establecido.

Para todas las PyME:

Deben de diferenciar el trabajo del vínculo familiar y amistoso, establecer este límite es fundamental para un correcto funcionamiento. La colaboración de los trabajadores a través del compañerismo generará una mayor satisfacción entre trabajadores y un compromiso hacia la empresa.

10.2 Aplicaciones prácticas

Desarrollar investigaciones sobre temas actuales en el lugar de trabajo permite a las empresas pequeñas desarrollarse de mejor manera, abriéndose un panorama amplio para crear y desarrollar una empresa sana en todos los sentidos; es importante ayudar a las PyME a crecer y fortalecer su cultura generando un entorno laboral saludable. Es labor de los trabajadores generar entre ellos un entorno de respeto y obligación de las empresas generar un clima propicio para que sus trabajadores se encuentren saludables física y mentalmente.

Aunque la línea de investigación sobre las PyME es basta, es crucial continuar los estudios que se realizan en ellas para contribuir a su desarrollo, crecimiento, actualización, estabilidad económica del país y de la misma manera, contribuir a la psicología organizacional.

Por mencionar algunas áreas de oportunidad son: capacitación a personal de trabajo de acuerdo a sus necesidades de capacitación; propuestas y planes de mejora para ampliar su rango de desarrollo laboral; área de recursos humanos; mejorar las condiciones laborales de la empresa; reducir riesgos y accidentes en el lugar de trabajo; trabajo en equipo e identidad hacia la empresa. La muestra de la presente investigación puede ser

una comparación para aplicar diferentes escalas dentro de las empresas, dicho proceso abre un amplio campo de trabajo y de investigaciones.

10.3 Líneas de investigación

Es importante ampliar la investigación en PyME con escalas válidas y confiables dentro de las empresas para generar procesos de mejora y ampliar las oportunidades a los microempresarios.

Para futuras investigaciones se sugiere evaluar variables negativas como lo son mobbing, ausentismo, presentismo, entre otras, para comparar su influencia en el clima organizacional. Se recomienda estudiar otras variables dentro de la misma empresa y en otras empresas diferentes, realizar un estudio longitudinal para identificar si se correlacionan los resultados de desempeño.

Referencias

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima Organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. *Revista IIPSI*, Facultad de Psicología Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec, México. 13(1), 163 – 172.
- Alco, C. y Gil, F. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid. Alianza.
- Alcover, M., Rico, R. y Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 7-16.
- Alducin, E. y Gil, J. (2017). *Relación entre Clima organizacional y satisfacción laboral en empleados del Gobierno Federal*. México: UNAM.
- Allen, J. y Meyer, P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Araque, C., Córdoba, M. y de Meriño, M. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (84), 43-61.
- Arenas, H. y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(1), 252–258. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración*, 200, 5-12.
- Arias, F. (2005). *El compromiso personal hacia la organización: algunos antecedentes y consecuencias en México y Perú*. [Tesis de doctorado]. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- Arias, M. (2004). Factores del Clima Organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concernientes a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños. *Enfermería en Costa Rica*, 28 (1), 12-19.
- Banco Mundial. (2008). Comparando la regulación en 181 economías. *Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento*. Banco Mundial, 31.
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A. y Levine, R. (2003). Law, endowments and finance. *Journal of Financial Economics*, Elsevier, 70(2), 137-181.

Belausteguigoitia, I. (2000). *La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo, en miembros de empresas familiares mexicanas*. [Tesis de doctorado en Administración Organizacional]. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

Belausteguigoitia, I., Patlán, J. y Navarrete, M. (2007). Organizational climate as antecedent of commitment, effort and entrepreneurial orientation in Mexican family and non-family firms. *Revista del Centro de Investigación*, 7(27), 5-24.

Bello, A. y Bibiano, L. (2009). *Compromiso Organizacional en enfermeras: diferencias entre el sector público y el sector privado*. [Tesis de licenciatura]. Facultad de psicología, UNAM.

Betanzos, N. (2007). *Factores antecedentes y consecuentes del Compromiso Organizacional*. [Tesis de doctorado]. Facultad de Psicología, UNAM.

Betanzos, N., Andrade, P. y Paz, F. (2006). Compromiso Organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 23-45.

Bernal, I., Pedraza, A. y Sánchez, M. (2015). El Clima Organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 31(134), 8-19.

Bernardo, M. (1997). "A Decision Analysis Approach to Multiple-Choice Examinations." Paper presented at the International Workshop on Decision Analysis Applications, *Royal Academy of Sciences*, 11-12.

