



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

Estudio del clima organizacional y su vinculación con la satisfacción laboral en MIPyMEs de Pachuca Hidalgo: Estudio de caso Eventos Distinguidos y Mundo Gráfico

PROYECTO TERMINAL

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

P R E S E N T A:

L.E.M. JESÚS MANUEL CABALLERO TINOCO

DIRECTORA:

M. E. GABRIELA ISABEL GARDEA CERVANTES

SAN AGUSTIN TLAXIACA, HGO. MÉXICO.

OCTUBRE, 2014



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**  
**Instituto de Ciencias Económico Administrativas**  
**Maestría en Gestión Administrativa**

Of. ICEA/MGA/112/2014

**MTRO. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO**  
Director de Administración Escolar  
Presente.

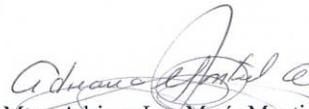
La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado “**Estudio del clima organizacional y su vinculación con la satisfacción laboral en MIPyMEs de Pachuca Hidalgo: Estudio de caso Eventos Distinguidos y Mundo Gráfico**”, realizado por el sustentante **L.E.M. Jesús Caballero Tinoco**, con número de cuenta **206378**, perteneciente al programa de Maestría en Gestión Administrativa, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente

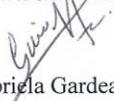
**AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

Por lo que el sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso para acceder al examen de Grado, en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente  
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”  
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 10 de noviembre de 2014  
El Comité

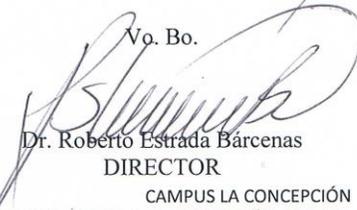
  
Mtra. María Dolores Martínez García  
PRESIDENTE

  
Mtra. Adriana Luz María Montiel Ávila  
SECRETARIO

  
Mtra. Gabriela Gardea Cervantes  
VOCAL

  
Mtra. Blanca Josefina García Hernández  
SUPLENTE



  
Vo. Bo.  
Dr. Roberto Estrada Bárcenas  
DIRECTOR

CAMPUS LA CONCEPCIÓN  
LIBRAMIENTO A LA CONCEPCIÓN, KM. 2.5,  
SAN JUAN TILCUAUTLA, MPIO. DE SAN AGUSTÍN  
TLAXIACA, HGO; C.P. 42160  
TELÉFONO 01 (771) 717-2000 EXT. 4142

  
Juntos construyendo el futuro  
2011-2017

# DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

---

## **Dedicatoria**

Con mucho cariño dedico este proyecto de tesis a mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

## **Agradecimientos**

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar y por haber puesto en mi camino, a aquellas personas que han sido mi soporte.

A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

También agradezco este proyecto a mi novia, Thelmita compañera inseparable de cada jornada, por su cariño y su paciencia para poder llevar a cabo este trabajo.

Agradezco también a mi directora de tesis Gabriela Gardea por la colaboración brindada durante todo este proceso por haber confiado en este proyecto y en mi persona por su paciencia, apoyo, confianza y valiosa dirección.

A los gerentes de las empresas participantes en la investigación, quienes brindaron las facilidades para la aplicación de las encuestas a sus empleados, y al personal de las empresas, que participaron como sujetos de investigación y me facilitaron la recolección de información. Gracias a todas aquellas personas que permitieron que se realizara esta investigación.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza.

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

---

No puedo olvidar a mis compañeros y amigos con los cuales he compartido incontables horas de trabajo. Cesar Salazar, Adriana Zúñiga, Roberto Galicia, Paola Lugo, Irma Bernal quienes les agradezco el apoyo en el proceso de aprendizaje. Gracias por los momentos, gratos y difíciles ya que sin ustedes mi sueño no lo habría cumplido.

A los miembros del Jurado de este proyecto terminal por sus valorables sugerencias a la versión original del manuscrito, que contribuyeron al mejoramiento y ordenamiento del presente trabajo.

A las personas que, aunque no aparecen aquí con nombres y apellidos, han estado presentes de alguna forma durante el desarrollo de este trabajo y han hecho posible que hoy vea la luz.

Después de haber recibido tanto, me veo en la preciosa necesidad de expresarles mi agradecimiento. Gracias, eternamente gracias, a todos.

# ÍNDICE

---

## ÍNDICE GENERAL

|   |      |
|---|------|
| ÍNDICE DE TABLAS .....  | vii  |
| ÍNDICE DE GRAFICAS .....  | viii |
| RESUMEN.....  | ix   |
| ABSTRACT .....  | xi   |
| INTRODUCCIÓN.....   | xiii |
| I. MARCO METODOLÓGICO.....  | 1    |
| 1.1 Planteamiento del problema .....                                      | 1    |
| 1.2 Justificación.....  | 4    |
| 1.3 Objetivos de investigación .....                                      | 8    |
| 1.4 Hipótesis .....   | 9    |
| 1.5 Metodología de la investigación.....                                  | 9    |
| 1.6 Muestra y Universo .....  | 10   |
| 1.7 Tipo de investigación .....   | 11   |
| 1.8 Técnica.....  | 13   |
| 1.9 Herramientas e Instrumentos de medición.....                          | 15   |
| 1.10 Análisis de datos .....  | 16   |
| II. MARCO CONTEXTUAL.....   | 18   |
| 2.1 Definición y Clasificación de las MIPyMEs.....                        | 18   |
| 2.2 Antecedentes de las MIPyMEs .....                                     | 19   |
| 2.3 Las MIPyMEs en México.....  | 21   |
| 2.4 Número de MIPyMEs que hay en el país y los sectores .....             | 21   |
| 2.5 Qué papel desempeñan las MIPyMEs en el país .....                     | 23   |
| 2.6 Número de MIPyMEs que hay en el estado de Hidalgo y los sectores..... | 24   |

# ÍNDICE

---

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 2.7  | Que papel desempeñan las MIPyMEs en el Estado de Hidalgo .....                               | 25  |
| 2.8  | Número de MIPyMEs en Pachuca y en sectores.....  | 27  |
| 2.9  | Problemática de las MIPyMEs: .....   | 28  |
| 2.10 | Panorama de la Gestión de las MIPyMEs en Hidalgo .....                                       | 30  |
| 2.11 | Problemáticas e importancia de la competitividad para su gestión en las MIPyMEs.....         | 31  |
| 2.12 | Definición de clima organizacional .....   | 33  |
| 2.13 | Importancia del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en las MIPyMEs.....           | 33  |
| 2.14 | Situación de la empresa:.....  | 38  |
| III. | MARCO TEÓRICO.....   | 44  |
| 3.1  | Antecedentes de clima organizacional .....   | 44  |
| 3.2  | Importancia de la satisfacción laboral .....   | 44  |
| 3.3  | Teoría y modelos de satisfacción laboral.....  | 45  |
| 3.4  | Causas y efectos de la satisfacción laboral en la organización.....                          | 46  |
| 3.5  | Dimensiones de la satisfacción laboral.....  | 47  |
| 3.6  | Medición de la satisfacción laboral.....   | 49  |
| 3.7  | Antecedentes de la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral .....         | 52  |
| 3.8  | Historia del pensamiento de la satisfacción laboral y clima organizacional.....              | 53  |
| 3.9  | Factores que influyen en la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral..... | 55  |
| IV.  | RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....   | 61  |
| 4.1  | Resultados.....  | 61  |
|      | CONCLUSIONES.....  | 88  |
|      | RECOMENDACIONES .....  | 92  |
|      | Anexos .....   | 105 |

# ÍNDICE

---

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Estratificación de las empresas según su tamaño .....                                     | 18 |
| Tabla 2: Datos generales de la empresa: Mundo Gráfico .....  | 39 |
| Tabla 3: Departamentos y funciones de la empresa: Mundo Gráfico.....                               | 40 |
| Tabla 4: Datos generales de la empresa: Eventos Distinguidos .....                                 | 41 |
| Tabla 5: Departamentos y funciones de la empresa: Eventos Distinguidos.....                        | 42 |
| Tabla 6: Sexo de los trabajadores de Mundo Gráfico .....   | 62 |
| Tabla 7: Sexo de los trabajadores de Eventos Distinguidos .....                                    | 63 |
| Tabla 8: Edad de los trabajadores de Mundo Gráfico .....   | 64 |
| Tabla 9: Edad de los trabajadores de Eventos Distinguidos .....                                    | 65 |
| Tabla 10: Situación laboral de los trabajadores de Mundo Gráfico.....                              | 66 |
| Tabla 11: Situación laboral de los trabajadores de Eventos Distinguidos .....                      | 67 |
| Tabla 12: Horario de los trabajadores de Mundo Gráfico.....  | 68 |
| Tabla 13: Horario de los trabajadores de Eventos Distinguidos.....                                 | 69 |
| Tabla 14: Horas de trabajo por semana de Mundo Gráfico .....                                       | 70 |
| Tabla 15: Horas de trabajo por semana de Eventos Distinguidos.....                                 | 71 |
| Tabla 16: Jerarquía de los trabajadores de Mundo Gráfico .....                                     | 72 |
| Tabla 17: Jerarquía de los trabajadores de Eventos Distinguidos .....                              | 73 |
| Tabla 18: Nivel académico de los trabajadores de Mundo Gráfico .....                               | 74 |
| Tabla 19: Nivel académico de los trabajadores de Eventos Distinguidos .....                        | 75 |
| Tabla 20: Antigüedad en meses de los trabajadores de Mundo Gráfico.....                            | 76 |
| Tabla 21: Antigüedad en meses de los trabajadores de Eventos Distinguidos....                      | 77 |
| Tabla 22: Nivel de satisfacción laboral de Mundo Gráfico .....                                     | 79 |
| Tabla 23: Nivel de satisfacción laboral de Eventos Distinguidos.....                               | 80 |
| Tabla 24: Percepción de los trabajadores del clima organizacional de Mundo<br>Gráfico .....        | 82 |
| Tabla 25: Percepción de los trabajadores del clima organizacional de Eventos<br>Distinguidos ..... | 83 |
| Tabla 26: Correlación clima organización y satisfacción laboral de Mundo Gráfico<br>.....          | 85 |

# ÍNDICE

---

|   |    |
|---|----|
| Tabla 27: Correlación clima organización y satisfacción laboral de Eventos Distinguidos .....   | 86 |
| Tabla 28: Categorías con porcentajes más altos de las variables demográficas y moduladoras de las empresas Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos ..... | 88 |

## ÍNDICE DE GRAFICAS

|   |    |
|---|----|
| Grafica 1: Organigrama de la empresa: Mundo Gráfico.....  | 40 |
| Grafica 2: Organigrama de la empresa: Eventos Distinguidos.....                                   | 43 |
| Grafica 3: Sexo de los trabajadores de Mundo Gráfico.....   | 62 |
| Grafica 4: Sexo de los trabajadores de Eventos Distinguidos.....                                  | 63 |
| Grafica 5: Edad de los trabajadores de Mundo Gráfico .....  | 64 |
| Grafica 6: Edad de los trabajadores de Eventos Distinguidos.....                                  | 65 |
| Grafica 7: Situación laboral de los trabajadores de Mundo Gráfico .....                           | 66 |
| Grafica 8: Situación laboral de los trabajadores de Eventos Distinguidos .....                    | 67 |
| Grafica 9: Horario de los trabajadores de Mundo Gráfico .....                                     | 68 |
| Grafica 10: Horario de los trabajadores de Eventos Distinguidos .....                             | 69 |
| Grafica 11: Horas de trabajo por semana de Mundo Gráfico.....                                     | 70 |
| Grafica 12: Horas de trabajo por semana de Eventos Distinguidos.....                              | 71 |
| Grafica 13: Jerarquía de los trabajadores de Mundo Gráfico.....                                   | 72 |
| Grafica 14: Jerarquía de los trabajadores de Eventos Distinguidos.....                            | 73 |
| Grafica 15: Nivel académico de los trabajadores de Mundo Gráfico.....                             | 74 |
| Grafica 16: Nivel académico de los trabajadores de Eventos Distinguidos.....                      | 75 |
| Grafica 17: Antigüedad de los trabajadores de Mundo Gráfico.....                                  | 77 |
| Grafica 18: Antigüedad de los trabajadores de Eventos Distinguidos.....                           | 78 |
| Grafica 19: Nivel de satisfacción laboral de Mundo Gráfico.....                                   | 79 |
| Grafica 20: Nivel de satisfacción laboral de Eventos Distinguidos.....                            | 81 |
| Grafica 21: Percepción de los trabajadores del clima organizacional de Mundo Gráfico .....        | 82 |
| Grafica 22: Percepción de los trabajadores del clima organizacional de Eventos Distinguidos ..... | 84 |

# RESUMEN / ABSTRACT

---

## RESUMEN

Actualmente, las personas son elementos fundamentales sobre los cuales se cimentará toda nueva estrategia de una organización; sin un compromiso adecuado, las organizaciones no tendrán la oportunidad de alcanzar sus objetivos.

El objetivo de la investigación fue analizar el clima organizacional y su vinculación con la satisfacción laboral en las micro pequeñas y medianas empresas a través de un estudio de caso de las empresas “Eventos Distinguidos” y “Mundo Gráfico”; con la finalidad de realizar una propuesta para generar mejoras en las condiciones de trabajo de las empresas.

Como factores fundamentales para mejorar la productividad y crear una mejor calidad de vida para los empleados, se realizó una revisión bibliográfica de estudios precedentes en el tema.

La estructura del diseño de investigación fue de tipo descriptiva, correlacional, al vincular la satisfacción laboral y el clima organizacional, de tipo no experimental ya que las variables no se manipulan, con enfoque cuantitativo junto con un método de análisis estadístico. El método de recolección de información fue la encuesta ad-hoc mediante un cuestionario estructurado.

Para el procesamiento de información se utilizó el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Science) versión 21 para Windows.

## RESUMEN / ABSTRACT

---

Dentro de los resultados más trascendentes se probaron las hipótesis de trabajo, se confirmó la existencia de un adecuado clima organizacional; así también como de un buen nivel de satisfacción laboral. En lo referente a las variables sociodemográficas y moduladoras (sexo, edad, antigüedad, jerarquía, horas de trabajo, nivel académico, horario, situación laboral de los trabajadores), se caracterizaron para estas MIPyMEs; sin embargo, no se obtuvieron datos estadísticos significativos.

Para determinar la correlación, se aplicó la prueba de Spearman y se llegó a la conclusión de que existe correlación directa entre la satisfacción laboral y el clima organizacional; en suma, un buen ambiente de trabajo incide directamente en el desempeño de la organización, lo que es percibida por la satisfacción de los empleados de las MIPyMEs.

Así mismo, se presentan recomendaciones a los directores de las MIPyMEs enfocadas a mejorar las condiciones de trabajo.

**Palabras claves:** Clima laboral - Satisfacción Laboral

# RESUMEN / ABSTRACT

---

## ABSTRACT

Today people are fundamental elements on which any new strategy will build an organization; without adequate commitment of individuals organizations cannot have the opportunity to achieve their goals.

The aim of the research was to analyze the organizational climate and its relationship to job satisfaction in the micro small and medium enterprises through a case study of the "Eventos Distinguidos" and "Mundo Gráfico" companies; in order to make a proposal to generate improvements in the working conditions of companies.

As key factors to improve productivity and create a better life quality for employees which was performed a literature review of previous studies were conducted on the subject.

The structure of the research design was descriptive, correlational linking job satisfaction and organizational climate, non-experimental type as the variables are not handled with a quantitative approach with a statistical analysis method and the method of data collection was ad-hoc survey using a structured questionnaire.

For information processing it was used SPSS (Statistical Package for Social Science) version 21 for Windows for statistical analysis.

The most significant results working hypotheses were tested, the existence of a suitable organizational climate was confirmed; as well as a good level of job satisfaction. Regarding to sociodemographic and modulating variables (gender,

## RESUMEN / ABSTRACT

---

age, seniority, rank, work hours, educational level, hours, employment status of workers), were characterized for these MIPyMEs; however, no significant statistical data were obtained.

To determine the correlation, Spearman test was applied and concluded that there is a direct correlation between job satisfaction and organizational climate; in short, a good working environment directly affects the performance of the organization, which is perceived by the employee satisfaction of MIPyMEs.

Also, recommendations are presented to the directors of MIPyMEs aimed at improving working conditions.

**Key words:** organizational climate, job satisfaction

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las condiciones de mercado a nivel internacional y nacional demandan que las empresas tengan más calidad por lo que las MIPyMEs tienen que ser más eficientes, eficaces y competitivas para ofrecer los productos y servicios que exige el mercado. Para lo cual se requiere modernizar y actualizar sus capacidades productivas y administrativas.

Las pequeñas y medianas empresas son importantes agentes económicos para promover el desarrollo de los países de América Latina y el Caribe. Una parte significativa de la población y de la economía depende de la actividad y el desempeño de estas empresas; debido a su reconocida capacidad para generar empleo y su participación en la producción (Collao, Pesoa, Arroio, Zuleta, Zeballos, Graterol, Rondón, 2011).

Según Saavedra y Hernández (2008) las MIPyMEs en Latinoamérica juegan una importante función de carácter social, tanto por su papel de creadoras de empleo y amortiguadores del problema de desempleo al ser intensivas en este factor, como por ser un instrumento de cohesión social al brindar oportunidades de empleo a colectivos semi o escasamente calificados.

El funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas ha tenido un papel importante en el desarrollo económico de los países del mundo, sobre todo, en el nivel local donde se ubican, o en las micro o macroregiones con las que

## INTRODUCCIÓN

---

interactúan, abriéndose espacios en economías locales o regionales (Kauffman, 2009).

INEGI (2011) publicó que en el año 2008 en México el número de Unidades económicas registradas a nivel nacional fueron 3,724,019 del sector privado paraestatal las cuales dieron empleo a 20,116,834 personas. Por otro lado, la aportación de las MIPyMEs al Producto Interno Bruto correspondió al 26.6%.

En Hidalgo la participación al Producto Interno Bruto del País ha fluctuado desde las 113,740 millones de pesos en el 2006 hasta los 121,689 millones de pesos en el año 2010, lo que representa el 1.4% en el año 2006 y el 1.5% en el año 2010, la aportación de las unidades económicas al PIB nacional. Por otro lado, en cuanto al personal ocupado en el año 2008 se registraron 301,473 empleos, comprendidos en 81,570 unidades económicas en Hidalgo (INEGI, 2013).

El municipio de Pachuca, en el año del 2008, registra 65,815 personal ocupado, lo que simboliza el 21.8% del personal ocupado de Hidalgo, comprendidos en 15,587 unidades económicas constituyendo el 19% de las unidades económicas para el estado (INEGI, 2013).

Terrones (2012), menciona que en México, el número de empresas registradas aumentaron 4.02% en 2009, al pasar de 691, 835 en 2008 a 719, 654 en 2009; sin embargo, en el estado de Hidalgo decrecieron 32.38% en el mismo periodo, pasando de 27, 634 en 2008 a 18, 634 en 2009, volviendo a crecer 13.71% en 2010. La importancia de las empresas en el estado de Hidalgo, dentro del

## INTRODUCCIÓN

---

contexto nacional, ha mostrado una tendencia decreciente, en 2001 representaban el 3.80%, en 2005 el 3.18%, y en 2010 el 3.05% de total a nivel nacional. La participación del PIB de Hidalgo al nacional osciló entre 1.4% y 1.5% durante el periodo 2003-2009, siendo de 1.4% en 2009; muy por debajo de la participación del Distrito Federal, entidad con mayor participación nacional, que fue del 18.10% para este mismo año, considerado el de mayor participación al PIB nacional. Esta baja contribución del estado de Hidalgo a la producción nacional, nos está indicando la existencia de problemas de crecimiento y desarrollo de la economía hidalguense.

La calidad y la cantidad de la fuerza laboral depende de varios factores, entre ellos se menciona la formación respecto al trabajo, la cual, en principio, debe afectar de manera positiva la productividad de los trabajadores. Ésta redundará, vía la productividad, en mayores niveles de competitividad empresarial, y supuestamente por agregación, de la economía (Mejía, 2003).

En la actualidad, las empresas procuran medir las percepciones que tienen los miembros de la organización hacia su empresa, estos datos son fundamentales en cualquier organización, ya que si se detectan apreciaciones negativas se podrán realizar medidas correctivas en cualquier área de la organización.

El propósito de esta investigación es estudiar las percepciones de las personas como el recurso más importante de la organización ligado al clima organizacional de su empresa.

# INTRODUCCIÓN

---

Estudiado un contexto muy particular de las actividades terciarias que es el giro comercial y de servicios, de las MIPyMEs en el estado de Hidalgo. Las empresas estudiadas cuentan con una filosofía, habilidades, valores, experiencia laboral, etc., que dan origen al clima organizacional, y éste reflejará e influirá en la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores.

