



Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios).
ISSN: 2346-3910 en línea
revistageon@unillanos.edu.co
Universidad de los Llanos
Colombia

Pérez Paredes, Alfredoⁱ; Torralba Flores, Amadoⁱⁱ; Cruz de los
Ángeles, Jose Aurelioⁱⁱⁱ.
**Clima laboral en empresas del sector servicios en el
Municipio de Puebla.**
Revista GEON, Vol. 3, No. 2, 2016
Pág. 61-67

Disponible en: <https://doi.org/10.22579/23463910.62>

ⁱ <https://orcid.org/0000-0002-7925-3005>

ⁱⁱ <https://orcid.org/0000-0003-3802-0501>

ⁱⁱⁱ <https://orcid.org/0000-0002-8682-366X>

Esta publicación
se encuentra bajo
licencia: Creative
Commons
Reconocimiento-
NoComercial-
SinObraDerivada
4.0 Internacional



RevistaGEON
in Twitter f YouTube

“El clima laboral es importante sobre todo en un entorno donde la competencia es cada vez más intensa y es necesario un mayor posicionamiento en el mercado.”

Pérez Paredes, A, Torralba Flores, A, & Cruz de los Angeles, J (2016). Clima Laboral en Empresas del Sector Servicios en el Municipio de Puebla

<http://revistageon.unillanos.edu.co>



Universidad
de los Llanos®

Compromiso con la paz y el desarrollo regional

Revista



Gestión - Organizaciones - Negocios

ISSN **2346-3910**

Volumen 3 No 2 Julio - Diciembre 2016

Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos
VILLAVICENCIO - COLOMBIA



 /revistaGEON

 @RevistaGeon

<http://revistageon.unillanos.edu.co>

ECONOMÍA HUMANA
RESPONSABILIDAD SOCIAL
INNOVACIÓN ORGANIZACIONES
TIC
GESTIÓN HUMANA
FINANZAS
INNOVACIÓN NEGOCIOS
MERCADOS
RESPONSABILIDAD SOCIAL
ECONOMÍA MANAGEMENT
ADMINISTRACIÓN
ORGANIZACIONES
BRANDING
TIC
GESTIÓN MANAGEMENT
SOSTENIBILIDAD
FINANZAS

ORGANIZACIONAL**Clima Laboral en Empresas del Sector Servicios en el Municipio de Puebla por Amado Torralba – Alfredo Pérez – José Cruz**

Dr. Alfredo Pérez Paredes
Profesor Investigador
Administrador de Empresas, Maestro en
Administración de Pequeñas y Medianas
Empresas, Doctor en Administración Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Instituto de Administración Pública del Estado
de Puebla
alfredoperez2001@hotmail.com

Dr. Amado Torralba Flores
Profesor Investigador
Economista, Especialidad en Finanzas, Maestría
en Administración, Doctorado en
Administración Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Instituto de Administración Pública del Estado
de Puebla
admon_buap_at@yahoo.com.mx

Dr. José Aurelio Cruz de los Ángeles
Profesor Investigador
Administrador Público, Maestro en
Administración y Gestión de Instituciones
Educativas, Doctor en Administración Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Instituto de Administración Pública del Estado
de Puebla
pepejac52@hotmail.com

Resumen

Es de vital importancia estudiar el clima laboral, como un indicador que mide la satisfacción, el desempeño de los trabajadores en su ambiente de trabajo, y detectar áreas de oportunidad en las empresas. Para ello se aplicó un instrumento y medir la percepción del clima laboral en las empresas del sector servicios en el municipio de Puebla, determinándose una muestra de 311 organizaciones, con un promedio de 0 a 10 empleados, el cuestionario está estructurado en ocho dimensiones, como: a) Satisfacción del personal en su trabajo, b) La opinión que tienen los trabajadores hacia sus

superiores, c) El compañerismo en el trabajo d) Opinión relativa al puesto de trabajo, e) Equidad de género, f) Permanencia en la empresa, g) Remuneración salarial, h) Confort y ergonomía. De los resultados obtenidos la dimensión que tiene una mejor evaluación es la d) Opinión relativa al puesto de trabajo, y la más baja la f) Permanencia del trabajador en la empresa lo que refleja movilidad de los trabajadores en busca de oportunidades.