Bérubé, N., Donia, M., Gagné, M., Houffort, N. y Koestner, R. (2007). Validation of the satisfaction with work scale. *In ASAC* 28(5).

Blanco, M. y Salazar, M. (2014). Escala de Satisfacción con la Vida para adultos mayores de Emmons, Larsen y Griffin.

Borbonio, V. (2020). Comercio electrónico: una herramienta para el crecimiento de las Pymes mexicanas. [Tesis Licenciatura] UNAM, México.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Bustamante, M., Hernández, J. y Yañez, L. (2009). Análisis del clima Organizacional en el Hospital Regional de Talca. *Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud*, 5 (11), 20-39.

Cabrera, A., Martínez, G. y Dupeyron, L. (2019). Uso de la contabilidad administrativa y la importancia de las PYMES de México. *Caribeña de Ciencias Sociales*.

Caldas, M., Reyes, C. y Heras, A. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Edite

Cañedo, R., Guerrero, C., Machado, Y. y Salazar, J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. 20(4), 67-75.

Cárdenas, M., Villamizar, B. y Cabellos, M. (2008). *Análisis de la evidencia física documental y su trascendencia probatoria en el sistema penal acusatorio*.

Chang, L. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza*.

Chávez, A, Avellaneda, R. y Pérez, P. (2004). El Perfil Organizacional de las PyME (Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas) en el sector manufacturero: un análisis integral. *Administración y Organizaciones*, 7, 69-89.

Chiang, M., Núñez, A., Martín, J. y Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 92-103.

Chiang, M. y San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia y trabajo*, 17(54), 159-165.

Chiang, M., Salazar, C. y Nuñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital Tipo 1. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 16 (2), 61-76.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7 Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.

Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Chiavetano I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da Ed.). México: Mc Graw Hill.

Choi, D., Oh, I. y Colbert, A. (2015). Understanding Organizational Commitment: A Meta-Analytic Examination of the Roles of the Five-Factor Model of Personality and Culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542- 1567.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc GrawHill.

Código Fiscal de la Federación (CFF). Capítulo 1. Artículo 16. México.

Contreras, C. (2018). *Clima organizacional y su relación con el compromiso organizacional dentro de instituciones públicas y privadas*. UNAM, México.

Davis, K. y Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw-Hill,

Dawis, V., Lofquist, J. y Weiss, J. (1968). *A theory of work adjustment. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*.

Dessler, G. (1988) *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana

Dessler, G. (1993). *Administración en las Organizaciones*. México: Ed. McGraw Hill.

Diario oficial de la Federación (DOF). (2013) *Acuerdo que regula la organización y funcionamiento interno del Instituto Nacional del Emprendedor*. México: 15 de abril de 2013.

Diener, E., Emmons, R., Larsen, R. y Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.

Dormann, C. y Zafp, D. (2001). "Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities", *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483–504.

Duarte, L., Pastrana, I. y Rosado, L. (2015). La estructura financiera de las pymes en Yucatán de acuerdo a su antigüedad, tamaño y sector de actividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad Memoria del IX Congreso*, 2248-2265. Recuperado de <https://bit.ly/2MqQfID>

Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Recuperado de <https://www.eumed.net/>

Eisenberger, R., Fasolo, P. y Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51-59

Esser. K., Wolfgang, H., Dirk M. y Meyer-Stamer J., (1996). *Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo 89.

Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de gerencia*, 14(46), 169-182.

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. Mc Graw Hill Interamericana.

Flores, D. (2017). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa privada*. México: UNAM.

Floriani, I. (2016). *Relación entre el Clima Organizacional y el síndrome de Burnout en una muestra no probabilística de personal de confianza de la UNAM*. [Tesis de Licenciatura en Psicología]. Universidad Nacional Autónoma de México.

Forbes México (2019). *Satisfacción laboral, un factor que impacta la salud de los colaboradores*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/satisfaccion-laboral-un-factor-que-impacta-la-salud-de-los-colaboradores/>

Franco, M. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares PyME. *Sinapsis*, 8(1), 99-118.

Farinelli, S. (2014). *Sistemas locales de Innovación: Las empresas PYMES metalmeccánicas de Tandil*. Argentina.

Forehand, A. (1964). *Estudios de variación medioambiental del comportamiento organizacional*. Estados Unidos: Bulletin.

Forehand, A. y Gilmer, B. (1964). Variación ambiental en los estudios de comportamiento organizacional. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las Organizaciones*. México: Oxford.