Capítulo I: el marco metodológico; En este capítulo se presenta la descripción del problema, la justificación del presente trabajo que expresa la necesidad de la investigación, también se mencionan los objetivos que se persiguen con el desarrollo de la investigación y las hipótesis. También se expone el marco metodológico que es la manera como se realizó el estudio, los pasos para realizarlo y su método; por lo que se explica el tipo de investigación, la población y la técnica de recolección de la información.

Capítulo II: el marco contextual; en este apartado se abordan el contexto de las MIPyMEs en el país, en el estado y en el municipio de Pachuca. Además, contiene un resumen de la reseña de las empresas en estudio y los antecedentes; detallándose los conceptos y aspectos relacionados a la organización.

Capítulo III: Marco teórico; en ésta sección se presenta información que sustenta la investigación, las teorías más relevantes para el área de investigación, que proporcionan una explicación acerca de los aspectos relacionados con el tema en estudio que es el clima organizacional vinculado a la satisfacción laboral.

Capitulo IV: Resultados y análisis de la información; en ésta parte se caracterizan las diversas variables sociodemográficas y moduladoras así también se presentan

## INTRODUCCIÓN

---

las tablas de los resultados de la correlación de las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral; la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional, el nivel de satisfacción laboral de los empleados; las conclusiones que es la interpretación de los resultados analizados a detalle y las recomendaciones sugeridas a la organización.

Se finaliza con los anexos utilizados que son los instrumentos utilizados en este proyecto terminal y que pueden servir de guía y referencia para otros estudios de esta línea de investigación.

# MARCO METODOLÓGICO

---

## I. MARCO METODOLÓGICO

### 1.1 Planteamiento del problema

Kauffman (2009), menciona que en México, así como en el resto del mundo, existe una gran preocupación por apoyar - dada su importancia - las actividades de las micro, pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de poder asegurar tanto la generación de los empleos que éstos proporcionan, así como la estabilidad y la incorporación de los mismos al proceso de desarrollo nacional, con la intención de lograr un adecuado equilibrio en el sistema económico.

Furnham (2001), manifiesta que: “las estructuras mal diseñadas y administradas, tienden a provocar ineficiencias, baja motivación y moral, decisiones tardías e inadecuadas, conflictos, aumento de costos, mala comunicación y desarrollo”.

Según los estudios que se han realizado a las MIPyMEs en el estado de Hidalgo, como en el país, una de sus principales problemáticas es de carácter administrativo Hernández, Saavedra, Mendoza, Vázquez, Jiménez y Hernández (2007). Se ha observado que se necesita cada vez personal mejor calificado y con mejores actitudes hacia la organización para poder afrontar los factores exógenos a la organización.

Es imperativo contar con recursos humanos calificados y comprometidos para que desempeñen sus funciones con niveles de excelencia y contribuyan a mejorar la

## MARCO METODOLÓGICO

---

productividad. La satisfacción de los empleados es una de las principales preocupaciones de los directores y de los departamentos de recursos humanos.

Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), plantean la necesidad de que las prácticas laborales estén dirigidas a crear un clima o una atmósfera afectiva, que facilite los procesos de desarrollo del personal de las organizaciones; pues cualquier proyecto que desestime la influencia del área afectiva del individuo en su actividad diaria, minimiza las ganancias que pudiera obtener la organización. Así también, en sus investigaciones plantean la necesidad de crear climas organizacionales que faciliten los procesos de desarrollo del personal en las organizaciones. Por lo que es de suma importancia abordar el estudio del mismo.

Mercado y Navarro (2008), mencionan que es sobre la perspectiva del clima organizacional que la empresa puede indagar en el acontecer, sentimientos, reflexiones y/o percepciones del trabajador, sus expectativas, e incidir desde el ámbito de la gestión para lograr un cambio estratégico, conjuntando los fines y metas con los de su plantilla laboral, en otras palabras que exista un mutuo beneficio para ambas partes. Así, desde la orientación de la teoría de las organizaciones, es fundamental lograr una identidad en los fines, estrategias y metas de los miembros con los definidos por la organización.

Midlej y Vicente (2009), revelan que la gran mayoría de los estudios empíricos sobre el clima constan de variables que fueron medidas y analizadas a nivel individual, y que además, las percepciones del clima organizacional han sido

## MARCO METODOLÓGICO

---

relacionadas con una variedad de resultados a nivel organizacional que por mucho tiempo han sido importantes en los estudios del comportamiento organizacional; incluyendo satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, participación en el trabajo, motivación del empleado, bienestar psicológico y desempeño del empleado, entre otros.

Por lo tanto, se estudiará el clima organizacional y su vinculación con la satisfacción laboral en las empresas Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos, con el objetivo de generar propuestas para la mejora de las condiciones laborales para estas organizaciones; ya que éstas empresas, como la generalidad de las MIPyMEs en el estado de Hidalgo, no cuentan con un departamento de recursos humanos que les suministre todas las herramientas necesarias para potenciar el desarrollo humano en la organización, esto a su vez, las vuelve menos competitivas como organizaciones, y a su vez las hace débiles y vulnerables al entorno.

# MARCO METODOLÓGICO

---

## 1.2 Justificación

El interés por estudiar las MIPyMEs radica en el hecho de que son 3, 724,019, y representan más del 99% de las unidades económicas del país y generan alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y son éstas, las que crean más empleos en México, ocupando a 20,116,834 personas, generando el 72% de los empleos formales. En cuanto al giro, las actividades terciarias, representan más del 85% de las MIPyMEs en el país, (INEGI, 2011).

Mientras que en el estado de Hidalgo según los Censos Económicos 2009 de las Micro, Pequeña, Mediana y gran empresa “En el estado de Hidalgo existen 21,245 empresas, de estas, el 99.94% son MIPyMEs, y el 0.06% restante son grandes.

Según los Censos Económicos 2009 de las Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa; las MIPyMEs constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país, por lo que es pertinente dedicar estudios, conocimientos y análisis que ayuden a éstas empresas a ser más competitivas.

A pesar de esta contribución tan preponderante, las MIPyMEs en México no han alcanzado los niveles de competitividad para integrarse a las cadenas productivas, ni para incorporarse al mercado internacional. Su tasa de mortalidad evidente de acuerdo a López (2010), indica que de las 200 mil empresas que anualmente abren sus puertas en México cada año, solamente 35 mil sobreviven dos años más tarde, lo que indica que el 17.5% de las empresas de nueva

## MARCO METODOLÓGICO

---

creación, subsiste. Esto mismo, evidencia un nivel de desempeño bajo de estas organizaciones, lo que provoca un índice bajo de supervivencia.

López (2010), menciona que solamente 25% tienen escasas posibilidades de crecimiento y sólo 10% cuentan con alguna oportunidad de desarrollarse en la economía formal.

La principal problemática para el gobierno federal, es promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) y la forma de solucionar este problema. Fomentar la mejora de reingeniería de procesos de las MIPyMEs para incrementar su productividad y competitividad (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2007).

De acuerdo al (Plan Estatal de Desarrollo 2011- 2016) del gobierno del estado de Hidalgo plantea que una de las prioridades, es establecer las condiciones, medios e instrumentos requeridos para el impulso de políticas y acciones de fomento a las iniciativas emprendedoras, mediante un esquema empresarial competitivo, innovador y sustentable que fortalezca el desempeño, el crecimiento y la estabilidad económica de las micro, pequeñas y medianas empresas hidalguenses; para que promueva la generación y mantenimiento del empleo, desarrolle competencias laborales y directivas.

Obando, Rojas y Zevallos (2008), mencionan que es factible pensar que si se alcanzan mayores niveles de eficiencia en las microempresas, se puede contribuir a lograr mayores niveles de competitividad, más empleo, así también, a optimizar

## MARCO METODOLÓGICO

---

la situación de quienes se encuentran en las MIPyMEs por medio de un proceso de formalización o mejora en las condiciones del trabajo.

Por la importancia de las MIPyMEs, es necesario instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, desarrollo y consolidación. Para cualquier organización, el estudio del clima organizacional representa una inversión a largo plazo. La medición del mismo es indispensable ya que se requiere monitorear los aspectos positivos como los aspectos críticos que necesitarían un cambio en la empresa.

La relevancia de la elaboración del presente trabajo radica en la escasez de estudios llevados al cabo en este campo en el estado de Hidalgo, lo cual pone de manifiesto la necesidad de abordar el tema desde una perspectiva orientada en mejorar las condiciones laborales de los trabajadores; mediante la identificación y evaluación de aquellos factores que inciden en la satisfacción laboral y el clima organizacional en una MIPyME.

Para poder ejemplificar lo anterior, se tomaron dos MIPyMEs de la localidad de Pachuca, Hidalgo; dedicadas a las actividades terciarias; específicamente, una designada al área de comercio y la otra al área de servicios; ya que éstas actividades son las predominantes en la región. De modo que pueda estudiarse de una manera independiente el clima organizacional en un estudio de caso.

El interés por analizar la situación actual de las MIPyMEs “Mundo Gráfico” y “Eventos Distinguidos”, el desarrollo de este estudio y la propuesta de solución en

## MARCO METODOLÓGICO

---

dicha problemática, radica en que proporcionará a éstas empresas herramientas que le permitan consolidarse y desarrollarse. También va a ser una referencia para otras MIPyMEs del mismo ramo ya que el estudio de caso servirá como referencia a otras empresas para que puedan ser más competitivas.

Con este estudio igualmente se procura beneficiar a los trabajadores de las MIPyMEs Hidalguenses, para que tengan más satisfacción en el desarrollo de sus actividades, mejorando las condiciones de trabajo mediante climas organizacionales adecuados en sus empresas. Así mismo, se pretende que sea una aportación académica funcional para la solución de dificultades organizacionales.

# MARCO METODOLÓGICO

---

## 1.3 Objetivos de investigación

### **Objetivo general de investigación**

Analizar el clima organizacional y su vinculación con la satisfacción laboral en las microempresas Worldgraph y A Fuego Lento mediante la aplicación de instrumentos validados con la finalidad de realizar una propuesta para generar mejoras en las condiciones de trabajo de las empresas.

### **Objetivos específicos de investigación**

1.- Caracterizar y analizar las variables sociodemográficas y moduladoras de las microempresas Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos.

2.- Analizar el grado de satisfacción laboral del personal de las empresas Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos.

3.- Analizar la percepción que tienen los trabajadores de las empresas Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos de los factores del clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación).

4.- Determinar si las dimensiones del clima organizacional, están correlacionadas significativamente con la satisfacción laboral de las empresas Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos.

## MARCO METODOLÓGICO

---

5.- Generar una propuesta de mejoras sobre las condiciones del clima organizacional de las empresas Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos para incrementar la satisfacción laboral de los empleados.

### 1.4 Hipótesis

**Hipótesis 1:** El grado de satisfacción laboral de los empleados de las empresas Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos está en un nivel de satisfecho.

**Hipótesis 2:** El grado de percepción de los trabajadores del clima organizacional de las empresas Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos es favorable.

**Hipótesis 3:** Las dimensiones del clima organizacional están correlacionadas significativamente con la satisfacción laboral de las empresas Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos.

### 1.5 Metodología de la investigación

La presente investigación tendrá como delimitación realizarla en un estudio de caso de MIPyMEs en el estado de Hidalgo en el municipio de Pachuca, sobre la relación de las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

Para poder ejemplificar se tomaron dos MIPyMEs de la localidad de Pachuca, Hidalgo; dedicadas a las actividades terciarias; específicamente, una designada al área de comercio y la otra al área de servicios; ya que estas actividades son las predominantes en la región.

## MARCO METODOLÓGICO

---

Por convenir a los intereses de las empresas se utilizaron nombres ficticios para no comprometer la información privada de las mismas.

De acuerdo a Namakforoosh (2005), el estudio de caso pone más énfasis en el análisis completo de un número limitado de condiciones y sus interrelaciones.

Para Goode (2008), el estudio de casos “es un enfoque que ve cualquier unidad social como un total, casi siempre ésta forma de proceder incluye el establecimiento de dicha unidad, que puede ser una persona, una familia u otro grupo social, un conjunto de relaciones o procesos.” Así también Goode (2008), explica que en el grado en que las características son verdaderamente únicas, se hace imposible explicarlas a base de generalizaciones científicas. Por consiguiente, no se puede pensar que el método de estudio de caso capte lo único, sino que intenta mantener juntas, como una unidad, las características que guardan relación con el problema científico que se está investigando.

Goode (2008), menciona que aunque muchos de los rasgos, aparentemente de grupo, pueden tratarse mediante la combinación de datos individuales, también se les puede tratar por medio de una estructura organizadora que haga hincapié en las características del grupo, proceso o estructura social, en su totalidad.

### **1.6 Muestra y Universo**

Para fines de esta investigación, se encuestó a la totalidad de los empleados, que representa el universo, debido a que es un estudio de caso; el muestreo es no probabilístico. Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que la

## MARCO METODOLÓGICO

---

elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra, solamente cumpliendo con las características de ser MIPyMEs y su origen de Pachuca, Hidalgo. El muestreo fue convencional ya que “se refiere a recopilar datos de los sujetos de estudio más convenientes, o sea, recopilar datos de los elementos muestrales de la población que más convenga” (Namakforoosh, 2005).

Siendo la totalidad de la población encuestada de la empresa Mundo Gráfico correspondiente a 8 personas; mientras que la totalidad de la población de la empresa Eventos Distinguidos son 22 personas.

### **1.7 Tipo de investigación**

El diseño de la investigación fue no experimental ya que no se manipularon las variables a estudiar, Hernández et al (2010), consideran la investigación experimental como "un estudio de investigación en el que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas), para analizar las consecuencias de esa manipulación sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos), dentro de una situación de control para el investigador".

Así también, esta investigación fue descriptiva ya que tiene como finalidad familiarizarse con el problema de estudio, de acuerdo con Garza (2007), y “tiene por objeto exponer las características de los fenómenos. Tiene carácter diagnóstico cuando se propone pronosticar la realización de ciertos efectos.” Se

## MARCO METODOLÓGICO

---

caracterizará el clima organizacional indicando los rasgos de la satisfacción organizacional por lo que se pretende llegar a conocer a fondo la estructura de la organización y la interrelación de sus miembros.

Hernández et al (2010) indican que “los estudios descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones correlacionales” también menciona que “es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver”.

Hernández et al (2010) mencionan que “Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación.” También menciona que “La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales, es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.” Por lo que la investigación también fue correlacional, ya que se pretende relacionar las variables de clima organizacional y satisfacción laboral así como medir las variables para que se llegue a cuantificar esos resultados si tienen alguna relación en una MIPyME.

Se analizaron a detalle las propiedades y características del clima organizacional y los factores determinantes de la satisfacción laboral para que un empleado llegue a alcanzar su mayor productividad. Los rasgos más importantes del clima organizacional se estudiarán en base a sus dimensiones.

El “clima organizacional” se estudió a partir de la suma de los valores de cada dimensión las cuales son: cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento,

## MARCO METODOLÓGICO

---

equidad, innovación de acuerdo al cuestionario de clima organizacional Koys y Decottis (1991). Traducción y adaptación del Instrumento de medida (Chiang, Huerta, Núñez y Salazar, 2008) (p. 108).

En cuanto a la “satisfacción del personal” se experimentó en base a sus dimensiones las cuales son: satisfacción con la supervisión y participación en la organización; satisfacción con la cantidad de producción; satisfacción con la calidad de producción; satisfacción con la remuneración y las prestaciones; Satisfacción intrínseca; satisfacción con el ambiente físico; conforme al instrumento de satisfacción laboral 21/26 de Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver, y Tomas, (1990) (p. 111).

Mientras que las variables demográficas se estudiaron en base a las dimensiones descriptivas del instrumento La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23., de Meliá y Peiro (1989), instrumento adaptado que enmarca dimensiones como sexo, edad, ocupación, nivel académico, horario de trabajo, situación laboral y jerarquía (p. 105).

### **1.8 Técnica**

Para poder ejemplificar la presente investigación se llevó a cabo en dos MIPyMEs Pachuqueñas, pertenecientes al sector terciario, específicamente, una designada al área de comercio y la otra al área de servicios; ya que estas actividades son las predominantes en la región. De modo que pueda estudiarse de una manera independiente dicho fenómeno.

## MARCO METODOLÓGICO

---

El método de recolección de información fue la encuesta ad-hoc mediante un cuestionario estructurado que facilite la acopiada de los datos para un posterior análisis estadístico.

El cuestionario se aplicó anónimamente a todos los empleados de las organizaciones Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos; siendo 30 encuestados en total, estos representan 8 empleados de la primera empresa y 22 empleados de la segunda empresa. Estos son el total del universo de nuestra población, para conocer el clima organizacional y su vinculación con la satisfacción laboral.

Garza (2007), menciona que el cuestionario es uno de los instrumentos más importantes para perfeccionar el poder de la observación. Tiene por objeto definir los puntos pertinentes de la encuesta, procurar la respuesta de dichos puntos, y uniformar la cantidad de información solicitada y recopilada.

(Brunet, 2004), alude que la investigación del clima en las organizaciones, utilizando cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- A) Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos)
- B) Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales)

Por lo que esta investigación del clima organizacional y su vinculación con la satisfacción laboral se determinó en base a un estudio comparativo entre dos MIPyMEs de Pachuca, Hidalgo.

# MARCO METODOLÓGICO

---

## 1.9 Herramientas e Instrumentos de medición

Después de establecer las variables y las hipótesis que han de probarse, estudiando sus definiciones tanto conceptuales como operacionales, se seleccionó un instrumento de medición aplicable al estudio de caso, consistente en un cuestionario, estableciendo los ítems a evaluar en cuanto al clima organizacional como a la satisfacción laboral.

Las herramientas que se utilizaron para recopilar la información en esta investigación fue cuestionario donde se aplicará a la totalidad de los empleados de la empresa donde el número de contestaciones equivale a 22 que supone el 100% de los empleados de la organización. En la cual se dio de la siguiente manera las secciones del cuestionario:

1. La sección I (Demográfico) se dedica a recabar información de los empleados sobre el género, edad, nivel de escolaridad y área de trabajo.
2. En la sección II (Variable clima organizacional) se reúnen las dimensiones representativas de la variable: confianza, apoyo, equidad, innovación, cohesión, reconocimiento, autonomía y presión, con sus respectivos ítems.
3. En la sección III (Variable satisfacción laboral) se reúnen las dimensiones representativas de la variable: satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo y satisfacción con la relación de remuneración con sus ítems respectivos.

# MARCO METODOLÓGICO

---

## 1.10 Análisis de datos

Se utilizó el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Science) versión 21 para Windows para el análisis estadístico y el procesamiento de datos en el cual se clasifican los datos y categorías precisas en base al clima organizacional y a la satisfacción laboral. Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman  $\rho(\text{rho})$  (medida de correlación, asociación o independencia entre dos variables aleatorias. Para su interpretación, el coeficiente oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación. Por último se analizarán las relaciones significativas entre las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral.

Se contempló hacer el análisis de datos, del estudio de caso por medio de los siguientes métodos:

Diferentes autores en el campo de la psicología organizacional coinciden en destacar la importancia de las investigaciones sobre la satisfacción en el trabajo, considerada como variable dependiente o como factor explicativo de un heterogéneo conjunto de actitudes y comportamientos (Vuotto y Arzadun, 2007).

Se utilizó la escala de Likert según (Malave, 2007) es una escala que mide actitudes, es decir, que se emplea para medir el grado en que se da una actitud o disposición de los encuestados sujetos o individuos en los contextos sociales particulares. El objetivo es agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal, para poder luego operar con ellos, como si se tratará de datos cuantitativos para poder analizarlos correctamente.

## MARCO METODOLÓGICO

---

Representando (1) totalmente insatisfecho, (2) bastante insatisfecho, (3) poco insatisfecho, (4) indiferente, (5) poco satisfecho, (6) bastante satisfecho, (7) totalmente satisfecho

# MARCO CONTEXTUAL

## II. MARCO CONTEXTUAL

### 2.1 Definición y Clasificación de las MIPyMEs

Las PyMEs se pueden considerar según Andersen, Sweeney y Williams (2008) como “Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado.”

En México, la principal variable para definir una empresa pequeña es el número de empleados con los que cuenta y relacionado con su nivel de ventas (ver Tabla 1).

**Tabla 1: Estratificación de las empresas según su tamaño**

| Estratificación |                       |                                 |   |                       |
|-----------------|-----------------------|---------------------------------|---|-----------------------|
| Tamaño          | Sector                | Rango de número de trabajadores | Rango de monto de ventas anuales (mdp.) | Tope máximo combinado |
| Micro           | Todas                 | Hasta 10                        | Hasta \$4                               | 4.6                   |
| Pequeña         | Comercio              | Desde 11 hasta 30               | Desde \$4.01 hasta \$100                | 93                    |
|                 | Industria y Servicios | Desde 11 hasta 50               | Desde \$4.01 hasta \$100                | 95                    |
| Mediana         | Comercio              | Desde 31 hasta 100              | Desde \$100.01 hasta \$250              | 235                   |
|                 | Servicios             | Desde 51 hasta 100              |   |                       |
|                 | Industria             | Desde 51 hasta 250              | Desde \$100.01 hasta \$250              | 250                   |

Fuente: Elaboración propia con datos del Diario Oficial de la Federación del 30 de Junio del 2009

## MARCO CONTEXTUAL

---

### 2.2 Antecedentes de las MIPyMEs

De acuerdo a Rodríguez (2005), las micro, pequeñas y medianas empresas en México, tuvieron sus orígenes en el país en los años 40. La pequeña y la mediana industria nacional, por el número de establecimientos, representaba 12% del total de la industria de la transformación, en tanto que el 86% restante correspondía a talleres y artesanías. En 1950, el mismo sector de la pequeña y la mediana industria representaba el 25%, en tanto que los talleres y artesanías sufrían una reducción a 71.9%. En 1955, la pequeña y mediana industria significó 45.8% y los talleres y artesanías 51.9%. En el año 1960, la industria mediana y pequeña representó 56.7%, mientras los talleres y artesanías solo 42.8%. Para 1965, la pequeña y la mediana industria ascendió a 56.8%, en tanto que la industria más pequeña descendió a 41.8%.

Hernández (2007), menciona que las micro, pequeñas y medianas empresas, empezaron a tener una participación significativa en la economía durante la inserción de la economía mexicana al proceso de globalización como una fase del capitalismo. Su inicio es en 1982 durante el periodo de (1988-1994), dando pauta a la incorporación en el proceso de internacionalización del capital con el ingreso de México al GATT en 1986 y fortaleciéndose con la firma del Tratado de Libre Comercio en 1994.

Es en el marco de la globalización que se inicia una fase diferente en el desarrollo económico de México, debido a que se bifurcan las acciones en torno al

## MARCO CONTEXTUAL

---

desarrollo de la industria. Así mismo se genera diversidad en el desarrollo del sector manufacturero, constituyéndose desde las empresas con capacidad de invertir, adquirir la maquinaria de punta con posibilidades de competir en el extranjero. Incluso las pequeñas empresas que realizan sus esfuerzos comerciales con dificultades para acceder a los mercados externos, ya que los costos de transacción son elevados. También se les presentan barreras en el sector financiero, sistema de transporte, la capacitación de la mano de obra y la adquisición de la nueva tecnología.

Hernández y Saavedra (2009), resaltan que en los años noventa las micro y pequeñas empresas tuvieron un fuerte declive, debido a que los procesos de globalización en el país, presentaron un panorama diversificado en torno al sector empresarial; predominando la subsistencia de los sectores que se vieron favorecidos por la política de apoyo a las grandes empresas.

Hasta el año 2000, puede decirse que se han logrado avances importantes como por ejemplo controlar el déficit fiscal y la inflación, el crecimiento de las exportaciones. De 1988-2000 aumentaron de 20,545 millones de dólares a 166,424 millones de dólares. Las exportaciones se incrementaron del 15% al 30%, siendo las exportaciones manufactureras las que aportan cerca del 90% de las exportaciones convirtiéndose en el motor de la economía mexicana.

## MARCO CONTEXTUAL

---

### 2.3 Las MIPyMEs en México

Los datos más relevantes de las MIPyMEs en México según los Censos Económicos del 2009 de INEGI son los siguientes:

El estado de Hidalgo en el año 2009, ocupa el lugar 24 a nivel nacional en cuanto a la aportación al Producto Interno Bruto (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2012)

En cuanto a la aportación de personal ocupado total; las micro empresas representan el 45.6% del personal ocupado mientras que las pequeñas empresas representan el 23.8%.

En lo relacionado a las remuneraciones, las micro empresas perciben el 11.5%, las pequeñas, el 24.9%, las medianas el 14% y el grupo de las grandes empresas perciben 49.6%.

Las empresas grandes representan el 73.4% de la producción bruta total, las medianas el 7.7%, las pequeñas el 13% y las micro 5.9%.

En cuanto a los activos fijos, las micro empresas aportan 9.8%, las pequeñas empresas representa 12.2% y en empresas medianas obtienen 8.4%.

### 2.4 Número de MIPyMEs que hay en el país y los sectores

De acuerdo al INEGI (2011), las unidades económicas en el país son 3, 724,019, mientras que el personal ocupado es de 20,116,834. Entre los principales sectores que predominan, son los servicios con 1,367,287 unidades económicas con 7,340,216 personas ocupadas; mientras que el sector de comercio cuenta

## MARCO CONTEXTUAL

---

con 1,858,550 unidades económicas con 6,134,758 personas ocupadas. El sector manufacturero cuenta con 436,851 unidades económicas con 4,661,062 personas ocupadas; siendo estos tres sectores, los principales, representan el 98.4% de establecimientos y corresponde a 90.2% de personas ocupadas. También se encuentran otros sectores como: transportes, correos y almacenamiento que cuentan con 17,705 unidades económicas y con 718,062 empleos generados, construcción 18,637 unidades económicas y con 704,640 empleos generados, electricidad agua y gas con 2,589 unidades económicas y con 235,688 empleos generados, pesca y agricultura 19,443 unidades económicas y con 180,083 empleos generados.

De acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM (2011), los sectores en los que más se desarrolla una PyMEs a nivel nacional son el comercio donde se ofertan alimentos, tecnología, objetos para ocasiones especiales, etc.; seguido de los sectores de transportes, comunicaciones y servicios, donde el mercado es más específico; industrias manufactureras en las que se puede producir desde alimentos, prendas, madera hasta productos de metal; construcción que abarca desde los productos necesarios para llevar al cabo dicha actividad como también administrar una construcción.

Terrones (2012), establece que ante este contexto de crisis, y considerando la importancia de las MIPyMEs en la generación de empleos y producción, es necesario diseñar e implementar estrategias de desarrollo estatal y municipal tendientes a fomentar y apoyar la creación y fortalecimiento de las MIPyMEs.

## MARCO CONTEXTUAL

---

### 2.5 Qué papel desempeñan las MIPyMEs en el país

Según los Censos Económicos 2009 de las Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa; Las MIPyMEs constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país, y representan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB), considerando los siguientes aspectos:

**Unidades económicas:** tienen gran presencia en la economía mexicana, constituyen el 99.9 por ciento de la economía y son un motor importante para la misma.

**Empleo:** las MIPyMEs generan los mayores índices de empleo, (el 72% de los empleos formales), en cuatro principales formas de trabajo:

- Como suministradoras de materiales y piezas (subcontratistas).
- Como agencias de servicio para la gran empresa.
- Como agentes o distribuidoras.
- Como clientes que utilizan, más que distribuir productos de la gran empresa.

La relevancia de las MIPyMEs se debe a que al ser más intensivas en trabajo que las empresas de mayor tamaño, facilitan una mejor distribución del ingreso. Pavón (2010), menciona que muestra por lo general un menor componente importado en sus insumos y bienes de capital, y se adaptan con mayor facilidad a los distintos escenarios macroeconómicos, dada su estructura y funcionalidad.

## MARCO CONTEXTUAL

---

Los esfuerzos del Gobierno Federal por alentar a las MIPyMEs se han visto reflejados con la creación de diversos programas de apoyo y fomento.

El gobierno busca fomentar la generación de empleos así como potenciar la economía nacional, como ejemplo de otros países en los que las micros, pequeñas y medianas empresas constituyen el grueso de la economía.

### **2.6 Número de MIPyMEs que hay en el estado de Hidalgo y los sectores**

Según los Censos Económicos 2009 de las Micro, Pequeña, Mediana y gran empresa “En el estado de Hidalgo existen 21,245 empresas, de estas, el 99.94% son MIPyMEs, y el 0.06% restante son grandes. Del total de las MIPyMEs, el 81.51%, 14.62% y 3.86% corresponden a los sectores comercio, servicios e industria, respectivamente.

De las 21,245 empresas que existen en la entidad, 17,307 se localizan en el sector comercio, 3,107 en transportes y comunicaciones, 439 en industrias manufactureras, 371 en construcción, 9 en el agropecuario, 7 en minería, y 5 en electricidad y agua” (Terrones, 2012).

Hernández y Saavedra (2009) mencionan que en Hidalgo, el 96.6% de las unidades económicas se encontraban en el estrato de 0 a 10 personas ocupadas, agrupando el mayor porcentaje del personal ocupado total con 49.2%. En cambio en el estrato de 251 y más personas con el 0.1% de las unidades económicas, registró el 20.8% de personal ocupado total y el 73.8% de la producción bruta total.

## MARCO CONTEXTUAL

---

De acuerdo a Terrones (2012) las MIPyMEs en el estado de Hidalgo decrecieron 32.38%, pasando de 27 634 en 2008 a 18 634 en 2009, volviendo a crecer 13.71% en 2010.

### **2.7 Que papel desempeñan las MIPyMEs en el Estado de Hidalgo**

Terrones (2012) alude que la participación del PIB de Hidalgo al nacional ha oscilado entre 1.4% y 1.5% durante el periodo 2003-2009; siendo de 1.4% en 2009 muy por debajo de la participación del Distrito Federal; entidad con mayor participación nacional, que fue del 18.10% para este mismo año, considerado el de mayor participación al PIB nacional. Esta baja contribución del estado de Hidalgo a la producción nacional, nos está indicando la existencia de problemas de crecimiento y desarrollo de la economía hidalguense.

En México, el número de empresas registradas aumentaron 4.02% en 2009, al pasar de 691,835 en 2008 a 719,654 en 2009; sin embargo, en el estado de Hidalgo decrecieron 32.38% en el mismo periodo, pasando de 27,634 en 2008 a 18,634 en 2009, volviendo a crecer 13.71% en 2010. La importancia de las empresas en el estado de Hidalgo, dentro del contexto nacional, ha mostrado una tendencia decreciente. En 2001 representaban el 3.80%, en 2005 el 3.18%, y en 2010 el 3.05% (Terrones, 2012).

Los principales resultados muestran que las PyMEs del Estado de Hidalgo se orientan principalmente al mercado regional, a pesar de la competencia, mostrando un incremento moderado en sus ventas. Han implementado

## MARCO CONTEXTUAL

---

innovaciones sólo en un 25% de sus productos. El 70% cree que responden a requisitos de calidad, sin embargo, no han modificado su estrategia de ventas ni realizan estudios de mercado, manteniendo procedimientos de venta tradicionales. Un 78% no cree estar en posibilidades de vincularse con los competidores. El 90% no ha recibido apoyos gubernamentales (Hernández y Saavedra, 2009).

El Estado de Hidalgo, es caracterizado por una alta migración y cierre de industrias, predominando sectores con actividades tradicionales, los cuales se enfrentan a una desventaja de productos importados a costos accesibles.

A pesar de la importante contribución de las micro, pequeñas y medianas empresas en la economía estatal, éstas no han podido consolidarse como factores para el impulso del desarrollo, pues en el actual espacio económico de globalización se enfrentan a numerosos obstáculos. El financiamiento, la baja competitividad, la tecnología, los sistemas de calidad y el entorno, son algunos de los factores que determinan la capacidad de subsistencia de las mismas a los ciclos económicos (Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016).

El estado de Hidalgo tiene la característica general de ser uno de los más pobres dado el poco apoyo del gobierno estatal. Terrones (2012) destaca que se tuvo el lugar 23 en la clasificación nacional en la escala de competitividad, lo cual evidencia un nivel muy bajo, pero existe una ventaja competitiva, la cercanía al mercado más grande del mundo.

## MARCO CONTEXTUAL

---

### **2.8 Número de MIPyMEs en Pachuca y en sectores.**

El municipio de Pachuca de Soto cuenta con una superficie de 195.3 Kilómetros cuadrados, que representa el 0.93% del total de la superficie de Hidalgo. En cuanto a la ubicación geográfica se encuentra muy cerca de la ciudad de Puebla, Querétaro y Distrito Federal.

El número de unidades económicas que hay en Pachuca es de 62,212, en el que el personal ocupado es de 243,974 y la producción bruta es de 109, 249,064 miles de pesos y el total de activos fijos es de 76, 192,235 miles de pesos (Hernández y Saavedra, 2009).

Respecto a la actividad económica en los municipios del Estado de Hidalgo, el Municipio de Pachuca de Soto reportó los mayores porcentajes de personal ocupado 22.6% y las unidades económicas con 18.5%. (Plan Municipal de Desarrollo 2009-2012).

El comercio es la principal actividad económica, este sector es de gran importancia por la derrama económica que deja al municipio, ya que da cabida a un gran número de personas dentro de diferentes ramas del mismo sector; se estima que hay casi 4,850 establecimientos. (Ibarra e Islas, 1991)

Pachuca se encuentra en un proceso de tercerización económica. Esta situación en economías maduras, implica la diversificación del mercado y exige mayor capacitación y profesionalización. Se sostiene prácticamente por la industria manufacturera y la construcción. (Plan Municipal de Desarrollo 2009-2012).

## MARCO CONTEXTUAL

---

### **2.9 Problemática de las MIPyMEs:**

Porcayo (2010), menciona que la escasa operatividad de los programas de gobierno federal para el fomento de las MIPyMEs y el comportamiento macroeconómico de los últimos años, no han sido capaces de generar las condiciones necesarias para que aquellas puedan crecer en forma dinámica y estable; debido a que las MIPyMEs enfrentan una serie de dificultades que obstruyen notablemente su desarrollo.

Soto (2003) menciona que los problemas más comunes de las PyMEs son las siguientes:

**Dirección con visión a corto plazo.** Este estilo de dirección se caracteriza por su rigidez y su planificación insuficiente.

**Falta de atención a la calidad.** Este problema se refiere al error de fijar como meta primordial el simple hecho de producir y vender, sin prestar la debida atención a la calidad de los productos y servicios, ni a la gestión óptima de los recursos.

**Tecnología de producción inadecuada.** Esta problemática tiene que ver con la deficiente incorporación de tecnología a los sistemas de producción.

**Información de gestión insuficiente.** Debido al presente estado de cambios en el que vivimos, es importante que la información sea rápida, veraz y oportuna.

## MARCO CONTEXTUAL

---

**Productividad Insuficiente.** El concepto de eficiencia más eficacia no se da con mucha frecuencia en este tipo de organizaciones debido a la falta de motivación y compromiso de los trabajadores.

**Estructuras organizativas inadecuadas.** No se realiza una revisión de las estructuras con frecuencia y se encuentran totalmente desajustadas como consecuencia del cambio.

**Escasos medios de financiamiento.** Los medios de financiamiento son inadecuados, escasos y caros.

**Recursos Humanos poco calificados.** El concepto de capacitación para las plantillas laborales aún sigue siendo considerado por muchos empresarios como un gasto superfluo.

**Poca atención a los mercados internacionales.** A pesar de que llevamos un considerable periodo inmerso en el proceso de globalización, aún existen pequeños empresarios que no comprenden la idea de que es imposible concebir a una empresa sin la consideración del proceso de internacionalización.

**Estructuras financieras inadecuadas.** La simplicidad de las organizaciones hace que difícilmente éstas puedan diseñar e implementar estructuras financieras propias y adecuadas para los momentos que vivimos.

Las micro, pequeñas y medianas empresas carecen en gran medida de niveles de eficacia y eficiencia directiva y de liderazgo, al igual que de infraestructura, administración y tecnología adecuadas.

## MARCO CONTEXTUAL

---

Lo que también distingue a la mayoría de las empresas en México es la falta de una cultura empresarial lo que les impide en la actualidad, ser competitivos en los diferentes mercados.

Las MIPyMEs han atravesado por una gran cantidad de problemas en distintos tópicos como son problemas tanto externos como internos; pero se ha observado que la principal problemática es de carácter administrativo, por lo que es imperante promover y fomentar una cultura empresarial que sea realista a las condiciones que las MIPyMEs enfrentan en el país. Todo esto para atender las oportunidades de desarrollo y captar nuevos mercados.

En el mundo del trabajo según Flores, Hernández y Flores (2011) es cada vez más frecuente el cambio en los perfiles ocupacionales, analizar, resolver problemas, y trabajar en equipo. De ahí que programas de capacitación organizados por especialidad no permitan atender con calidad y pertinencia esas necesidades de formación.

### **2.10 Panorama de la Gestión de las MIPyMEs en Hidalgo**

Para poder analizar las principales obstáculos de las MIPyMEs se estudiará previamente como llevan sus prácticas las MIPyMEs Hidalguenses y cuáles son sus principales problemáticas con el fin de identificar las herramientas necesarias para este sector de empresas.

Hernández et al (2007), especifican que el reclutamiento y selección no es una práctica que se aplique en forma regular, lo cual pone en clara desventaja a las MIPyMEs, comparado con las grandes empresas que si lo realizan. La aplicación

## MARCO CONTEXTUAL

---

de ésta técnica como parte del proceso de contratación sería de gran utilidad para eliminar la alta rotación que presentan.

Hernández et al (2007), resaltan que más de la mitad de los pequeños empresarios, no consideran necesaria la capacitación a sus empleados, no lo hacen con la frecuencia que se requiere para mantener al personal actualizado, al determinarlo como gasto y no como una inversión.

Hernández et al (2007), destacan que más del 70% de los empleadores no contemplan la promoción del personal incluyendo planes de vida y carrera, lo cual se debería a que este tipo de empresas no cuenta con un área específica que se dedique a fomentar este tipo de prácticas.

Así también Hernández et al (2007), mencionan que casi el 70% no tiene contemplado un plan de incentivos, puesto que no realizan una valuación de puestos que les permita remunerar de forma adecuada a su personal, lo que incide en la motivación de los trabajadores.

### **2.11 Problemáticas e importancia de la competitividad para su gestión en las MIPyMEs**

Hay una necesidad muy grande de hacer estudios sobre las MIPyMEs ya que representan aproximadamente el 99% de las unidades económicas en el país, Según los Censos Económicos 2009 de las Micro, Pequeña, Mediana y gran empresa requieren fortalecer sus aspectos competitivos, esto mismo con el objetivo que logren tener éxito.

## MARCO CONTEXTUAL

---

Saavedra y Hernández (2008), establecen que las MIPYMES en Latinoamérica juegan un importante papel de carácter social, tanto por ser creadoras de empleo y amortiguadores del problema de desempleo al ser intensivas en este factor, como por ser un instrumento de cohesión y estabilidad social al brindar oportunidades de empleo a colectivos semi o escasamente calificados.

Las MIPyMEs constituyen un eje importante de desarrollo para las economías latinoamericanas, por lo que el desarrollo de políticas, programas, instrumentos y herramientas innovadoras es fundamental para su crecimiento y para su promoción.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2009), sugiere que se desarrolle un modelo de recursos humanos para las MIPyMEs que pueden ser fuente de empleo externo y no las generadoras de autoempleo en el cual se proponga una serie de instrumentos para el desarrollo de recursos humanos.

Como ya lo han demostrado diferentes estudios las MIPyMEs, éstas enfrentan variados desafíos exógenos. Así también, el entorno económico nacional se ha vuelto más competitivo, lo que las obliga a desenvolverse en un país lleno de obstáculos y barreras, que las lleva, en muchas ocasiones a arriesgar en muchas ocasiones su permanencia en diversos sectores o incluso a la quiebra.

Martínez, Sánchez, Somohano, García y Marín (2008), establecen que los recursos humanos son uno de los principales factores que explican la competitividad empresarial; entre los factores principales se consideran los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.

## MARCO CONTEXTUAL

---

Ya que se ha expuesto que una de las principales problemáticas de las MIPyMEs son de carácter administrativo y se ha observado que se necesita cada vez personal mejor calificado y con mejores actitudes hacia la organización para poder afrontar los factores exógenos a la organización; así también, que uno de los principales factores de competitividad para las empresas es el capital humano de una organización, es importante contemplar un óptimo modelo donde se desarrolle un clima organizacional adecuado y que contemple factores como lo son: el conocimiento, las habilidades y las actitudes de la fuerza laboral. En el mismo sentido se pretende alcanzar la satisfacción laboral para que se pueda obtener una ventaja competitiva de las empresas hidalguenses.

### **2.12 Definición de clima organizacional**

El Clima organizacional es “un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras: (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. (Brunet, 2004).