Galaz, F. (2003). *La Satisfacción Laboral en los académicos mexicanos*. México: ANULES.

Gambetta, M. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 6(2), 71-88.

Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC. Recuperado en: <http://books.google.com.mx/books?id=xTaAvxr2yPQC&pg=PA180&dq=clima+laboral&hl=es419&sa=X&ei=XFPKUf3olgraywGPjoFo&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false>

García, D., Gálvez, E. y Maldonado, G. (2016). Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las mipymes de la Alianza del Pacífico. *Estudios gerenciales*, 33, 326-335. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.07.003>

García, S. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43, 43-61.

Gascón, V. (2015). *Mueren negocios en segunda generación*. Reforma.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1979). *Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, proceso*. Chile: McGraw-Hill.

Gibson, J., Ivancevich, J. Donnelly J. y Konopaske, (2006). *Organizaciones, comportamientos, estructura y procesos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Goman, C. (1992). *Cómo dirigir para lograr el compromiso: promover la lealtad dentro de las organizaciones*. México: Iberoamericana.

Gómez, P., Hernández, J. y Méndez, M. (2014). Factores de riesgo psicosocial y satisfacción laboral en una empresa chilena del área de la minería. *Ciencia y Trabajo*, 9-16.

Gómez, M. y Vicario, M. (2008). *Clima Organizacional: Conceptualización y Propuesta de una escala*. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Gómez, M. y Vicario, M. (2010). *Clima y Ambiente Organizacional*. México. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1sohOjh8QSFv3BxEjhk3Difu-nfA2c_II/view

González, C. (2009). *Maquiavelismo y su relación con temor al éxito en una muestra de trabajadores mexicanos*. [Tesis de licenciatura]. Facultad de psicología, UNAM.

González, L. (2011). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

González, J., Medina, F. y García, M. (2021). Factores de éxito en el financiamiento para Pymes a través del Crowdfunding en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época REMEF*, 16(2), 1-23.

Goñi, J. (2014). *Un nuevo concepto de empresa*. España: Díaz de santos.

Guillen, C. y Gil, B. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. España: Mc Graw Hill.

Gutiérrez, N. y Olvera E. (2010) *El Clima Laboral y su relación con el compromiso organizacional de una dependencia gubernamental*. [Tesis de Licenciatura en Psicología] Universidad Nacional Autónoma de México.

Hall Richard H. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. (2a Ed.). Editorial Prentice Hall.

Haltiwanger, J., Jarmin, R. y Miranda, J. (2013). *Who Creates Jobs? Small vs. Large vs. Young*. National Bureau of Economic Research, Working Paper 16300.

Hellrieger, D. y Slocun, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cenage Learning.

Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *La motivación en el trabajo*. New York Editorial wiley.

Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51.

Hinojosa, C. (2010). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*. [Tesis doctoral]. Universidad de Playa Ancha, Programa de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas. Valparaíso, Chile. Recuperado de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILECO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>

Hodge, B., Anthony, W. y Gales, L. (2003). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1989) *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Interamericana.

Hoppock, R. (1935). *Satisfacción laboral*. Nueva York: Harper.

Iglesias, A. y Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 13(3), 455-457.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2014). Sistema de cuentas nacionales de México. PIB por entidad federativa. <http://www.inegi.org.mx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2018). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). Datos de Población. Lima, Perú.

Jaramillo, C. (2006). "Las finanzas de los negocios familiares: El tamaño sí importa" *Debates IESA*, 11 (2): 28-33.

Jaramillo, K. (2010). *El Clima Organizacional y la vinculación con la satisfacción laboral en trabajadores de Instituciones educativas*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Insurgentes.

Jeffrey, M. y Landy, F. (2005). *Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Jiménez, S., Amaya, M. y Osuna, L. (2020). Género y Sucesión en Pymes Familiares del Norte de México. *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 8(16), 1-23.

Jones, A. y James, L. (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201–250.

Joyce, W. y Slocum, J. (1979). Climates in Organizations. En: Kerr, S. *Organizational Behavior*. Grid Publishing Company. *Columbus*, 317-33.

Juaneda, E. y González, M. (2007). *Definición, antecedentes y consecuentes del compromiso organizativo*. España: Universidad de La Rioja

Jurado A., Vivar V. y Pérez R. (1997). *Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa*. 409-430.

Kantis, H., Federico, J., Angelelli, P. y Ibarra, S. (2016). *Business Performance in Young Latin American Firms*. New York, USA: Palgrave Macmillan.