### **2.13 Importancia del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en las MIPyMEs**

La importancia del capital humano, radica en el hecho que ninguno de los demás recursos: financieros, materiales y técnicos pueden ser mejorados sin la

## MARCO CONTEXTUAL

---

intervención de los recursos humanos. Solamente las personas son capaces de tomar decisiones, dar solución a los conflictos, negociar de manera integradora y enfrentar los cambios internos y externos de las organizaciones en un medio ambiente dinámico e interactuar como es nuestra realidad social y económica actual.

Ortiz y Cruz, (2008), mencionan que el estudio del clima laboral es algo necesario y fundamental para cualquier empresa, ya que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales se refiere. Con el clima laboral podemos predecir una serie de sucesos que se desencadenarán a partir del grado que tenga, si es positivo podemos esperar muchos beneficios tanto para los empleados como para la organización misma, en cambio si es negativa, se esperarán pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización a la quiebra.

Una persona dedicada aproximadamente ocho horas diarias a trabajar, involucra más porcentaje de tiempo a sus actividades labores que a otras actividades, de ahí, la importancia de la armonía que un individuo debe tener en su ambiente laboral.

Las personas en general, se expresan favorable o desfavorablemente de sus trabajos.

## MARCO CONTEXTUAL

---

Robbins (2005) menciona que a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

Caballero (2002) menciona que en esta manifestación encontramos factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

Quintero, Africano y Faría (2008) mencionan que podemos encontrar la expresión “hacen que me pagan y hago que trabajo” que la expresión por si misma nos puede demostrar que el empleado está inconforme con la remuneración y por lo tanto no realiza adecuadamente su trabajo. Este pensamiento refleja el bajo compromiso del empleado a la organización y por lo tanto disminuirá la productividad de la organización.

A estas opiniones se le pueden llamar ambientes de trabajo; estos hablan de cómo se desarrollan sus empleados y como desempeña el empleado sus funciones y repercute en una mejor calidad de vida de sus trabajadores.

## MARCO CONTEXTUAL

---

Según Goncalves (2008) el clima organizacional explica: el medio ambiente de trabajo, las características que son percibidas por el trabajador y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Por lo que se puede inferir que el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

La importancia del estudio del clima organizacional ejerce una influencia directa al comportamiento de los empleados. Por lo que al hacer referencia de los elementos que podrían influir en ese ambiente podría variar dependiendo en que aspectos influye en ese ambiente.

El clima organizacional nos permite conocer si las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los empleados, si éstas prácticas generan en el empleado sentido de pertenencia o se consideran externos a la compañía y a la forma en que se involucra en ésta.

Ya que una organización es un grupo de personas que trabajan conjuntamente para lograr un objetivo específico. Es necesario abordar la interrelación de ese grupo de personas y de sus estructuras, para que puedan ser más productivas y competitivas en un ambiente de trabajo adecuado.

El clima organizacional podría describir a) una organización y como se distingue de las demás (productos, organigrama, orientación económica, etc.); b) su significado, tiene estabilidad en el tiempo y c) la influencia en el comportamiento de los individuos.

## MARCO CONTEXTUAL

---

El factor de una fuerza laboral satisfecha, motivada y capacitada es el elemento primordial en el que se deben centrar los esfuerzos de una organización para poder ser competitiva, antes de afrontar los elementos externos como es la competencia y los mercados.

Un trabajador requiere satisfacer sus necesidades básicas, en caso contrario, puede ocasionar desmotivación y baja satisfacción laboral, que provoque baja productividad que llevará a la organización a no alcanzar sus objetivos organizacionales, y esto mismo repercutirá en los ingresos de la compañía.

De acuerdo a Peya (2008) el modelo de satisfacción laboral se centra principalmente en las percepciones que una persona tiene de su trabajo. “Sin embargo lo que produce satisfacción o insatisfacción no depende de la naturaleza de su trabajo pero si de las expectativas que puede proporcionar el trabajo”.

Sandoval (2004) señala que los sentimientos de los empleados reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Los trabajadores tienden a preferir empleos que les den oportunidades, desarrollen sus habilidades y en el ejercicio de sus funciones tengan variedad de tareas así como retroalimentación de sus funciones.

## MARCO CONTEXTUAL

---

Las encuestas de satisfacción laboral forman parte de las prácticas regulares de numerosas organizaciones, y en la búsqueda de incrementos de productividad y reducción de las tasas de rotación o ausentismo, se han interesado por conocer la satisfacción en el trabajo.

### **2.14 Situación de la empresa:**

Tal como ocurre en las empresas: Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos cuentan con personal calificado y lo que es necesario es asegurar las condiciones del personal y las percepciones que tienen de la organización, el factor de un clima organizacional es primordial si se quiere brindar productos y servicios de calidad y a su vez contribuyan a mejorar la productividad.

El interés por estudiar las empresas: Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos radica en la implantación de mejoras como los son en herramientas y programas son de vital importancia para la competitividad de las mismas.

En las tablas 2 y 4 se presentan las características generales de las empresas, en las gráficas 1 y 2 se muestran los organigramas y en las tablas 3 y 5 se aprecian sus principales departamentos y funciones de las empresas en estudio: Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos.

## MARCO CONTEXTUAL

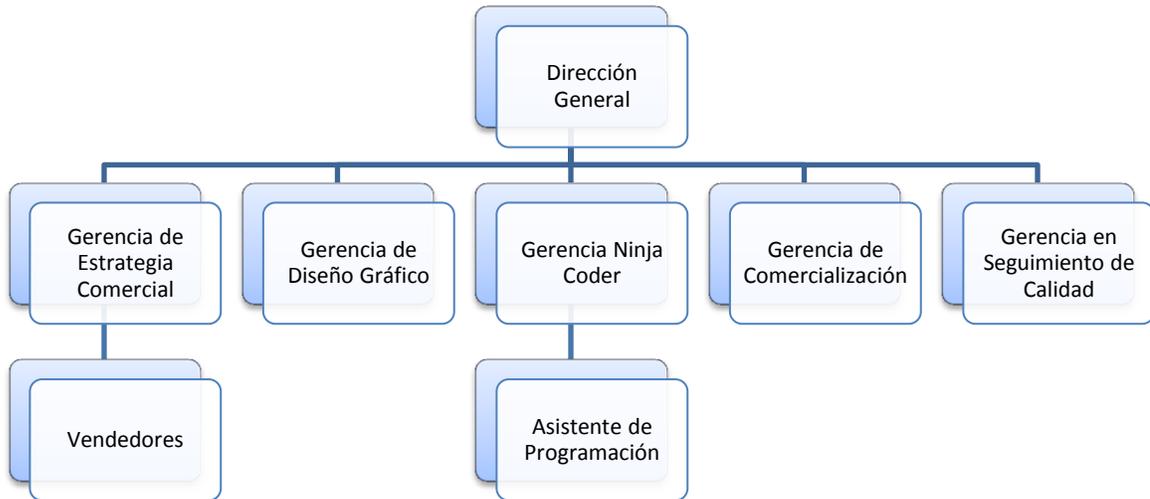
**Tabla 2: Datos generales de la empresa: Mundo Gráfico**

| <b>Característica</b>       | <b>Descripción</b>   |
|-----------------------------|--|
| Nombre del establecimiento: | Mundo Gráfico  |
| Fundación:                  | 2013   |
| Ubicación:                  | Pachuca, Hidalgo.  |
| Tipo de establecimiento:    | Comercio   |
| Actividades:                | terciarias   |
| Actividades:                | Agencia hidalguense especializada en la satisfacción de necesidades específicas de promoción y publicidad de nuestros clientes ofreciéndoles una gran variedad de artículos promocionales de la mejor calidad y con el servicio de impresión de su logo o marca para agregar valor a sus productos y/o servicio.   |
| Misión:                     | Satisfacer las necesidades por medio de artículos promocionales y de impresiones personalizadas, que así mismo, buscaran una solución a la innovación de promocionales de diversas empresas comprometiéndonos a ofrecer precios accesibles y artículos de una excelente calidad.   |
| Visión:                     | Posicionarnos dentro de los mejores proveedores de artículos promocionales del país, mejorando siempre el excelente servicio que nos caracteriza; ofreciendo siempre atención personalizada y tiempos reales para la entrega de nuestros productos.  |
| Historia:                   | En el 2013 se constituye legalmente Mundo Gráfico como sociedad y es así como comienza la historia de la empresa pachuqueña. En el cual formamos un equipo que puede presumir de experiencia y polivalencia, ya que solventamos cualquier necesidad de nuestros clientes para proyectar su imagen hacia el exterior y maximizar ingresos. A lo largo de este tiempo hemos consolidado más aún nuestro liderazgo.   |
| Valores:                    | Integridad: Estamos comprometidos a hacer lo que es correcto, honesto y justo. Calidad: Nos dedicamos a producir resultados que cumplen y exceden las expectativas de nuestros clientes. Respeto: Valoramos a nuestros clientes a tal grado que nos considerarnos parte de los equipos de las empresas con las que trabajamos. Prevención: Anticipar las necesidades de los clientes y de la empresa, respondiendo con fluidez, flexibilidad y creatividad a los desafíos que pudiera presentarse. |
| Número de empleados:        | 8  |
| Niveles:                    | 3  |

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Mundo Gráfico

# MARCO CONTEXTUAL

**Grafica 1: Organigrama de la empresa: Mundo Gráfico**



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Mundo Gráfico

**Tabla 3: Departamentos y funciones de la empresa: Mundo Gráfico**

| Departamento           | Funciones  |
|------------------------|--|
| Estrategia Comercial   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a clientes</li> <li>• Cotizaciones</li> <li>• Contratos</li> <li>• Pedidos</li> <li>• Segmentación de clientes</li> <li>• Reporte de Métricas</li> </ul> |
| Diseño Gráfico         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de formatos</li> <li>• Diseño de página web</li> <li>• Uniformes</li> <li>• Credenciales</li> </ul>  |
| Comercialización       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo de ventas</li> <li>• Soluciones a Clientes</li> <li>• Ventas</li> <li>• Promoción</li> </ul>  |
| Seguimiento de Calidad | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte mensual</li> <li>• Mantenimiento</li> <li>• Auditoría</li> </ul>  |
| Ninja Coder            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación</li> </ul>   |

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Mundo Gráfico

## MARCO CONTEXTUAL

**Tabla 4: Datos generales de la empresa: Eventos Distinguidos**

| Característica              | Descripción  |
|-----------------------------|--|
| Nombre del establecimiento: | Eventos Distinguidos   |
| Fundación:                  | 2010   |
| Ubicación:                  | Pachuca, Hidalgo.  |
| Tipo de establecimiento:    | Servicios  |
| Actividades:                | Terciarias   |
| Actividades:                | Es un concepto innovador que busca estar en constante evolución y hacer de tu banquete de boda un acontecimiento inigualable.  |
| Misión                      | Marcar la diferencia y el éxito de tu evento mediante una exquisita gama de menús con estilo, excelente atención, puntualidad y responsabilidad.   |
| Visión                      | Ser una de las principales empresas de la zona proveedora de todos los servicios para la organización integral de sus eventos, reconocida por su compromiso, excelente servicio y sobre todo por la satisfacción en sus resultados.  |
| Historia                    | Empresa creada en Marzo 2010; Operadora de Eventos, es un concepto creativo y vanguardista en la organización de eventos sociales y corporativos. Dedicada principalmente al servicio de alimentos y bebidas, además de la renta de todo lo relacionado para la organización de sus eventos siendo símbolo de exclusividad y distinción de sus servicios. Formamos un equipo de profesionales respaldados por más de 10 años en la experiencia, diseñados para cubrir las necesidades de nuestros clientes de manera integral. Nuestra principal Fortaleza es el dinamismo y el compromiso de todo un equipo de trabajo, lo que asegura el éxito de los eventos que organizamos. |
| Valores                     | Responsabilidad: Asumir el compromiso con la Empresa, de lograr sus objetivos, actuando con su filosofía, desempeñando el trabajo con honestidad, honradez, lealtad, respeto ética e integridad. Confianza Propiciar un ambiente armónico actuando con respeto, tolerancia, compañerismo y colaboración, generando la certeza de que somos una empresa fiable e íntegra. Calidad: Prestar un servicio que cumpla y supere las expectativas de nuestros clientes, haciendo las cosas bien desde la primera vez en tiempo y forma  |
| Número de empleados:        | 22   |
| Niveles:                    | 4  |

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Eventos Distinguidos

## MARCO CONTEXTUAL

**Tabla 5: Departamentos y funciones de la empresa: Eventos Distinguidos**

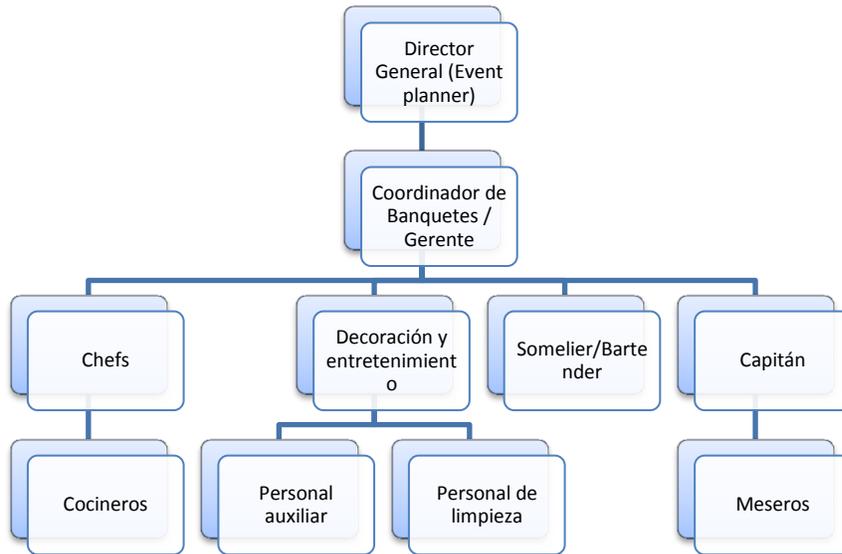
| Departamento                 | Funciones   |
|------------------------------|---|
| Event planner                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos</li> <li>• Planeación</li> <li>• Calendarización y horarios</li> <li>• Manejo de personal</li> <li>• Check list</li> <li>• Timing</li> </ul>  |
| Coordinador de eventos       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad</li> <li>• Promoción</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Supervisión del personal</li> <li>• Secuencia de actividades</li> <li>• Comunicación</li> </ul>   |
| Chef y Cocineros             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de alimentos</li> <li>• Estándares de calidad</li> <li>• La organización general de la cocina</li> <li>• Elabora y componer los menús</li> <li>• Hacer los pedidos de materia prima</li> <li>• Capacitación del personal</li> <li>• Supervisar la cocina a la hora del servicio</li> </ul> |
| Decoración y Entretenimiento | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de los proveedores</li> <li>• Relaciones Públicas</li> <li>• Ventas</li> <li>• Formalidades</li> <li>• Técnicas y uso del ceremonial o protocolo.</li> <li>• Atención al cliente</li> </ul>   |
| Bartender                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de bebidas</li> <li>• Estándares de calidad</li> <li>• Capacitación del personal</li> <li>• Supervisar la cocina a la hora del servicio</li> <li>• Atención al cliente</li> </ul>  |
| Capitan y Meseros            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Atiende quejas de los clientes</li> <li>• Programa y supervisa el trabajo del personal a su cargo.</li> <li>• Supervisa la calidad, rapidez, cortesía y continuidad en el servicio</li> <li>• Mantiene buena comunicación con el personal a su cargo.</li> </ul>        |

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Eventos Distinguidos

# MARCO CONTEXTUAL

---

**Grafica 2: Organigrama de la empresa: Eventos Distinguidos**



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Eventos Distinguidos

## III. MARCO TEÓRICO

### 3.1 Antecedentes de clima organizacional

Martínez (2013), menciona que al llegar la época contemporánea, proliferan organizaciones de trabajo dentro de un contexto que brinda una enorme variedad de profesionales. Los últimos años han estado acompañados por estudios en búsqueda de estructuras, sistemas y mecanismos orientados a garantizar el mejor funcionamiento de las organizaciones. Esto se hace mediante el uso de estrategias que permitan lograr la colaboración de los sujetos hacia el alcance de fines colectivos.

### 3.2 Importancia de la satisfacción laboral

Según Chiang, Huerta, Núñez y Salazar (2008), la satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas donde quiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Así, en el caso de muestra de Instituciones Públicas, la variable satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de su institución.

Al hablar de la empresa, es importante que el empleado exprese sus sentimientos, que exteriorice su punto de vista y que sienta que la organización se preocupa por él.

## MARCO TEÓRICO

---

Ortiz y Cruz (2010), han encontrado que si se realiza un estudio sobre la empresa, los gerentes pueden obtener información muy valiosa con respecto al efecto que producen las normas, las políticas y las disposiciones generales de la compañía, que les permita tomar decisiones adecuadas, y lo más importante es que estarán tomando en cuenta a sus empleados .

### **3.3 Teoría y modelos de satisfacción laboral**

De acuerdo a Pérez y Fidalgo (1994) una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada *teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción*. Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista, pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

Por otro lado, Peya (2008), analiza la teoría bifactorial de Herzberg y Mausner (1959); donde formularon la teoría de 2 factores relacionados con la satisfacción laboral y postularon que la satisfacción y la insatisfacción están separadas y algunas veces son fenómenos no relacionados. Los factores intrínsecos, llamados

## MARCO TEÓRICO

---

motivadores, están basados en los satisfactores del trabajo e incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la responsabilidad. Los factores extrínsecos, llamados factores higiénicos, están basados en los factores que producen insatisfacción en el trabajo e incluyen las políticas institucionales, la administración, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

### **3.4 Causas y efectos de la satisfacción laboral en la organización**

Una forma común de manifestar la insatisfacción laboral por parte de los empleados es la falta de interés hacia el trabajo, lo que conduce a un abandono de las actividades, sus puestos y búsqueda de otro lugar para laborar, en el cual pueda satisfacer sus demandas personales y profesionales.

Puchol en 1994 encontró que una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado; estableciéndose una competencia entre oferta y demanda, en esta situación toma la decisión final y la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Así también Robbins y Coulter (2005) encontraron que los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación, en tanto que los insatisfechos tienen niveles de rotación más altos. Sin embargo, aspectos como las condiciones de mano de obra y el mercado, las expectativas, las oportunidades de trabajo alternativas y la duración del empleo en la organización también afectan la decisión de cambio o abandono de trabajo. La investigación también sugiere que un moderador

## MARCO TEÓRICO

---

importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del empleado.

Se puede decir que la satisfacción laboral se relaciona con productividad, por lo tanto se busca mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores ya que se traduce en mayor estabilidad en el trabajo y más competitividad.

En sus investigaciones realizadas, Guevara (2010) encontró que "existe una mayor productividad y por lo tanto mayores ganancias cuando los trabajadores están satisfechos con su trabajo". Esta afirmación es confirmada cuando señalan que la alta satisfacción laboral mejora las condiciones laborales en las organizaciones, produciéndose un alto rendimiento, prontitud y rapidez en la ejecución, identificación con la organización, entusiasmo y optimismo. Si las condiciones sociales y materiales en que el trabajo se realiza, no satisface las expectativas y puede afectar el desempeño de las personas por no otorgar las condiciones a sus empleados.

### **3.5 Dimensiones de la satisfacción laboral**

Tratando de estructurar las diferentes variables que inciden en la satisfacción del cliente interno, García (2012) las agrupa en tres categorías.

- *Variables derivadas del puesto de trabajo:* autonomía, seguridad, libertad de iniciativa, retribución, condiciones físicas, promoción y formación, etc.
- *Variables derivadas del propio trabajador:* interés, responsabilidad, formación, edad, género, situación familiar, etc.

## MARCO TEÓRICO

---

- *Variables derivadas de la interacción entre las características del trabajador y de la empresa:* tamaño de la empresa, estructura, clima laboral, estilo de mando, etc.

Peya (2008) analiza las facetas de Spector (1997) resumiendo las siguientes facetas de la satisfacción laboral: reconocimiento, comunicación, colaboradores, beneficios, sueldo, desarrollo personal, oportunidades de promoción, seguridad y supervisión.

Salgado et al (1996) en su Inventario de Satisfacción en el Trabajo (IST), evalúa la satisfacción del empleado con los siguientes aspectos del trabajo: (1) Los compañeros, (2) el trabajo y las tareas, (3) las oportunidades de promoción, (4) el mando, la satisfacción, y (5) el salario.

Méndez (2011), analiza las dimensiones del cuestionario de satisfacción laboral S21/26 de la siguiente manera:

***Factor 1 Satisfacción con la supervisión y participación en la organización:***

los ítems de este factor exploran la satisfacción conforme a la supervisión, la justicia en el trato recibido por la empresa, con la formación recibida y la participación en las decisiones.

***Factor 2 Satisfacción con la remuneración y las prestaciones:*** los ítems de este factor hacen referencia al cumplimiento de los convenios laborales, los incentivos económicos, las negociaciones, el salario, la promoción y la formación.

## MARCO TEÓRICO

---

**Factor 3 Satisfacción intrínseca:** los ítems de este factor hacen referencia a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo. Incluye preguntas como: oportunidades que ofrece el trabajo para que destaque el trabajador y la capacidad para decidir por sí mismo sobre aspectos laborales.

**Factor 4 Satisfacción con el Ambiente Físico:** agrupa los ítems que hacen referencia al entorno físico y al espacio en el lugar de trabajo, limpieza, higiene, salubridad, temperatura, ventilación e iluminación.

**Factor 5 Satisfacción con la Cantidad de producción:** el instrumento contiene dos ítems, los cuales hacen referencia al ritmo y cantidad en que el trabajo se desarrolla y la satisfacción que produce al sujeto.

**Factor 6 Satisfacción con la calidad de producción:** los dos ítems, de este factor, hacen referencia a los medios materiales de los que el trabajador dispone para realizar su trabajo y la calidad final del mismo.

### 3.6 Medición de la satisfacción laboral

Resulta de cierta complejidad determinar los factores que determinan la satisfacción laboral por lo que se pretende enmarcar los estudios más importantes y plantear las diferentes dimensiones y las diferentes tendencias de estudio para su mejor comprensión.

Duarte (2006) en sus estudios realizados, menciona que la satisfacción de las necesidades básicas, incluyen a las fisiológicas como ingreso base para el sustento de vivienda, alimentación, vestido, etc., las necesidades de seguridad que comprenden protección y estabilidad como una habitación segura, estabilidad

## MARCO TEÓRICO

---

laboral, un buen plan de jubilación, asistencia médica cuando sea requerida, y las necesidades de pertenencia como necesidades de amistad, de pareja, y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de equipo.

Paredes y Pineda (2012) analizan las dimensiones del cuestionario Meliá y Peiró (1986-1989), donde identificaron las siguientes dimensiones de satisfacción laboral:

1. Satisfacción por el trabajo en general.
2. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo.
3. Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo.
4. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.
5. Satisfacción con la relación subordinado – supervisor.
6. Satisfacción con la relación Remuneración.

Por otra parte los autores Fenoy, De Dios y Banqueri (2012) analizan las dimensiones de satisfacción laboral de Locke (1984) que indica que la satisfacción laboral está compuesta por varias dimensiones entre las que se encuentran las tareas a realizar; el salario, las posibilidades de promoción y la relación con los compañeros. Otros autores indican que también inciden factores no relacionados con la atmósfera laboral tales como la historia personal y profesional, la edad, el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico.

## MARCO TEÓRICO

---

García (2012) estudió los diferentes instrumentos de satisfacción laboral y sus conclusiones fueron las siguientes: el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1989) debido a sus características psicométricas, la adecuación de sus ítems, la facilidad de su administración y de interpretación de sus resultados nos permiten proponerlo como un instrumento adecuado para las organizaciones de actividad física.

Martínez (2013) concluye que en una larga historia de estudios de satisfacción en el trabajo, no se ha encontrado una regla general sobre cómo las diferentes facetas de la satisfacción en el trabajo forman una satisfacción general.

Por otro lado, Meliá et al (1990), concluyen que la versión S21/26 del Cuestionario de Satisfacción que es una forma reducida del cuestionario S4/82, compuesto por 26 ítems, mantiene una consistencia interna apreciable (Alfa 0'90) y presenta unos niveles de validez satisfactorios con criterios externos. Además, el cuestionario presenta una validez de contenido bien fundamentada, permitiendo un diagnóstico diferencial en un conjunto de dimensiones principales de la satisfacción laboral.

También se tomarán las medidas descriptivas del cuestionario (Meliá y Peiro, 1989) la medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23.

### **3.7 Antecedentes de la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral**

Guevara (2010), menciona que las materias primas, instrumentos, procesos productivos, actividades encomendadas al personal y sistemas de administración han sufrido cambios sustantivos que han repercutido en distintos aspectos de la vida laboral de los trabajadores, afectando su satisfacción en el trabajo.

Acuña (2004), menciona que el rol del departamento de recursos humanos es fundamental para el funcionamiento coordinado y exitoso dentro de la organización, es importante destacar que es una herramienta para lograr las metas de la organización. Este departamento debe llevar a cabo una serie de funciones a través de las cuales logra materializar la correcta puesta en marcha de la organización, desde contratar al personal adecuado para cada puesto, pasando por incentivar y motivar a los empleados hasta lograr implementar un buen plan de evaluación del desempeño. Lo anterior logra una sinergia con el fin de que el empleado y la organización complementen alineando sus objetivos en pro de la meta empresarial.

**Pía (2007)** Analiza que la gestión de los recursos humanos asume una serie de funciones que contribuyen a la contratación de talentos, al desarrollo y formación del personal, a mejorar el desempeño, a la implantación de programa de jóvenes profesionales, a lograr eficiencia en las comunicaciones internas, a asignar adecuadamente recompensas y reconocimiento al desempeño de las personas, a la asignación de tareas y responsabilidades, a asegurar un clima laboral

## MARCO TEÓRICO

---

adecuado, a establecer condiciones de seguridad adecuadas y a la prevención de accidentes; y hacen al logro de un eficiente uso de los recursos con los que cuenta.

### **3.8 Historia del pensamiento de la satisfacción laboral y clima organizacional**

#### **Frederick Taylor**

Los pioneros más notables en temas de la satisfacción laboral en la historia del pensamiento administrativo fue F. Taylor, considerado padre de la administración; Contreras (2006) menciona que en la época de la revolución industrial sustituyó métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en todos los oficios, donde detectó que el trabajo podía ser ejecutado mejor y con mejores condiciones económicas. Estableció los principios de análisis del trabajo; estudio de tiempos y movimientos así como los estudios de la fatiga humana, pero todavía en esos tiempos el capital humano era considerado como una herramienta más.

#### **Elton Mayo**

Caicedo (2010) menciona que fue hasta la escuela humano relacionista, cuando se enfatizó el trabajo del hombre, una de las teorías más considerables para el diseño del personal y la satisfacción laboral fueron las aportaciones de Elton Mayo. Los estudios de Hawthorne, estudió a más de 500 empleados de The Western Electric Company analizando las condiciones de trabajo relacionadas con la productividad y satisfacción laboral.

## MARCO TEÓRICO

---

Encontró que para ser efectiva la administración, es necesario reconocer que el trabajo efectuado por cada individuo debe satisfacer su requerimiento subjetivo personal de satisfacción social, así como el de productividad de la empresa (George y Álvarez, 2005).

### **Abraham Maslow**

Otra de las principales teorías fue la de Maslow quien sugirió cinco niveles de necesidades que cada ser humano tiene: fisiológicas, de seguridad, pertenencia, autoestima y autorrealización.

Presentó su teoría de la motivación en la que señaló que las necesidades humanas son las que llevan al hombre a actuar y que al ser éste una persona insatisfecha, en cuanto cubre una necesidad tiene otra que satisfacer. Maslow propuso una jerarquía de necesidades con cinco niveles: el nivel más bajo de la jerarquía se encuentran las fisiológicas, les siguen las de seguridad, las sociales, las de estima y finalmente las de autorrealización (George y Álvarez, 2005).

### **Teoría X Teoría Y de Douglas McGregor**

La teoría X presenta un punto de vista básicamente negativo de las personas. Supone que los trabajadores tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficiencia. La teoría Y ofrece un punto de vista positivo. Supone que los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos, aceptan y pueden tener responsabilidad y consideran al trabajo natural. Por lo tanto propuso que la participación en la toma de decisiones,

## MARCO TEÓRICO

---

los trabajadores responsables, desafiantes apoyados con buenas relaciones grupales podría maximizar la motivación de los empleados (Robbins y Coulter, 2005).

### **Teoría de McClelland (Porter, Hitt y Black, 2006)**

Un individuo con una necesidad de logro alta es alguien que generalmente se esfuerza por alcanzar el éxito y cumplir las metas en situaciones laborales. Los datos recabados en la investigación de McClelland y sus colegas indican que los individuos con una necesidad de logro alta prefieren:

- Trabajar en actividades con una dificultad moderada.
- Correr riesgos moderados.
- Asumir la responsabilidad personal por sus acciones.
- Recibir retroalimentación.

### **Teoría de Victor Vroom**

Afirma que las personas son motivadas a realizar cosas para alcanzar una meta, si creen en el valor de esa meta y pueden ver que lo que realizan ayuda a lograrla (Vroom, 1964).

### **3.9 Factores que influyen en la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral**

# MARCO TEÓRICO

---

## Motivación

Aunque la satisfacción laboral y la motivación estén de la mano son variables independientes que se deben de estudiar por separado dadas sus características.

Aquí una de las teorías que podemos observar es la Teoría de Maslow en la pirámide de necesidades, en la que un individuo va a luchar por satisfacerlas y cuando la necesidad no se satisface, el individuo no logrará satisfacer las siguientes necesidades superiores situadas en la pirámide de Maslow.

López (2012) en sus estudios realizados encontró que la motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo; orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo; empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones, a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

De acuerdo a lo anterior, los factores de motivación son de gran relevancia para el estudio de la satisfacción laboral; los deseos e impulsos individuales están condicionados por necesidades fisiológicas o por necesidades creadas por los antecedentes de la persona. Sin embargo, aquello por lo que las personas están dispuestas a luchar también resulta afectado por el clima organizacional en el que operan; en ocasiones el clima puede restringir las motivaciones; en otras ocasiones, puede fomentarlas (Koontz y Weihrich, 2004).

## MARCO TEÓRICO

---

Por otra parte, Marroquín y Pérez (2011), en sus investigaciones realizadas, encuentran que la satisfacción es el resultado de la motivación en conjunto con el desempeño del trabajo, grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales, y la forma en que el individuo percibe la relación entre el esfuerzo y la recompensa. El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas: relaciones interpersonales, autorrealización, y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir.

### **Productividad**

López (2012) menciona que el clima organizacional y el desempeño laboral se encuentran estrechamente relacionados, por esta razón, si uno de estos aspectos sufre una modificación el otro también se ve afectado; por lo que la empresa los debe vigilar significativamente para alcanzar una adecuada calidad empresarial.

Sánchez, Betancourt y Falcón (2012), mencionan que El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa; un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. De ahí resulta la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

## MARCO TEÓRICO

---

Tamayo y Traba (2010) encontraron que en la asociación que se efectúa en la gestión moderna entre la productividad del capital humano y el clima laboral; el clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto, al evaluar el clima laboral, analizaron los obstáculos existentes en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales. Estos facilitan o dificultan los procesos que conducen a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

Reddin (2004), encontró que es importante identificar y cultivar el clima organizacional para poder influir en la efectividad y en los resultados estratégicos. Cuando se piensa en la efectividad en el sentido amplio del término, lo que subyace es la realidad de que algunas condiciones climáticas se ajustan muy bien a las características del ambiente y sus actores, derivándose un impacto favorable; ya que como consecuencia de la influencia de este, se estimula un desempeño de alta efectividad.

### **Liderazgo**

Cuadra y Veloso (2007), en sus investigaciones relacionadas sobre la vinculación del clima organizacional y la satisfacción laboral; destacan que el liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en el clima laboral y la satisfacción laboral, es una evidencia que fortifica la afirmación que "los mejores líderes son los que exhiben estrategias transformacionales y transaccionales".

## MARCO TEÓRICO

---

Tamayo y Traba (2010), en sus estudios, encontraron que algunas personas no le atribuyen importancia alguna al papel del liderazgo en las organizaciones, sin embargo, la capacidad y habilidades de un líder para guiar y dirigir es vital para la obtención de los beneficios y la competitividad empresarial. En este sentido se aboga por un tipo de liderazgo que tome en cuenta la participación del personal en la toma de decisiones.

Es sobre la perspectiva del clima organizacional que la organización puede influir en el acontecer, los sentimientos, las reflexiones y/o las percepciones del trabajador, y sus expectativas, e incidir desde el ámbito de la gestión, para lograr un cambio estratégico, conjuntando los fines y metas con los de su plantilla laboral; en otras palabras que exista un mutuo beneficio para ambas partes. Así, desde la orientación de la teoría de las organizaciones, es fundamental lograr una identidad en los fines, estrategias y metas de los miembros con los definidos por la organización (Mercado y Navarro, 2008).

La relación que tiene el clima organizacional con la satisfacción laboral es muy estrecha y radica en que el clima laboral puede convertirse en aliento o un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos de la organización, y este influye directamente en la percepción del trabajador (en virtud del comportamiento y opinión de los integrantes de la organización). Esta percepción tendrá como consecuencia una actitud positiva que generará mayor productividad en sus funciones del trabajador (Gibson y Donnelly, 2006).

## MARCO TEÓRICO

---

La planeación del clima organizacional es óptima para tener un crecimiento a través del plan estratégico al interior de la organización. Al establecer metas, se podrán realizar acciones que fortalezcan cada uno de sus aspectos, aumentando la capacidad operativa, debido a que los recursos son destinados y orientados a cumplir los objetivos propuestos y se ofrece mejor servicio por contar con todo el personal calificado.

# RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

---

## IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

### 4.1 Resultados

En este capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos, a través del trabajo de campo, los datos recabados por medio de instrumento aplicado se unificaron para obtener la interpretación final; así, también se muestran las características y descripción de las empresas Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos.

Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver y Tomas (1990) analizan el instrumento de la siguiente forma: Se han desarrollado múltiples instrumentos de medida de la satisfacción laboral que Cook et al., (1981) han clasificado en medidas globales y medidas de aspectos específicos. Las primeras permiten obtener algún tipo de estimación general del nivel de satisfacción. Este tipo de medidas se pueden clasificar en tres subtipos: a) Las que contienen ítems referentes a diferentes aspectos del trabajo, obteniéndose así el nivel de satisfacción como un promedio o suma de puntuaciones a lo largo de la escala; b) Las que promedian ítems a partir de variantes de una pregunta única, "¿Cuan satisfecho está usted con su actual trabajo?" preguntas en las que no se consideran aspectos puntuales del trabajo, y ; c) Las que combinarían las dos aproximaciones, utilizando ítems que medirían aspectos específicos e ítems que medirían aspectos generales de la satisfacción, pudiéndose promediar éstos en una medida global.

## RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Los resultados son presentados de la siguiente forma:

El cuestionario de satisfacción laboral y de clima organizacional se trabajó a través de la metodología cuantitativa, los resultados se presentaron por medio de gráficas de barras agrupadas, con sus respectivas descripciones de cada una de las interrogantes.

**Tabla 6: Sexo de los trabajadores de Mundo Gráfico**

|         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos |            |            |                   |                      |
| Mujer   | 3          | 37.5       | 37.5              | 37.5                 |
| Hombre  | 5          | 62.5       | 62.5              | 100.0                |
| Total   | 8          | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Mundo Gráfico

**Gráfica 3: Sexo de los trabajadores de Mundo Gráfico**



# RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**Tabla 7: Sexo de los trabajadores de Eventos Distinguidos**

|         |        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Mujer  | 9          | 40.9       | 40.9              | 40.9                 |
|         | Hombre | 13         | 59.1       | 59.1              | 100.0                |
|         | Total  | 22         | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Eventos Distinguidos

**Gráfica 4: Sexo de los trabajadores de Eventos Distinguidos**



Dentro del sexo de los trabajadores de Mundo Gráfico se observa que el 63% son mujeres y 37% son hombres mientras que el 59% son hombres y 41% son mujeres de la empresa Eventos Distinguidos (ver gráfica 3 y 4).

# RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**Tabla 8: Edad de los trabajadores de Mundo Gráfico**

|                         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos De 21 a 30 años | 5          | 62.5       | 62.5              | 62.5                 |
| De 31 a 40 años         | 2          | 25.0       | 25.0              | 87.5                 |
| De 41 a 50 años         | 1          | 12.5       | 12.5              | 100.0                |
| Total                   | 8          | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Mundo Gráfico

**Grafica 5: Edad de los trabajadores de Mundo Gráfico**



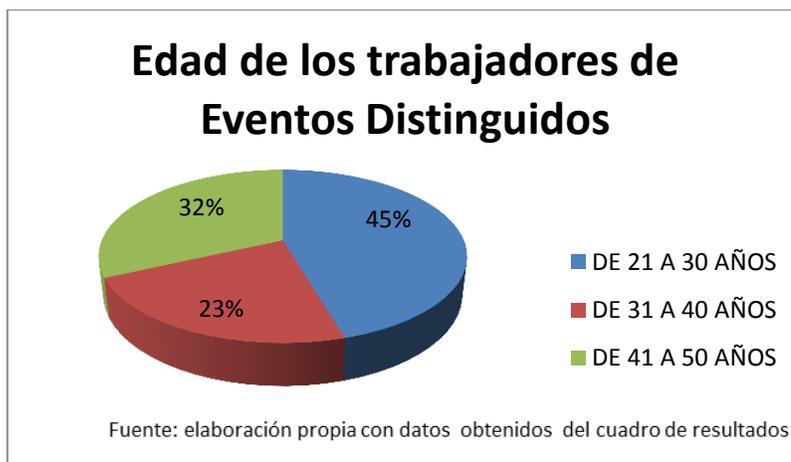
# RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**Tabla 9: Edad de los trabajadores de Eventos Distinguidos**

|                         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos De 21 a 30 años | 10         | 45.5       | 45.5              | 45.5                 |
| De 31 a 40 años         | 5          | 22.7       | 22.7              | 68.2                 |
| De 41 a 50 años         | 7          | 31.8       | 31.8              | 100.0                |
| Total                   | 22         | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Eventos Distinguidos

**Grafica 6: Edad de los trabajadores de Eventos Distinguidos**



En cuanto a la edad de los trabajadores podemos percibir que en las dos empresas la gran mayoría son personas jóvenes ya que el rubro predominante es de 21 a 30 años que constituye el 62.5% en la empresa Mundo Gráfico y 45.5% en la empresa Eventos Distinguidos. Mientras que

## RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

el rubro de 31 a 40 años es el segundo predominante teniendo el 25% en la empresa Mundo Gráfico y el 22.7% en Eventos Distinguidos (ver gráfica 5 y 6).

**Tabla 10: Situación laboral de los trabajadores de Mundo Gráfico**

|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Eventual | 2          | 25.0       | 25.0              | 25.0                 |
| Fijos            | 6          | 75.0       | 75.0              | 100.0                |
| Total            | 8          | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Mundo Gráfico

**Gráfica 7: Situación laboral de los trabajadores de Mundo Gráfico**



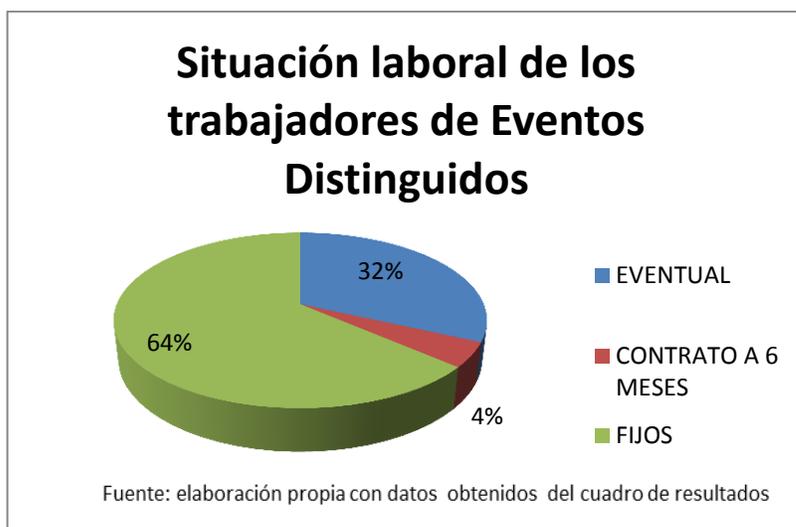
# RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**Tabla 11: Situación laboral de los trabajadores de Eventos Distinguidos**

|                    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Eventual   | 7          | 31.8       | 31.8              | 31.8                 |
| Contrato a 6 meses | 1          | 4.5        | 4.5               | 36.4                 |
| Fijos              | 14         | 63.6       | 63.6              | 100.0                |
| Total              | 22         | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Eventos Distinguidos

**Grafica 8: Situación laboral de los trabajadores de Eventos Distinguidos**



Dentro de la situación laboral de los empleados, el segmento más considerable son los contratos fijos para las dos compañías. Este rubro representa el 75% de los empleados de Mundo Gráfico y 63.6% de los trabajadores de Eventos Distinguidos; mientras que los trabajos eventuales

## RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

representan el 25% para la primera y 31.8% para la segunda y contratos por seis meses que simbolizan el 4.5% solamente para la segunda compañía (ver gráfica 7 y 8).