Kauffman, S. (2001). *El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana*.

Kozak, M., Krzanowski, W. y Tartanus, M. (2012) *Use of the correlation coefficient in agricultural sciences: problems, pitfalls and how to deal with them*. *An Acad Bras Ciênc*.

Landy, F. y Conte, J. (2006). *Psicología Industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Lansberg, I. y Astrachan, H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59.

LePine, A., Podsakoff, P. y LePine, A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.

Ley Federal del Trabajo (LFT). Título Primero. Artículo 16. México.

Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. (1939). Patrones de comportamiento agresivo en "climas sociales" creados experimentalmente. *Revista de psicología social*, 10 (2), 269-299.

Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

Lizote, S., Verdinelli, M. y do Nascimento, S. (2017). *Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servants*. Brazilian Journal of Public Administration. Brasil.

Locke, A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally

Lyon, L. e Ivancevich, M. (1974). An exploratory investigation of organizational climate and job satisfaction in a hospital. *Academy of management journal*, 17(4), 635-648.

Martin, C. y Bennett, N. (1996). The role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Group y Organization Management*, 21(1), 84-104.

Martínez, M. (2004). *Estrés laboral. Guía para empresarios y empleados*. España: Pearson Educación.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.

Mathieu, E. y Zajac, M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194.

McClelland, D., Atkinson, J., Clark, R. y Lowell, E. (1953). *Hacia una teoría de la motivación*.

McGee, W. y Ford, C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of applied psychology*, 72(4), 638.

Meyer, P. y Allen, J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Meyer, P. y Parfyonova, M. (2009). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*. 1(1).

Miller, D. y Le-Breton (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Cambridge: Mass. Harvard Business School Press.

Ministerio de salud. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. Perú. Recuperado en http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267.pdf.

Monsó, L. (2005). Empresas familiares y sucesión. Una bomba de tiempo en cuenta regresiva. Un enfoque psico-económico. *REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria*, VI (12), 1-8.

Montoya, P., Bello-Escamilla, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M. y Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el clima organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia y trabajo*, 19(58), 7-13.

Montoya, A. y Boyero, R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-20.

Morales, G. (2010). *Relación entre el Clima Organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Salesiana.

Mousiolis, D., Zaridisb, A., Karamanisc, K. y Rontogiannid, A. (2014). Corporate Social Responsibility in SME and MNE. *The Different Strategic Decision Making. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 579-583.

Mowday, T., Porter, W. y Steers, M. (1982). *Employee-Organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.

Mowday, T., Steers, M. y Porter, W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14(2). 224-247.

Muñoz, E. (2014). *Comunicación y Compromiso Organizacional*. [Tesis de maestría]. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

Murrugarra, E. (2018). Nivel motivacional y la Identificación de la Necesidad predominante basado en la teoría de McClelland en los docentes de la Institución Educativa inicial N° 192 de Puno, en el Año 2017.

Nava, G. y Navarro, L. (2011). *Personalidad y Compromiso Organizacional en una empresa especializada en la gestión integral de siniestros de automóviles*. [Tesis de licenciatura]. Facultad de Psicología, UNAM.

Navarro, E., Llinares, C. y Montañana, A. (2010). Factores de satisfacción laboral evocados por los profesionales de la construcción en la Comunidad Valenciana (España). *Revista de la Construcción*, 9(1), 4-16.

O'Reilly, A. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.

Ortíz, J., Rendón, M., y Atehortúa, J. (2012). Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Score" asociado a los proceso clave de su negocio. Madrid: Palibrio.

Palomo, Á. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PyME. *Ingenierías*, 8(28), 25-31.

Patlán, J. y Flores, R. (2013). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. *Ciencia y Trabajo*, 48, 131-139.

Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)*. Cepal.

Pavón, L. (2016). Inclusión financiera de las pymes en Ecuador y México. *CEPAL - Serie Financiamiento para el Desarrollo*. (262), 1-82.

Peiró, J. (1984). *Psicología de las organizaciones*. Madrid: UNED.

Peña, E. (2005). *Satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal: Un estudio comparativo*. [Tesis de Licenciatura]. México: UNAM

Peña, M. (2013). Relación de Factores en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de una Pequeña Empresa de la Industria Metal – Mecánica. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*.3(3).

Peña, M., Díaz, M. y Carrillo, A. (2013). Relación de Factores en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de una Pequeña Empresa de la Industria Metal – Mecánica. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 6(3), 115-128.

Peña, M., Díaz, M. y Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8 (1), 37-50.