**Tabla 12: Horario de los trabajadores de Mundo Gráfico**

|                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Jornada completa | 7          | 87.5       | 87.5              | 87.5                 |
| Horario flexible         | 1          | 12.5       | 12.5              | 100.0                |
| Total                    | 8          | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Mundo Gráfico

**Grafica 9: Horario de los trabajadores de Mundo Gráfico**



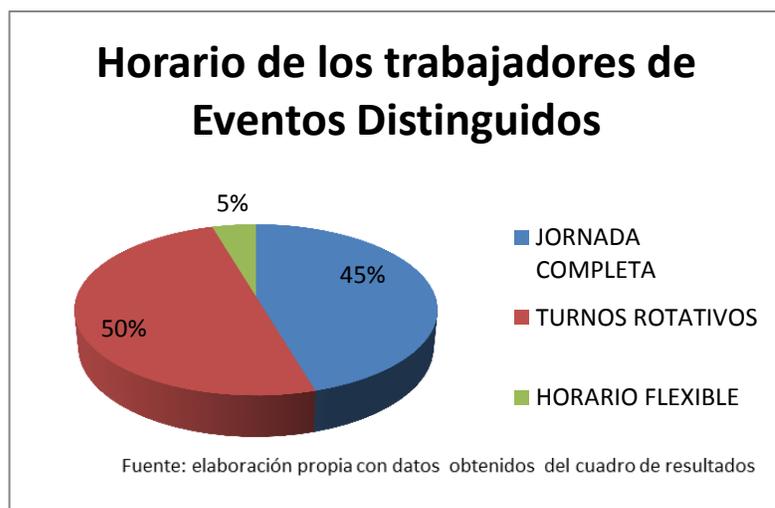
## RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**Tabla 13: Horario de los trabajadores de Eventos Distinguidos**

|                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Jornada completa | 10         | 59.1       | 59.1              | 59.1                 |
| Turnos rotativos         | 11         | 36.4       | 36.4              | 95.5                 |
| Horario flexible         | 1          | 4.5        | 4.5               | 100.0                |
| Total                    | 22         | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Eventos Distinguidos

**Gráfica 10: Horario de los trabajadores de Eventos Distinguidos**



En lo referente al horario de los trabajadores de Mundo Gráfico, los horarios fijos representan el grupo predominante teniendo 87.5%, y las personas que trabajan en horarios flexibles solamente ocupan el 12.5% (ver gráfica 9).

## RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Mientras que para la empresa Eventos Distinguidos, los horarios fijos constituyen el 59.1%, las personas que trabajan en los turnos rotativos, tienen un peso considerable ya que representan 36.4% y las personas que trabajan los horarios flexibles son 4.5%.(ver gráfica 10).

**Tabla 14: Horas de trabajo por semana de Mundo Gráfico**

|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 40 horas | 3          | 37.5       | 37.5              | 37.5                 |
| 45 horas         | 2          | 25.0       | 25.0              | 62.5                 |
| 48 horas         | 1          | 12.5       | 12.5              | 75.0                 |
| 50 horas         | 2          | 25.0       | 25.0              | 100.0                |
| Total            | 8          | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Mundo Gráfico

**Grafica 11: Horas de trabajo por semana de Mundo Gráfico**



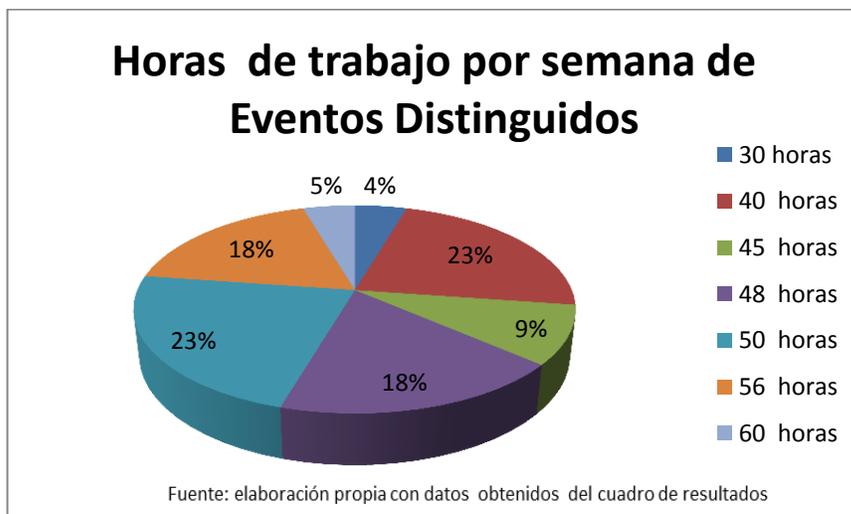
# RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**Tabla 15: Horas de trabajo por semana de Eventos Distinguidos**

|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 30 horas | 1          | 4.5        | 4.5               | 4.5                  |
| 40 horas         | 5          | 22.7       | 22.7              | 27.3                 |
| 45 horas         | 2          | 9.1        | 9.1               | 36.4                 |
| 48 horas         | 4          | 18.2       | 18.2              | 54.5                 |
| 50 horas         | 5          | 22.7       | 22.7              | 77.3                 |
| 56 horas         | 4          | 18.2       | 18.2              | 95.5                 |
| 60 horas         | 1          | 4.5        | 4.5               | 100.0                |
| Total            | 22         | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Eventos Distinguidos

**Grafica 12: Horas de trabajo por semana de Eventos Distinguidos**



## RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Las horas trabajadas por semana de los trabajadores para las dos compañías fluctúa de 40 a 60 horas, y predominan las jornadas laborales de aproximadamente 8 horas diarias, que representaría de 40 a 48 horas trabajadas a la semana (ver gráfica 11 y 12).

**Tabla 16: Jerarquía de los trabajadores de Mundo Gráfico**

|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Empleado | 5          | 62.5       | 62.5              | 62.5                 |
| Supervisor       | 2          | 25.0       | 25.0              | 87.5                 |
| Directivo        | 1          | 12.5       | 12.5              | 100.0                |
| Total            | 8          | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Mundo Gráfico

**Gráfica 13: Jerarquía de los trabajadores de Mundo Gráfico**



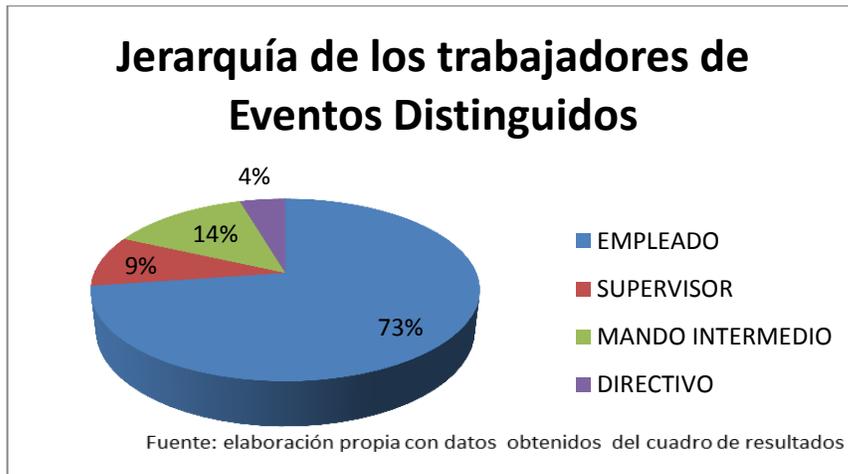
# RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**Tabla 17: Jerarquía de los trabajadores de Eventos Distinguidos**

|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Empleado | 16         | 72.7       | 72.7              | 72.7                 |
| Supervisor       | 2          | 9.1        | 9.1               | 81.8                 |
| Mando intermedio | 3          | 13.6       | 13.6              | 95.5                 |
| Directivo        | 1          | 4.5        | 4.5               | 100.0                |
| Total            | 22         | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Eventos Distinguidos

**Gráfica 14: Jerarquía de los trabajadores de Eventos Distinguidos**



En la jerarquía de los empleados; de la empresa, Mundo Gráfico, el segmento que prevalece, son los trabajadores de primer nivel representando el 62.5%, mientras que los supervisores representan el 25% (ver gráfica 13).

## RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En la jerarquía de los empleados de la empresa, Eventos Distinguidos, el segmento que prevalece son los empleados de primer nivel que simbolizan el 72.7%, por otro lado los mandos intermedios representan el 9.1%, los supervisores 13.6% y el mando directivo el 4.5% (ver gráfica 14).

**Tabla 18: Nivel académico de los trabajadores de Mundo Gráfico**

|                    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Secundaria | 1          | 12.5       | 12.5              | 12.5                 |
| Bachillerato       | 4          | 50.0       | 50.0              | 62.5                 |
| Profesional        | 3          | 37.5       | 37.5              | 100.0                |
| Total              | 8          | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Mundo Gráfico

**Gráfica 15: Nivel académico de los trabajadores de Mundo Gráfico**



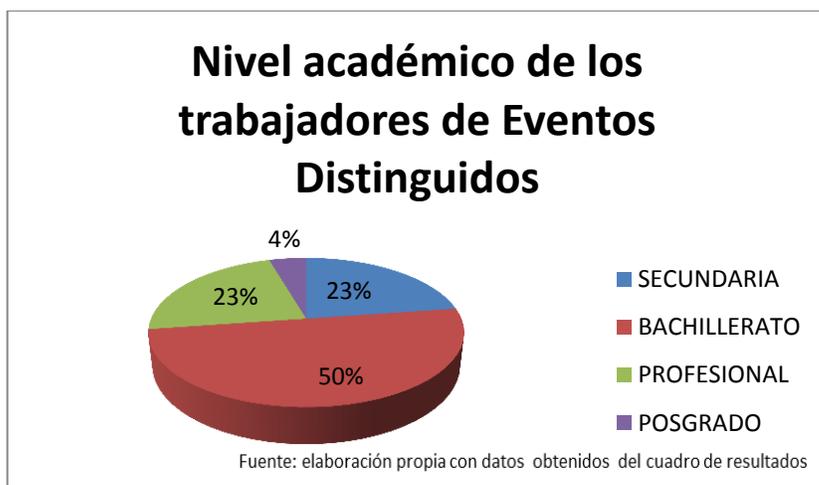
## RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**Tabla 19: Nivel académico de los trabajadores de Eventos Distinguidos**

|                    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Secundaria | 5          | 22.7       | 22.7              | 22.7                 |
| Bachillerato       | 11         | 50.0       | 50.0              | 72.7                 |
| Profesional        | 5          | 22.7       | 22.7              | 95.5                 |
| Posgrado           | 1          | 4.5        | 4.5               | 100.0                |
| Total              | 22         | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Eventos Distinguidos

**Grafica 16: Nivel académico de los trabajadores de Eventos Distinguidos**



En cuanto al nivel académico de los empleados de Mundo Gráfico, el rubro que prevalece son los empleados con nivel bachillerato obteniendo 50% de los trabajadores de la empresa, siguiendo con 37.5% los empleados con un

## **RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

---

nivel académico de licenciatura y continúan con 12.5% las personas con estudios de secundaria (ver gráfica 15).

En base al nivel académico de los empleados de Eventos Distinguidos, predominan con 50% los empleados con nivel bachillerato, continuando con 22.7% los trabajadores con estudios de licenciatura, y siguiendo con 22.7% las personas con nivel secundaria y finalizando con 4.5% las personas con nivel posgrado (ver gráfica 16).

**Tabla 20: Antigüedad en meses de los trabajadores de Mundo Gráfico**

|                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 4 meses | 2          | 25.0       | 25.0              | 25.0                 |
| 8 meses         | 3          | 37.5       | 37.5              | 62.5                 |
| 12 meses        | 3          | 37.5       | 37.5              | 100.0                |
| Total           | 8          | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Mundo Gráfico

## RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Grafica 17: Antigüedad de los trabajadores de Mundo Gráfico



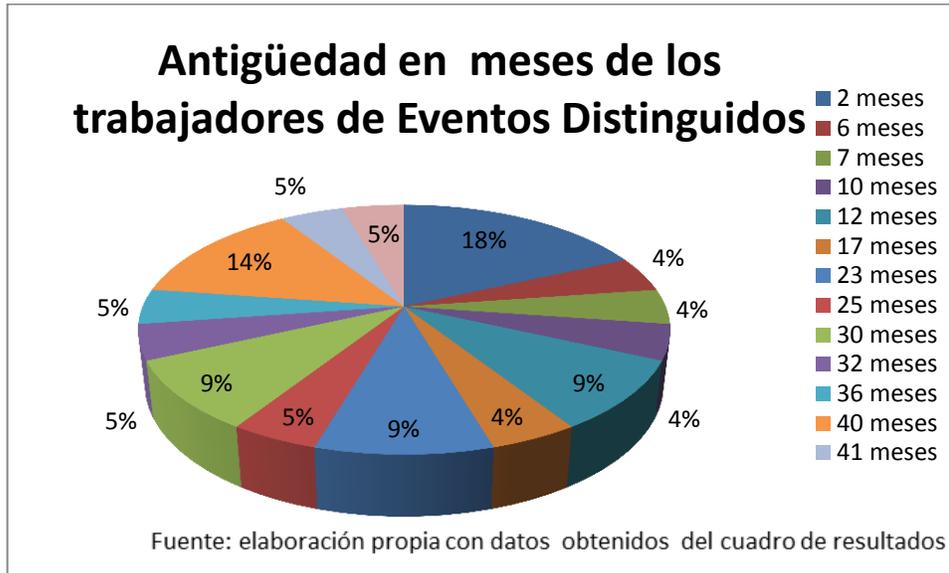
**Tabla 21: Antigüedad en meses de los trabajadores de Eventos Distinguidos**

|                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 2 meses | 4          | 18.2       | 18.2              | 18.2                 |
| 6 meses         | 1          | 4.5        | 4.5               | 22.7                 |
| 7 meses         | 1          | 4.5        | 4.5               | 27.3                 |
| 10 meses        | 1          | 4.5        | 4.5               | 31.8                 |
| 12 meses        | 2          | 9.1        | 9.1               | 40.9                 |
| 17 meses        | 1          | 4.5        | 4.5               | 45.5                 |
| 23 meses        | 2          | 9.1        | 9.1               | 54.5                 |
| 25 meses        | 1          | 4.5        | 4.5               | 59.1                 |
| 30 meses        | 2          | 9.1        | 9.1               | 68.2                 |
| 32 meses        | 1          | 4.5        | 4.5               | 72.7                 |
| 36 meses        | 1          | 4.5        | 4.5               | 77.3                 |
| 40 meses        | 3          | 13.6       | 13.6              | 90.9                 |
| 41 meses        | 1          | 4.5        | 4.5               | 95.5                 |
| 42 meses        | 1          | 4.5        | 4.5               | 100.0                |
| Total           | 22         | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Eventos Distinguidos

## RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Grafica 18: Antigüedad de los trabajadores de Eventos Distinguidos



Para los empleados de la empresa Eventos Distinguidos la antigüedad de las personas que laboran fluctúa desde las personas de recién ingreso hasta las que cuentan con un año y medio de trabajo, y éstas son las que representan el mayor porcentaje. También existe un porcentaje alto de personal que labora desde la creación de la compañía contando con una antigüedad de 41 meses (ver gráfica 17 y 18).

Por otro lado la antigüedad de las personas que laboran en la empresa Mundo Gráfico, el grupo predominante son los trabajadores que poseen 12 meses de antigüedad, obteniendo 37.5%, otro conjunto tiene una posición representativa de 37.5%, contando con una antigüedad de 8 meses, y las personas que tienen 4 meses de antigüedad representan el 25%.

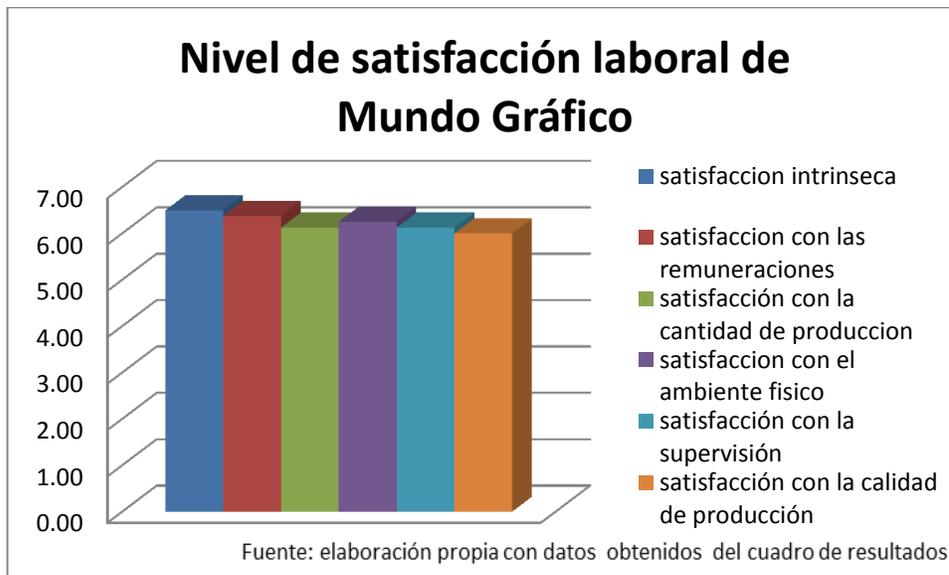
# RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**Tabla 22: Nivel de satisfacción laboral de Mundo Gráfico**

|  | N | Media |
|--|---|-------|
| Satisfacción intrínseca                    | 8 | 6.50  |
| Satisfacción con las remuneraciones        | 8 | 6.38  |
| Satisfacción con la cantidad de producción | 8 | 6.13  |
| Satisfacción con el ambiente físico        | 8 | 6.25  |
| Satisfacción con la supervisión            | 8 | 6.13  |
| Satisfacción con la calidad de producción  | 8 | 6.00  |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Mundo Gráfico

**Gráfica 19: Nivel de satisfacción laboral de Mundo Gráfico**



## RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

---

El nivel de satisfacción laboral que prevalece en los empleados de la compañía Mundo Gráfico, es favorable, dando promedios generales muy altos, los cuales oscilan entre 6.00 y 6.50 en todas las dimensiones de satisfacción.

Satisfacción intrínseca 6.50, satisfacción con las remuneraciones 6.38, satisfacción con la cantidad de producción 6.13, satisfacción con el ambiente físico 6.25, satisfacción con la supervisión 6.13, satisfacción con la calidad de producción 6.00.

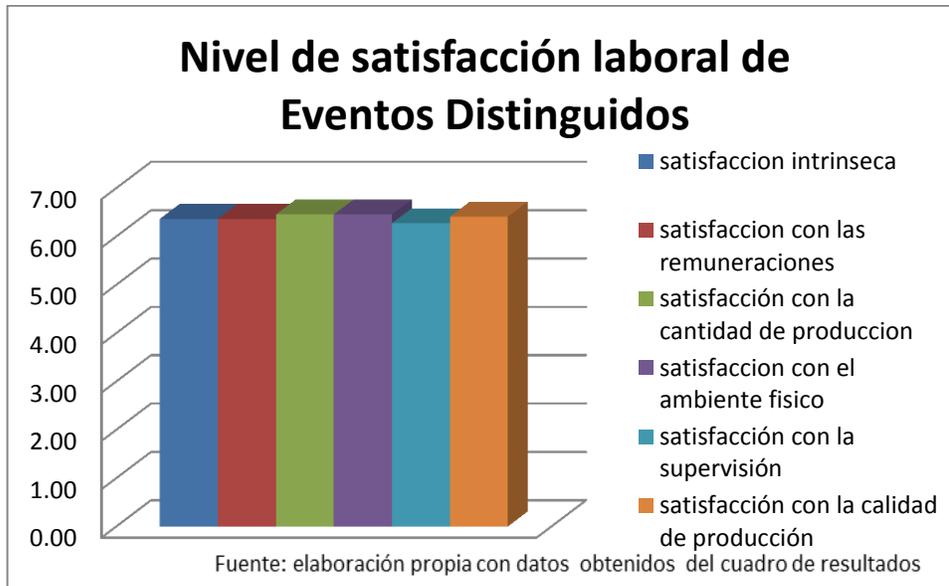
**Tabla 23: Nivel de satisfacción laboral de Eventos Distinguidos**

|  | N  | Media |
|--|----|-------|
| Satisfacción intrínseca                    | 22 | 6.36  |
| Satisfacción con las remuneraciones        | 22 | 6.36  |
| Satisfacción con la cantidad de producción | 22 | 6.45  |
| Satisfacción con el ambiente físico        | 22 | 6.45  |
| Satisfacción con la supervisión            | 22 | 6.27  |
| Satisfacción con la calidad de producción  | 22 | 6.41  |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa  
Eventos Distinguidos

# RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**Grafica 20: Nivel de satisfacción laboral de Eventos Distinguidos**



El nivel de satisfacción laboral que prevalece en los empleados de Eventos Distinguidos, es favorable, los promedios generales oscilan entre 6.41 y 6.27 en todas las dimensiones de satisfacción.

Satisfacción intrínseca 6.36, satisfacción con las remuneraciones 6.36, satisfacción con la cantidad de producción 6.45, satisfacción con el ambiente físico 6.45, satisfacción con la supervisión 6.27, satisfacción con la calidad de producción 6.41.

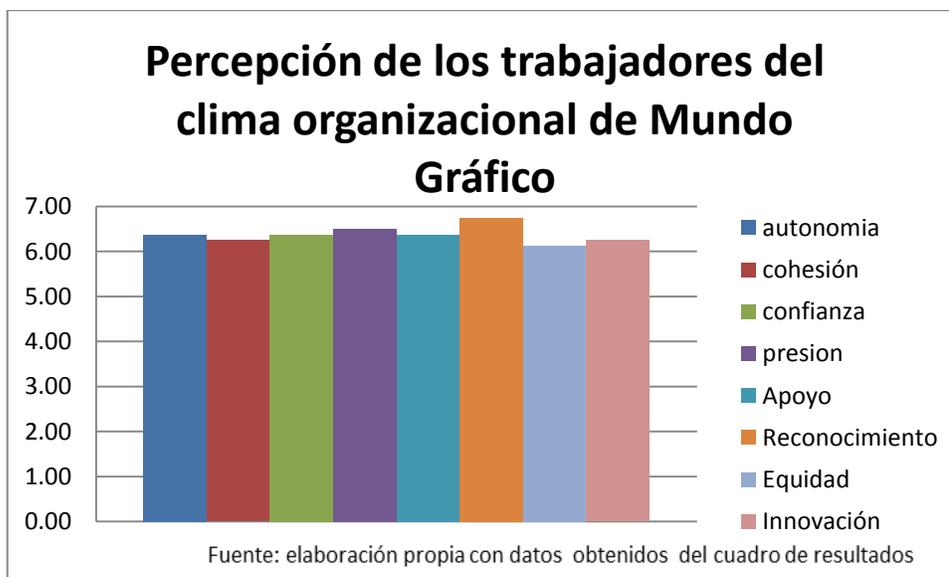
## RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**Tabla 24: Percepción de los trabajadores del clima organizacional de Mundo Gráfico**

|                | N | Media |
|----------------|---|-------|
| Autonomía      | 8 | 6.38  |
| Cohesión       | 8 | 6.25  |
| Confianza      | 8 | 6.38  |
| Presión        | 8 | 6.50  |
| Apoyo          | 8 | 6.38  |
| Reconocimiento | 8 | 6.75  |
| Equidad        | 8 | 6.13  |
| Innovación     | 8 | 6.25  |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Mundo Gráfico

**Grafica 21: Percepción de los trabajadores del clima organizacional de Mundo Gráfico**



## RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

---

La percepción del clima organizacional que prevalece en los empleados de Mundo Gráfico es favorable, arrojando medias generales que oscilan entre 6.13 y 6.75 en todas las dimensiones del ambiente organizacional. Los promedios que hay de la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional son los siguientes: autonomía 6.38, cohesión 6.25, confianza 6.38, presión 6.50, apoyo 6.38, reconocimiento 6.75, equidad 6.13, e innovación 6.25.

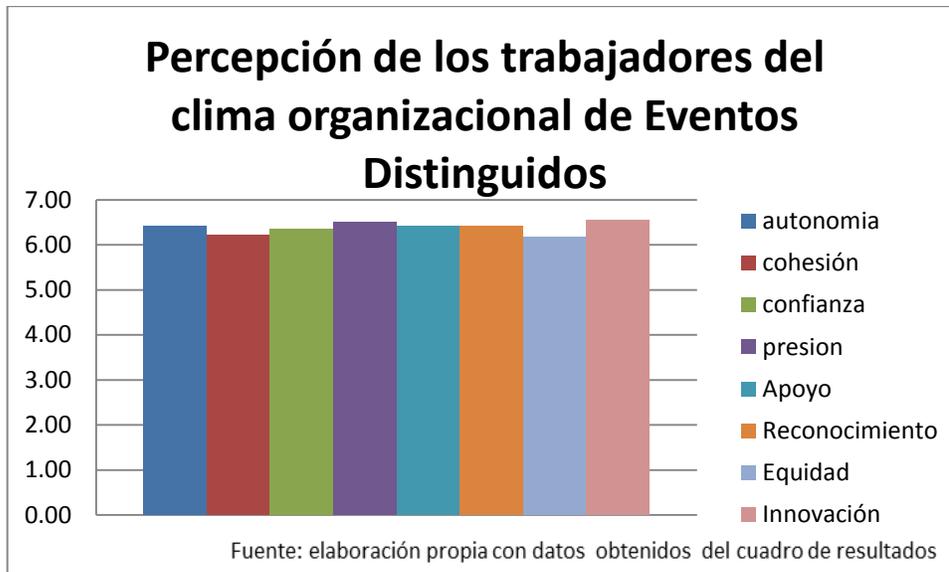
**Tabla 25: Percepción de los trabajadores del clima organizacional de Eventos Distinguidos**

|                | N  | Media |
|----------------|----|-------|
| Autonomía      | 22 | 6.41  |
| Cohesión       | 22 | 6.23  |
| Confianza      | 22 | 6.36  |
| Presión        | 22 | 6.50  |
| Apoyo          | 22 | 6.41  |
| Reconocimiento | 22 | 6.41  |
| Equidad        | 22 | 6.18  |
| Innovación     | 22 | 6.55  |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la empresa Eventos Distinguidos

# RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**Grafica 22: Percepción de los trabajadores del clima organizacional de Eventos Distinguidos**



La percepción del clima organizacional que prevalece en los empleados de Eventos Distinguidos, es favorable, arrojando medias generales que oscilan entre 6.18 y 6.55 en todas las dimensiones del ambiente organizacional. Los promedios que hay de la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional son los siguientes: autonomía 6.41, cohesión 6.23, confianza 6.36, presión 6.50, apoyo 6.41, reconocimiento 6.41, equidad 6.18, e innovación 6.55.

# RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**Tabla 26: Correlación clima organización y satisfacción laboral de Mundo Gráfico**

| Rho de Spearman  |                             | satisfacción intrínseca | satisfacción con las remuneraciones | satisfacción con la cantidad de producción | satisfacción con el ambiente físico | satisfacción con la supervisión | satisfacción con la calidad de producción |
|--|-----------------------------|-------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|---------------------------------|---|
| Autonomía  | Coefficiente de correlación | -.410                   | -.233                               | .185                                       | -.404                               | -.251                           | .185                                      |
|  | Sig. (bilateral)            | .239                    | .516                                | .608                                       | .247                                | .484                            | .608                                      |
| Cohesión   | Coefficiente de correlación | .037                    | .267                                | -.076                                      | .033                                | .415                            | -.022                                     |
|  | Sig. (bilateral)            | .919                    | .456                                | .834                                       | .928                                | .234                            | .952                                      |
| Confianza  | Coefficiente de correlación | .745*                   | -.044                               | -.029                                      | .349                                | .015                            | .015                                      |
|  | Sig. (bilateral)            | .013                    | .903                                | .936                                       | .323                                | .968                            | .968                                      |
| presión  | Coefficiente de correlación | .645*                   | -.115                               | .416                                       | .643*                               | -.151                           | .454                                      |
|  | Sig. (bilateral)            | .044                    | .751                                | .232                                       | .045                                | .677                            | .188                                      |
| Apoyo  | Coefficiente de correlación | 0.000                   | .756*                               | -.082                                      | .082                                | .866**                          | .206                                      |
|  | Sig. (bilateral)            | 1.000                   | .011                                | .821                                       | .821                                | .001                            | .568                                      |
| Reconocimiento   | Coefficiente de correlación | -.051                   | .150                                | -.392                                      | -.211                               | .625                            | .233                                      |
|  | Sig. (bilateral)            | .888                    | .680                                | .263                                       | .559                                | .053                            | .516                                      |
| Equidad  | Coefficiente de correlación | .159                    | .033                                | .704*                                      | .454                                | -.421                           | -.193                                     |
|  | Sig. (bilateral)            | .662                    | .928                                | .023                                       | .188                                | .225                            | .593                                      |
| Innovación   | Coefficiente de correlación | .732*                   | -.142                               | .371                                       | .771**                              | -.221                           | .150                                      |
|  | Sig. (bilateral)            | .016                    | .696                                | .291                                       | .009                                | .539                            | .679                                      |
| *. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).  |                             |                         |                                     |  |                                     |                                 |   |
| **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). |                             |                         |                                     |  |                                     |                                 |   |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas y procesadas en SPSS versión 21

# RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**Tabla 27: Correlación clima organización y satisfacción laboral de Eventos Distinguidos**

| Rho de Spearman  |                            | satisfacción intrínseca | satisfacción con las remuneraciones | satisfacción con la cantidad de producción | satisfacción con el ambiente físico | satisfacción con la supervisión | satisfacción con la calidad de producción |
|--|----------------------------|-------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|---------------------------------|---|
| Autonomía  | Coeficiente de correlación | -.218                   | .227                                | .407*                                      | .081                                | .246                            | -.070                                     |
|  | Sig. (bilateral)           | .247                    | .228                                | .026                                       | .670                                | .191                            | .712                                      |
| Cohesión   | Coeficiente de correlación | .413*                   | .107                                | .016                                       | -.017                               | -.094                           | .063                                      |
|  | Sig. (bilateral)           | .023                    | .572                                | .932                                       | .929                                | .621                            | .742                                      |
| Confianza  | Coeficiente de correlación | .031                    | -.218                               | .042                                       | .000                                | .027                            | -.205                                     |
|  | Sig. (bilateral)           | .870                    | .247                                | .824                                       | .999                                | .887                            | .278                                      |
| Presión  | Coeficiente de correlación | -.320                   | .122                                | .196                                       | .377*                               | .381*                           | -.061                                     |
|  | Sig. (bilateral)           | .085                    | .520                                | .299                                       | .040                                | .038                            | .747                                      |
| Apoyo  | Coeficiente de correlación | .200                    | .486**                              | .067                                       | .085                                | .612**                          | .364*                                     |
|  | Sig. (bilateral)           | .288                    | .006                                | .726                                       | .654                                | .000                            | .048                                      |
| Reconocimiento   | Coeficiente de correlación | .021                    | .369*                               | -.166                                      | .007                                | .168                            | .210                                      |
|  | Sig. (bilateral)           | .914                    | .045                                | .379                                       | .970                                | .376                            | .266                                      |
| Equidad  | Coeficiente de correlación | .131                    | -.027                               | .037                                       | .110                                | .042                            | .056                                      |
|  | Sig. (bilateral)           | .490                    | .889                                | .844                                       | .564                                | .824                            | .771                                      |
| Innovación   | Coeficiente de correlación | .055                    | -.034                               | .310                                       | .394*                               | 0.000                           | -.030                                     |
|  | Sig. (bilateral)           | .772                    | .858                                | .096                                       | .031                                | 1.000                           | .875                                      |
| *. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).  |                            |                         |                                     |  |                                     |                                 |   |
| **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). |                            |                         |                                     |  |                                     |                                 |   |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas y procesadas en SPSS versión 21

## **RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

---

El procesamiento de la información de los cuestionarios de la empresa Mundo Gráfico, presentados en la tabla 26 nos confirma que existe una correlación significativa entre la satisfacción intrínseca con la presión, la confianza y la innovación; de la misma forma la satisfacción con las remuneraciones y el apoyo; la satisfacción con la cantidad de producción y la equidad; la satisfacción con el ambiente físico con la presión y la innovación; la satisfacción con la supervisión y el apoyo; satisfacción con la calidad de producción y el apoyo.

Por otro lado el procesamiento de la información de la empresa Eventos Distinguidos, presentados en la tabla 27 nos confirma que existe una correlación significativa entre la satisfacción intrínseca y la cohesión; de la misma manera la satisfacción con las remuneraciones con el apoyo y reconocimiento; la satisfacción con la cantidad de producción y la autonomía; la satisfacción con el ambiente físico con la presión y la innovación; la satisfacción con la supervisión con la presión y el apoyo; satisfacción con la calidad de producción y el apoyo.

# CONCLUSIONES

---

## CONCLUSIONES

En la resolución final se muestra una explicación detallada de los resultados obtenidos relacionados con el fundamento teórico y los objetivos de la presente investigación.

En cuanto a las variables sociodemográficas y moduladoras; el sexo, la edad, la antigüedad, la jerarquía, las horas de trabajo, el nivel académico, el horario, la situación laboral de los trabajadores de las empresas Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos no se obtuvieron datos estadísticos significativos.

**Tabla 28: Categorías con porcentajes más altos de las variables demográficas y moduladoras de las empresas Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos**

| Variable                    | Categoría        | Mundo Gráfico | Eventos Distinguidos |
|-----------------------------|------------------|---------------|----------------------|
| Sexo                        | Hombres          | 37.50%        | 59.10%               |
| Sexo                        | Mujeres          | 62.50%        | 40.90%               |
| Edad                        | De 21 a 30 años  | 62.50%        | 45.50%               |
| Escolaridad                 | Bachillerato     | 50%           | 50%                  |
| Situación laboral           | Empleados fijos  | 63.60%        | 75%                  |
| Horario                     | Jornada completa | 59.10%        | 87.50%               |
| Horas de trabajo por semana | 40 horas         | 22.70%        | 37.50%               |
| Jerarquía                   | Empleados        | 72.70%        | 62.50%               |
| Antigüedad                  | 2 meses          | 18.20%        |                      |
| Antigüedad                  | 12 meses         |               | 37.50%               |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a las empresas Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos

## CONCLUSIONES

---

Sin embargo al analizar las variables demográficas y moduladoras se encuentran similitudes entre las dos empresas como lo son: la edad, el mayor porcentaje de empleados se encuentra en la categoría de 21 a 30 años, en cuanto a la escolaridad la mayor participación la ocupan los empleados con bachillerato terminado, en base a la situación laboral la mayor relación la tienen los empleados fijos, con un horario de jornada completa en turno de 8 horas de trabajo diario; y en cuanto a la jerarquía la mayoría son empleados de primer nivel.

Los resultados, obtenidos del procesamiento de los cuestionarios, confirman la Hipótesis “1” de los empleados de la empresa Mundo Gráfico. Los empleados se encuentran satisfechos en cuanto a la satisfacción intrínseca, la satisfacción con las remuneraciones, la satisfacción con la cantidad de producción, la satisfacción con el ambiente físico, la satisfacción con la supervisión y la satisfacción con la calidad de producción. Por lo que se comprueba con estos datos la Hipótesis “1”.

Así también, se revalida la Hipótesis “1” en lo relativo a los empleados de la empresa Eventos Distinguidos. Los empleados se encuentran satisfechos en cuanto a la satisfacción intrínseca, la satisfacción con las remuneraciones, la satisfacción con la cantidad de producción, la satisfacción con el ambiente físico, la satisfacción con la supervisión y la satisfacción con la calidad de producción. Por lo que se comprueba para esta empresa la Hipótesis “1”.

## CONCLUSIONES

---

Se puede apreciar la similitud en cuanto a la satisfacción de los empleados en las dos empresas con altos índices en cada una de sus dimensiones, dando medias generales que oscilan entre 6.00 a 6.50.

En base se a los datos obtenidos del procesamiento de los cuestionarios de los empleados de Mundo Gráfico, sobre la percepción de los trabajadores del clima organizacional. Se confirma la hipótesis de trabajo “2”. El grado de percepción de los trabajadores del clima organizacional de la empresa Mundo Gráfico es favorable en todas sus dimensiones.

En lo referente a los datos obtenidos del procesamiento de los cuestionarios de los empleados de Eventos Distinguidos, sobre la percepción de los trabajadores del clima organizacional. Se acepta la hipótesis de trabajo “2”. El grado de percepción de los trabajadores del clima organizacional de la empresa Eventos Distinguidos es favorable en todas las dimensiones.

Se observa que hay similitud en la percepción de los trabajadores sobre las dimensiones del clima organizacional en las dos empresas; el cual es muy favorable, los promedios generales que fluctúan de 6.13 a 6.75.

En lo referente a los resultados de la hipótesis “3” Las dimensiones del clima organizacional: el apoyo, la presión, la confianza, la innovación y la equidad están correlacionadas significativamente con las dimensiones de satisfacción laboral: la satisfacción intrínseca, la satisfacción con las remuneraciones, la satisfacción con la cantidad de producción, la satisfacción con el ambiente físico, la satisfacción con la supervisión, la satisfacción con la calidad de

## CONCLUSIONES

---

producción; de la empresa Mundo Gráfico. Consecuentemente con estos datos se comprueba la hipótesis “3”.

Del mismo modo, en lo referente a los resultados de la hipótesis “3” Las dimensiones del clima organizacional: la cohesión, el apoyo, la autonomía, el reconocimiento, la presión y la innovación están correlacionadas significativamente con las dimensiones de satisfacción laboral: la satisfacción intrínseca, la satisfacción con las remuneraciones, la satisfacción con la cantidad de producción, la satisfacción con el ambiente físico, la satisfacción con la supervisión, la satisfacción con la calidad de producción de la empresa Eventos Distinguidos. Por lo tanto con estos datos se acepta la hipótesis “3” para ésta empresa.

Al analizar las correlaciones de Mundo Gráfico y Eventos Distinguidos podemos observar que en ambas empresas presentan similitudes y existe una correlación significativa entre la satisfacción con las remuneraciones con apoyo; satisfacción con el ambiente físico con la presión y la innovación; satisfacción con la supervisión con el apoyo. Lo que nos permite emitir recomendaciones en ambas empresas.

# RECOMENDACIONES

---

## RECOMENDACIONES

Sulbarán (1998) menciona que se puede convenir en que la gerencia tiene una obligación única: manejar las relaciones entre el sistema y su entorno, particularmente en lo que se refiere a la función central de fijarle metas a la organización, así como definir valores y normas sobre las cuales esta debe, básicamente, desarrollar un sentido de identidad. Se puede inferir que al determinar los objetivos generales de un organismo social y generar un ambiente adecuado para su logro es, en esencia, la función primordial del gerente o administrador.

Una de las metas más importantes que tratan de alcanzar las organizaciones y sus miembros, es proporcionar un bien o servicio que los clientes desean. El desempeño organizacional es la meta principal, aprovechar los recursos para satisfacer los clientes y alcanzar las metas de la organización. El desempeño organizacional aumenta con respecto a la eficiencia y la eficacia en la organización.

En el mismo sentido la responsabilidad del administrador es asegurarse que la organización y sus miembros se desarrollen con mayor eficiencia, para suministrar bienes y servicios. Cuando los administradores o directivos tratan de aumentar sus beneficios económicos, deben considerar el factor humano de la empresa y las percepciones que estos tienen, y si relegarán el factor humano tendrían resultados negativos para la organización.

## RECOMENDACIONES

---

Reddin (2004) menciona que el clima organizacional debe ser apropiado a la situación en la cual se opera. Los elementos de la situación incluyen cosas tales como: la tecnología (el tipo de trabajo a realizarse y las demandas del ambiente en el todo). Por ejemplo: Los clientes, las expectativas de la gente o de la comunidad; o dentro de la misma organización, los elementos de la situación pueden ser los diversos departamentos, en particular aquellos más relacionados entre sí. Obviamente la efectividad del clima también dependerá de la naturaleza de las expectativas de la fuerza laboral a todos los niveles.

Las personas que trabajan en las gerencias y en el departamento de recursos humanos en la gestión en las empresas, podrán desarrollar planes a largo plazo en base a las cualidades de las personas que trabajan en ellas.

Se piensa que si se mejora la comunicación entre jefes y empleados, si se mantiene la motivación del trabajador para hacer bien su trabajo; si se genera confianza en las relaciones humanas, si mejora el liderazgo de los jefes y la autorrealización de los trabajadores podremos lograr un clima organizacional óptimo.

En base a las observaciones anteriores y en función de los resultados y conclusiones obtenidos, se enuncian algunas recomendaciones para las empresas:

- Se recomienda a los responsables de la organización diseñar planes de ascenso para que puedan motivar a los empleados y también a tener

## RECOMENDACIONES

---

mejores incentivos para que los empleados puedan esforzarse día a día en el desempeño de sus funciones.