Pymes consulting (2019). *¿Cuánto vive un PyMe en México?* Recuperado de <https://www.pymes.consulting/blog/cual-es-la-expectativa-de-vida-de-una-pyme-mexicana-al-nacer>

Porter, W., Steers, M., Mowday, T. y Boulian, V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609.

Quijano, R., Arguelles, L. y Sauí, J. (2015). Planeación estratégica y el control interno como promotores de rentabilidad en mipymes del sector turístico de la Ciudad de Campeche, México. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.

Raja, U., Johns, G., Ntalianis, F. (2004). “The impact of Personality on Psychological Contracts”. *Academy of Management Journal*, 47, 350 – 367.

Ramirez, G. (2019). *Relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Institución Educativa Tarapoto*.

Randall, R. (1987). La lengua sagrada. *Allpanchis*, 19(29/30), 267-305.

Reyes, D. (2013). *La personalidad del trabajador y su relación en la percepción del Clima Organizacional*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Nacional Autónoma de México.

Rico, J. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en enfermeras de instituciones del sector público*. México: UNAM.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10.^a ed.). Madrid: Pearson.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15. ed.). México: Editorial Pearson.

Rojas, C., Chirinos, Y. y Garcés, G. (2017). El nuevo reto de la gerencia del talento humano los empleados tóxicos. *Gestión del conocimiento: perspectiva multidisciplinaria*, 2, 73-103..

Romero, E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de administración de negocios*, (57), 131-142.

Rousseau, D. (1988). *La construcción del clima en la investigación organizacional*.

Ruiz de Alba, J. (2013). El Compromiso Organizacional: Un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de estudios empresariales*, 1, 67-86.

Saavedra M. y Hernández, Y. (2008). *Caracterización e importancia de las PYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo*. Actualidad Contable.

Saavedra, M. y Leticia, M., (2014). Alternativas de financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa latinoamericana. *Revista Universitaria Ruta 2*.

Saavedra, M. y Tapia, B. (2012). El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México. *Panorama socioeconómico*, 30(44), 4-24.

Saiz, L (2014). *Cómo sobrevivir al relevo generacional en la empresa*.

Salanova, M. (2009). *Psicología de la salud ocupacional*. España: Editorial Síntesis.

Salgado, J. F., Remeserio, C. e Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. *Psicothema*, 8 (2), 329-335.

Salinas, A. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*: Documento técnico. Perú. http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267.pdf

Sánchez, Y., Hernández, N. y Zerón, M. (2017). Estrategias de negocio en pymes familiares del norte de México: estudio comparativo. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 22(79), 351-367.

Sánchez, A., Ríos, F., Segura, A., Pérez de Lema, D., Guijarro, A., Hernández, S. y Marín, G. (2004). *Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa*. Veracruz. Recuperado de: http://www.expertoauditoria.es/?wpfb_dl=16

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima laboral. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 10(27), 78-82. Recuperado en: http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Rev Cubana Salud Pública*, 39(2) Disponible en: http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39_2_13/spu17213.htm

Sheldon, E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*, 16(2).

Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, (22), 46-56.

Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). *Elementos clave: Dos o más miembros de una familia influyen en la dirección del negocio a través de ejercicios de roles de administración o derechos del dueño. EUA: Harvard Business.*

Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11(1), 11-16.

Tarco, L. (2019). Características emprendedoras en las PYMES del Sector Industrial. *Revista de Investigación Sigma*, 6(01), 40-49.

Tenazoa, O. y Rivera L. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013.* Recuperado de <http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/UNAP/3810>.

Thompson, I. (2007). *La pequeña empresa.* Recuperado de <https://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>

Thompson, I. (2007). *Tipos de empresa.* Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/tipo-empresa.html>.

Toro, F. (1992). Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1), 163-173.

Toro, F. (2001). *El Clima Organizacional: perfil de empresas colombianas.* Medellín: Cincel.

Torres, A. y Enríquez, R. (2015). *El engagement (compromiso laboral) y su relación con la socialización organizacional en trabajadores mexicanos de una institución de educación superior*. [Tesis de Licenciatura]. Facultad de Psicología, UNAM.

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Manual Moderno.

Uribe, J, Sánchez, O., Contreras, F. y García, A. (2008). Los Cinco Grandes y Maquiavelismo en trabajadores mexicanos. Un estudio de personalidad y manipulación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 61-79.

Vandenbergh, C., Mignonac, K. y Manville, C. (2015). When normative commitment leads to lower well-being and reduced performance. *Human relations*, 68(5), 843-870.

Vargas, J., Soto, J. y Rosas, K. (2014). La relación del Compromiso Organizacional con el nivel de estudios, la edad y el género en trabajadores de la industria del calzado en León, Guanajuato. *Observatorio iberoamericano del desarrollo local y la economía social* 8(16), 1-25.

Ventura, R. (2014). *Satisfacción laboral y compromiso en el trabajo en una empresa mexicana del sector telecomunicaciones*. México: UNAM.

Vera, L. (2016). *El impacto del clima organizacional en la satisfacción y compromiso laboral en una empresa del ramo ferroviario*. REPOSITORIO NACIONAL CONACYT. México: UASLP.

Vera, M., Melgarejo, Z. y Mora, E. (2014). Acceso a la financiación en pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros. *Revista innovar*, 24, 148-160.

Villavicencio-Carranza M. (2006) *Factores de éxito en la generación de compromiso organizacional*. Ponencia XVII Congreso iberoamericano de Psicología del Trabajo.

Villavicencio-Carranza, M. (2008). Haz que tu empresa funcione. El compromiso organizacional. *Revista Generación Anáhuac*, 32(114), 32-34.

Villavicencio-Carranza, M. (2015). *Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral*. [Tesis de doctorado]. Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.

Vroom, V. (1964). *Trabajo y motivación*. Nueva York: Wiley.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418–428.

Xiang, D. y Worthington, A. (2015). Finance-seeking behaviour and outcomes for small- and mediumsized enterprises. *International Journal of Managerial Finance*, 11(4), 513-530.

Zamora, N. (2005). *El Liderazgo en el Clima Organizacional y sus Repercusiones en la Creación de Valor*. [Tesis Maestría] Instituto Politécnico Nacional. México. En: itzamana.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/1135/1/tesis.pdf

Anexos

Anexo 1. Escala de satisfacción laboral.

Instrucciones

A continuación encontrará una serie de afirmaciones, por favor marque con una “x” la casilla que mejor describa su opinión. Verifique haber respondido cada una de ellas.

<i>Totalmente de acuerdo</i>	5	
<i>De acuerdo</i>	4	
<i>Ni en acuerdo, ni en desacuerdo</i>	3	
<i>En desacuerdo</i>	2	
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	1	

	1	2	3	4	5
1. En general, el tipo de trabajo que hago corresponde cercanamente a lo que quiero en la vida.	<input type="checkbox"/>				
2. Las condiciones bajo las que hago mi trabajo son excelentes.	<input type="checkbox"/>				
3. Estoy satisfecho con el tipo de trabajo que hago.	<input type="checkbox"/>				
4. Hasta ahora he obtenido las cosas importantes que he querido conseguir de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>				
5. Si pudiera cambiar algo de mi trabajo, no cambiaría casi nada	<input type="checkbox"/>				

Anexo 2. Datos sociodemográficos.

Instrucciones:

Por favor proporcione la siguiente información. Le recordamos que toda la información será tratada de manera confidencial y es únicamente para fines del estudio. Seleccione con una "x" o "√" o complete, según el caso.

Edad _____ años **Género** (Hombre) (Mujer)

Estado civil (Soltero o Divorciado) (Casado o Unión libre)

Años con ese estado civil _____

Hijos (No) (Sí) ¿Cuántos? _____

Edades de los hijos _____

Dependientes económicos (señale todos los que apliquen):

(Padre) (Madre) (Hijos) (Cónyuge o pareja) Otros: _____

Su nivel escolar (Secundaria) (Preparatoria o Técnico) (Licenciatura) (Posgrado)

Antigüedad en la empresa/organización _____ años

Puesto _____ **Antigüedad en el puesto**
años

Área _____ **Antigüedad en área**
años

Turno (Matutino) (Vespertino) (Mixto) (Fines de semana)

Jornada laboral (Tiempo completo) (Medio tiempo) Horas: _____ por
semana

¿Recientemente ha experimentado la sensación de que no vale la pena vivir? (Sí)
(No)

Afronta actualmente problemas personales, familiares, de trabajo, etc., que lo mantienen preocupado (Sí) (No)

Fuma (Sí) (No)

Vivienda (Propia) (Rentada) **Número de personas que habitan la misma vivienda** _____

Vive con (señale todos los que apliquen):

(Padre) (Madre) (Cónyuge o pareja) (Hijos) Otros: _____

¿Tiene mascotas? (No) (Sí) (Perro) (Gato) (Otro)

¡Gracias!