- A los responsables de la organización: a mantener la motivación de todo el personal, aplicando un programa de recompensas y estímulos que tengan gran significado para ellos aunque no sean económicos.
- Al personal directivo: a promover y fomentar la participación de los trabajadores en las actividades de la organización; apoyando sus iniciativas para el cambio y para el cumplimiento de la visión y misión de la institución.
- A los gerentes de las empresas: implementar planes de entrenamiento y formación para que estimulen las capacidades de los empleados y se contribuya a la formación y desarrollo a largo plazo de la plantilla laboral.
- A los gerentes de las empresas: a crear una evaluación del desempeño para que conforme a los resultados de estas se diseñen remuneraciones que motiven al personal a realizar mejor su trabajo.
- A los gerentes de las empresas: a diseñar planes de promociones, aumentos de sueldos y planes de carrera para sus empleados para fomentar seguridad en el trabajador y sentimiento de pertenencia a la organización.
- Conforme al punto anterior se recomienda a los gerentes de las empresas: a crear un plan de seguridad del empleado con la finalidad de generar estabilidad y salud.

## RECOMENDACIONES

---

- Se recomienda a las MIPyMEs y a los colegios de administración de las universidades y a otras instituciones públicas continuar con investigaciones relacionadas al tema de investigación.

## BIBLIOGRAFIA

---

Acuña Aguirre, E. (2004). *Análisis de la motivación, Incentivos y desempeño en dos empresas chilenas*. Santiago.

Andersen, A., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2008). *Diccionario de Economía y Negocios* (10 ed.). Madrid, España: Espasa.

Aguerre, T. F. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(2), 43-68.

Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ta. Fidas G. Arias Odón.

Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES.

Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.

Caballero Rodríguez, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *currículum*, 6, 1-10.

Caicedo Botero, N. (2010). *Tratamiento de la escuela de las relaciones humanas (trabajos paralelos y posteriores a elton mayo) desde algunas perspectivas contemporaneas*. Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

Chiang Vega, M. M., Huerta Rivera, P. C., Nuñez Partido, A., & Salazar Botello, M. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista universum*, 23(2), 66-85.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8 ed.). Colombia: McGraw Hill.

Collao Franklin, R., Pessoa de Matos, M., Arroio, A., Zuleta, L. A., Zevallos, E., Graterol, A. J., y otros. (2011). *Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe*. CEPAL.

Comision Economica para America Latina y el Caribe. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. CEPAL. San Salvador: Deutsche Gesellschaft.

Contreras Camarena, J. A. (2006). *Antología sobre Administración*. Universidad Autonoma del Estado de Mexico.

## BIBLIOGRAFIA

---

Cuadra Peralta , A., & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum*, 2(22), 40-56.

Diario Oficial de la Federación. (30 de 06 de 2009). Estratificación de las micros, pequeñas y medianas empresas.

Duarte Magaña, E. (2006). *Estudio de motivación, actitudes y productividad en empleados del sector maquilador del noroeste de México*. Mexicali: CETYS Universidad.

Espitia, L. C. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones.(Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 7-32.

Fenoy, A., De Dios Chacón, M., & Banqueri Lopez, M. (2012). Cualificación y satisfacción laboral: un estudio sobre los empleos para los que hemos sido formados previamente. *ReiDoCrea*, 1, 12-20.

Flores Jiménez, R., Hernández Ortiz, I., & Flores Jiménez, I. (2011). *Pequeñas y medianas empresas caracterización general de las PYMES e importancia de la capacitación*. México.

Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: El comportamiento de individuos en organizaciones*. México: Oxford.

Gamboa, J. P., Lerin, F. J. G., Botella, P. R., & Silla, J. M. P. (2007). La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral. Working papers Documentos de trabajo: Serie EC (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas), (1).

García, Celestino A. (2012). La satisfacción del cliente interno, su aplicación en organizaciones de actividad física. IV Congreso Internacional de Ciencias del Deporte y la Educación Física. Pontevedra.

García Govea., M. E., & Escalante Domínguez, M. M. (2010). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*. Tamaulipas: Universidad Autónoma de Tamaulipas.

García Pimentel Ruiz, L., García Sánchez, N., Ortega Orea, A. E., Santiago Peralta, D. E., y Zamora Moreno, F. S. (2007). *Pequeña y mediana empresa a través de la administración de la tecnología de información (TI) para el desarrollo de la administración del conocimiento*. Universidad ITESO,, Guadalajara.

Garza Mercado, A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales* (7 ed.). Mexico: Harla.

## BIBLIOGRAFIA

---

George, C. H., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson.

Gibson, I., & Donnelly, J. (2006). *Organizaciones, conducta, estructura, procesos* (12 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Gobierno del Estado de Hidalgo. (2011). *Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016*. Pachuca de Soto.

Goncalves, A. (2008). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad*.

Goode, W. J. (2008). *Metodos de investigación social*. Mexico: Trillas.

Guerrero Enriquez, G. M., González Herrera, M. B., & Figueroa González, E. G. (2008). Análisis de las Estrategias de las MIPyMEs que inciden en el Crecimiento, Financiamiento y Rentabilidad de la Industria de la Construcción en el Estado de Durango. *XII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. Baja California*.

Guevara, W. (2010). *Evaluación de la satisfacción laboral de los (las) trabajadores(as) de una empresa petrolera Maturín, Monagas JUNIO/NOVIEMBRE 2008*. Universidad Experimental de Guayana , Guayana.

Hernández Callejas, G. G., & Saavedra García, M. M. (2009). *Perfil financiero de las pequeñas empresas: caso estado de Hidalgo, México*. . Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Universidad de Antioquia, Contaduria.

Hernández Calzada, M. A., Saavedra García, M. L., Mendoza Moheno, J., Vázquez Rojas, A. M., Jiménez Alvarado, M., Navarrete Zorrilla, D. M., y otros. (2007). *Perfil Financiero y Administrativo de las Pequeñas Empresas en el Estado de Hidalgo*. Pachuca, Hidalgo, Mexico.

Hernández García, V., y Rojas, M. F. (2011). *Propuesta de creacion de un instrumento de medicion de clima organizacional para una industria farmaceutica*. Santiago Cali: UNIVERSIDAD ICESI.

Hernández Gracia, T., González Cano, M., Mendoza Austria, F. M., Soberanes Rivas, L. T., y De la Fuente Islas, A. H. (2012). *Formación de capital humano empresa-universidad. 2do Congreso Internacional de Investigación de Cuerpos Académicos*.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5 ed.). Mexico: McGraw-Hill.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Ibarra Zamudio, Jesús e Islas Márquez Elena. (1991). Capital organizativo para la creación de inteligencia competitiva en las PyMEs de la región de Pachuca.
- INEGI. (2013). *Anuario Estadístico de Hidalgo 2012*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). *Censos Economicos 2009 Micro, Pequeña, Mediana y gran empresa estratificación de los establecimientos*. Aguascalientes.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2012). *Sistema de Cuentas Nacionales de Mexico*. INEGI.
- Kauffman Gonzalez, S. H. (2009). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana. 40-48.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Elementos de administración* (12 ed.). México: McGraw hill.
- Litwin, G. H. (1971). *Climate and motivation: An experimental study*. Prentice Hall.
- Lopez Gaitan, C. (2010). Una visión competitiva para impulsar el crecimiento de mi empresa. *Semana Nacional PYME*.
- Machorro Ramos, F., Rosado Morales, M., & Romero Ortiz, M. V. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. *Ciencias Administrativas IIESCA*(2), 30-35.
- Malave, N. (2007). *Trabajo modelo para enfoques de investigación acción participativa programas nacionales de formación. Escala tipo likert*. Maturín: Universidad Politécnica Experimental de Paria.
- Malisa López, L. F. (2012). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa electrica provincial Cotopaxi*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Marroquín Pérez, S. A., & Pérez Gutiérrez, L. (2011). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Martín Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*(27), 103-117.
- Martínez García, F. J., Sánchez Trejo, V. G., Somohano Rodríguez, F. M., García Pérez de Lema, D., & Marín Hernández, S. (2008). *Análisis estratégico para el*

## BIBLIOGRAFIA

---

*desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa*. Pachuca, Hidalgo, Mexico: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Martínez Ibarra, E. A. (2013). Administración, ambiente organizacional conceptuales y sociológicos satisfacción en el trabajo: fundamentos filosóficos,. *Praxis*, 25-34.

Mejía Botero, F. (2003). Situación de la formación para el trabajo en el entorno actual de la economía: una propuesta de eficaciacon equidad. *Redalyc*, 33(4), 131-154.

Mejía, A. C. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(106), 203-214.

Meliá, J. L., & Peiro, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de la satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 59-74.

Meliá, J. L., & Peiro, J. M. (1989). *La medida de la satisfaccion laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfaccion S20/23*. Valencia: Universidad de Valencia.

Meliá, J. L., Pradilla, J. F., Martí, N., Sancerni, M. D., Oliver, A., & Tomas, J. M. (1990). *Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfaccion S21/26 : Un instrumento con formato dicotomico orientado al trabajo profesional*. Valencia: Universitat de València.

Mendez, D. M. (2011). *Satisfacción laboral del personal, de las policlinicas del sector publico, que ha sido contratado por el Seguro Nacional de Salud para la provisión de atención sanitaria*. Belice C.A, 2011. Veracruz: Universidad Veracruzana.

Mercado Perez, R., & Navarro del Ángel, D. (2008). El Clima Organizacional desde los recursos humanos: elemento de diagnóstico, gestión y cambio. *Sincronia*, 11.

Mercado Perez, R., & Navarro del Ángel, D. (2008). El Clima Organizacional desde los recursos humanos: elemento de diagnóstico, gestión y cambio. *Sincronia*.

Midlej Silva, M. A., & Vicente Lorente, J. D. (2009). *Prácticas de recursos humanos y productividad: el efecto moderador y mediador del clima organizacional*. Documentos de Trabajo 07/09, Universidad de Salamanca, Salamanca.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Mujica de González, M., & Perez de Maldonado, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamento de un clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia, 14*(47), 392-410.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación* (2 ed.). Mexico: Editorial Limusa.
- Null, C., Marvel, M., y Núñez Bottini, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 16*(53), 116-137
- Obando Montero, J. C., Rojas Molina, L., & Zevallos Vallejos, E. (2008). *Características de las microempresas y sus necesidades de formación en Centroamérica y República Dominicana*. San Jose: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC),.
- Ortiz Serrano, P., & Cruz García, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. (U. A. Morelos, Ed.) *Periodicos electronicos en psicología*.
- Ortiz Serrano, P., & Cruz García, L. (2010). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina*.
- Paredes Heller , J. J., & Pineda Lezama, O. B. (2012). Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma. *Inovare, 1*(1), 94-112.
- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las PyMEs en México (2000-2009)*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL),, Santiago de Chile.
- Peiró, J. M. (2009). Psicología de la organización: investigación, formación y práctica profesional. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos,, 2*, 269.
- Pelaes León, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Pérez Bilbao , J., & Fidalgo Vega, M. (1994). NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene*.
- Perez de Maldonado, I., Maldonado Perez, M., & Bustamante Uzcategui, S. (2006). Clima organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. *Investigación y Posgrado, 21*(2), 236.

## BIBLIOGRAFIA

---

Peya Gascóns, M. (2008). Satisfacción laboral: una breve revisión. *Nursing*, 26(2), 62-65.

Pía Hernando, M. (2007). *Las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Mar del Plata*. Mar de Plata.

Pineda, H. I. A., y Valencia, J. B. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (51), 41-49.

(2011). *Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016*. Pachuca de Soto.

(2009). *Plan municipal de desarrollo 2009-2012*.

Porcayo Albino, A. Y. (2010). *La creación de valor en las pequeñas y medianas empresas al modificar la estructura de capital e incorporar financiamiento de apoyo gubernamental*. Instituto Politecnico Nacional, Mexico.

Porter, L. W., Hitt, M. A., & Black, S. J. (2006). *Administración*. México: Pearson.

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Buenos Aires: Diaz de Santos.

Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costaoriental del Lago. *NEGOTIUM*, 3(9).

Ramírez Roja, A. L., & Benítez Guadarrama, J. P. (2012). Satisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del Estado de México. *Acta Universitaria*, 22(8).

Reddin, W. J. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Cuadernos de Management*, 79-84.

Rivas, C., Santos, L., y Camarano, J. (2013). Clima organizacional como predictor de productividad bancaria. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales (Parte II)*, (28).

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson.

Rodríguez Salvá, A., Álvarez Pérez, A., Sosa Lorenzo, I., De Vos, P., Bonet Gorbea, M. H., y Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196.

## BIBLIOGRAFIA

---

Rodríguez Valencia , J. (2001). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras*. México: Thomson.

Rodríguez Valencia, J. (2005). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México : Thomson.

Rubio Dominguez, P. (2008). *Introducción a la gestión empresarial*. Madrid: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

Saavedra G, M. L., & Hernández C, Y. (Julio- Diciembre de 2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica... *Actualidad Contable*(17), 122-134.

Saavedra García, M. L., Tapia Sánchez, B., & Aguilar Anaya , M. A. (Junio de 2013). El impacto de las políticas públicas en la MIPyME mexicana. *Ciencias administrativas*, 1(1).

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 4(20), 67-75.

Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PyME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.

Sánchez Silvera, N., Betancourt García, M. E., & Falcón Rodríguez, M. C. (2012). Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 52-62.

Sandoval Caraveo, M. d. (27 de 2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10, 78-82.

Secretaría de Hacienda y Credito Público. (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*.

SIEM, S. d. (Julio de 2014). Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM. Obtenido de [www.siem.gob.mx/portadsiem/estadistica](http://www.siem.gob.mx/portadsiem/estadistica).

Solarte, M. G. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 42, 43-61.

Soto Pineda, E. (2003). *las PyMEs ante el reto del siglo XXI los nuevos mercados globales*. México: Thomson.

Sulbarán, J. P. (1998). El rol de la gerencia en el proceso de cambio. *Economía*, 23(14), 175-186.

## BIBLIOGRAFIA

---

Tamayo Saborit, M., & Traba Ravelo, Y. (2010). Modelo teórico de clima organizacional. *Universidad de Granma*.

Terrones Cordero, A. (2012). *Las Micro, pequeñas y medianas empresas en el estado de Hidalgo*. Instituto de Ciencias Económico Administrativas.

Torres, C. A. B. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson educación.

Toury, G., Alvarez, R. M., y Rabadán, R. (2004). Los estudios descriptivos de traducción y más allá: metodología de la investigación en estudios de traducción.

Venancio Galicia, L. (2005). *Financiamiento a la micro, pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Venutolo, E. (2009). Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina).

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nueva York: John Wiley&Sons.

Vuotto, M., & Arzadun, P. (2007). *El buen trabajo y la satisfacción laboral* . Facultad de Ciencias Economicas. UBA, Buenos Aires.

# ANEXOS

---

## Anexos

**Anexo 1** datos descriptivos adaptado del cuestionario La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23 (Meliá & Peiro, 1989)

Estimado(a) trabajador(a), estamos realizando una investigación para conocer la apreciación que tiene de su área de trabajo.

La encuesta sobre la percepción de su entorno laboral nos servirá para detectar las fortalezas y debilidades con la finalidad de identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras en su centro de trabajo. Su opinión es muy importante, por lo que le rogamos que dedique unos minutos a complementar esta escala.

Se le garantiza absoluta confidencialidad y discrecionalidad en referencia a las respuestas que se marcan en el cuestionario

### DATOS DESCRIPTIVOS

¿Cuál es su ocupación? (Escríbala y detalle, por favor, su rama profesional o especialidad. Escriba sólo aquella ocupación que desempeña en su actual puesto de trabajo). En caso de que sean varias, la que le ocupe más tiempo.

---

Sexo: .o 1. Varón .o 2. Mujer

Edad. (Escriba su edad en años). \_\_\_\_\_

- 1) de 15 a 20 años
- 2) de 21 a 30 años
- 3) de 31 a 40 años

## ANEXOS

---

- 4) de 41 a 50 años
- 5) de 51 años en adelante

Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llevo a completar:

- 1) Ninguno
- 2) Sabe leer y escribir
- 3) Primaria
- 4) Secundaria
- 5) Bachillerato
- 6) Nivel profesional Licenciados, Doctores, Masters universitarios
- 7) Posgrado

Situación laboral:

- 1) Trabajo sin nómina o contrato legalizado.
- 2) Eventual por terminación de tarea o realizando una sustitución,
- 3) Contrato de seis meses o menos.
- 4) Contrato hasta un año.
- 5) Contrato hasta dos años
- 6) Fijos.

¿Qué tipo de horario tiene usted en su trabajo?:

- 1) Jornada completa.
- 2) Jornada media.
- 1) 3). Turnos rotativos

## ANEXOS

---

3) Horario flexible y/o irregular

¿Qué cantidad de horas le dedica cada semana a su trabajo? \_\_\_\_\_

Indíquenos en cuál de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted, aproximadamente en su actual puesto de trabajo dentro de su empresa:

1) Empleado o trabajador

2) Supervisor o capataz

3) Mando intermedio

4) Directivo

¿Cuál es su antigüedad en la empresa? Meses \_\_\_\_\_

## ANEXOS

**Anexo 2:** Cuestionario de clima organizacional (Chiang, Huerta, Núñez y Salazar, 2008) Traducción y Adaptación del Instrumento de Medida Koys & Decottis (1991)

Lea cuidadosamente los siguientes ítems. Usted evaluará y responderá a cada uno de ellos por medio de siete alternativas de respuestas, seleccione una sola y marque la que se ajuste a su consideración

Totalmente insatisfecho (1)

Bastante insatisfecho (2)

Poco insatisfecho (3)

Indiferente (4)

Poco satisfecho (5)

Bastante satisfecho (6)

Totalmente satisfecho (7)

| Autonomía |   |
|-----------|---|
|           | Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo |
|           | Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo   |
|           | Yo propongo mis propias actividades de trabajo.   |
|           | Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.  |
|           | Organizo mi trabajo como mejor me parece.   |
| Cohesión  |   |
|           | Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.                         |
|           | Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.                                |
|           | Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.          |
|           | Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.           |
|           | Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.                   |
| Confianza |   |

## ANEXOS

|                       |   |
|-----------------------|---|
|                       | Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.                                   |
|                       | Mi jefe es una persona de principios definidos  |
|                       | Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.  |
|                       | Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.  |
|                       | No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.  |
| <b>Presión</b>        |   |
|                       | Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.  |
|                       | Mi institución es un lugar relajado para trabajar.  |
|                       | En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo. |
|                       | Me siento como si nunca tuviese un día libre.   |
|                       | Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.         |
| <b>Apoyo</b>          |   |
|                       | Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito   |
|                       | A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.   |
|                       | Mi jefe me respalda 100%  |
|                       | Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.  |
|                       | Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.   |
| <b>Reconocimiento</b> |   |
|                       | Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.   |
|                       | La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.  |
|                       | Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.  |
|                       | Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.   |
|                       | Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.  |
| <b>Equidad</b>        |   |
|                       | Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.   |
|                       | Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.  |
|                       | Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.  |
|                       | Mi jefe no tiene favoritos  |
|                       | Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.  |
| <b>Innovación</b>     |   |

## ANEXOS

---

|  |   |
|--|---|
|  | Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.                           |
|  | A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas      |
|  | Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.                   |
|  | Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas. |
|  | Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.                          |

## ANEXOS

---

Anexo 3: cuestionario satisfacción laboral Meliá 21/26 (Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver y Tomas, 1990)

Lea cuidadosamente los siguientes ítems. Usted evaluará y responderá a cada uno de ellos por medio de siete alternativas de respuestas, seleccione una sola y marque la que se ajuste a su consideración.

- Totalmente insatisfecho (1)
- Bastante insatisfecho (2)
- Poco insatisfecho (3)
- Indiferente (4)
- Poco satisfecho (5)
- Bastante satisfecho (6)
- Totalmente satisfecho (7)

|    |  |  |
|----|--|--|
| 1  | Me gusta mi trabajo  |  |
| 2  | Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco |  |
| 3  | Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan                          |  |
| 4  | Mi salario me satisface  |  |
| 5  | Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen  |  |
| 6  | La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena  |  |
| 7  | La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas                |  |
| 8  | El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios                                     |  |
| 9  | En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso                         |  |
| 10 | Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa  |  |

## ANEXOS

|    |   |  |
|----|---|--|
| 11 | Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes  |  |
| 12 | La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface   |  |
| 13 | La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria  |  |
| 14 | Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales                 |  |
| 15 | Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen                                 |  |
| 16 | Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección. |  |
| 17 | Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea                                       |  |
| 18 | Me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo             |  |
| 19 | Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.  |  |
| 20 | Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.  |  |
| 21 | Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo        |  |
| 22 | Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.  |  |
| 23 | Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan                                       |  |
| 24 | Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios          |  |
| 25 | Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos.  |  |
| 26 | Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea                                     |  |

Muchas gracias por su colaboración.