Palabras clave: Empresas, Empleo, Gestión laboral

Abstract

It is vital to study the work environment, as an indicator measuring satisfaction, the performance of employees in their work environment, and identify areas of opportunity in business. For this purpose an instrument was applied and measuring the perception of the working climate in service sector companies in the city of Puebla, determining a sample of 311 organizations with an average of 0-10 employees, the questionnaire is divided into eight dimensions, as a) Staff satisfaction in their work, b) The opinion held by workers to their superiors, c) Fellowship at work d) Opinion on the job, e) gender equity, f) Time in Company g) Salary Compensation, h) Comfort and ergonomics. From the results the dimension that has a better assessment is d) Opinion on the job, and the lowest f) remained the worker in the company reflecting mobility of workers seeking opportunities.

Keywords: Business, Employment, Job Management

Introducción

Es importante que las micro y pequeñas empresas identifiquen cuales son las principales características que deben desarrollar al interior de las organizaciones, para generar ambientes laborales que propicien condiciones favorables en el desempeño de sus colaboradores lo que se

denomina clima laboral, con el propósito de ser más competitivas y productivas dadas las actuales condiciones económicas, políticas y sociales en las que se desenvuelven las organizaciones propiciando con ello su permanencia en el mercado.

El presente trabajo se divide en los siguientes apartados: Introducción, donde se da una panorámica general sobre el desarrollo de la investigación. Revisión de la literatura existente sobre el tema de clima laboral así como las diferentes concepciones. Objetivo o propósito, se plantea cuáles son los alcances de la investigación. Problemas de investigación, en el desarrollo del tema se aborda la metodología aplicada, se muestran los resultados preliminares. Conclusiones y discusiones, así como las fuentes de consulta.

Desarrollo de la investigación

En la actualidad los constantes y acelerados cambios y las nuevas tecnologías de información y comunicación, exigen un mayor nivel de competitividad y productividad por parte de las organizaciones empresariales, pero más en las micros y pequeñas empresas, que representan el 95.7 % de las empresas establecidas en México, generando el 40.4% del empleo y con una participación de la producción bruta total de 6.9% (INEGI, 2009), para lograrlo, se requiere de la participación de los colaboradores de estas organizaciones, se deben generar oportunidades en el desarrollo de más conocimientos, habilidades y destrezas, lo que también implica efectuar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los nuevos retos y cambios tanto al interior como al exterior de las organizaciones.

Es por ello que la productividad como el manejo del capital humano al interior de las empresas, se convierten en factores determinantes que primero garanticen la sobrevivencia y luego la permanencia, utilizando una adecuada dirección y coordinación, que permita motivar al personal y por lo tanto generar mayores índices de satisfacción que les permita ser más productivos.

El clima laboral se considera como el medio ambiente organizacional que toma en cuenta

elementos físicos y humanos, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Sin duda alguna la satisfacción y la productividad, se encuentra relacionado directamente con el "saber hacer" de los directivos, en relación de cómo gestionar el comportamiento de las personas, en su forma de trabajar y relacionarse con los demás integrantes de la organización, además de presentarse una interacción con la empresa, con los demás elementos que se utilizan para la producción de bienes o la prestación de servicios, se deberán crear condiciones que disminuyan la incertidumbre de mantener los puestos de trabajo ya que esto propicia que los trabajadores estén en una constante búsqueda de mejores oportunidades de empleo propiciando la rotación de personal con los costos que esto implica para las empresas.

Por ello se presenta un análisis del concepto para entender con mayor claridad lo que representa e implica el clima laboral al interior de las organizaciones sin importar si se habla del sector privado, público o social.

Para Forehand y Gilmer citado por Gary, consideran que el clima laboral representa "El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman". (Gary, 1993), En esta definición se observa la importante el papel que juegan los colaboradores al interior de la organización, que al final de cuenta se encargan de darle personalidad a la empresa.

Para Litwin y Stringer consideran en su definición como (Gary, 1993) "Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo". En esta definición se presentan cuales son algunos de los factores que pueden generar percepciones positivas o negativas por parte de los colaboradores.

Adicionalmente Luc Brunet lo identifica como "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, 2009). Nuevamente se observa la trascendencia que tiene la generación una identidad en la organización para los trabajadores o colaboradores que se encuentre integrados a la empresa.

María del Carmen Sandoval que indica (Sandoval Caraveo, 2004) “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”. En esta definición se encuentran nuevos elementos que contribuyen a generar un determinado comportamiento y desempeño por parte de los colaboradores.

Dimensiones del Clima Laboral

Las dimensiones del clima laboral, son las características que influyen en el comportamiento de los integrantes de una organización en donde intervienen múltiples variables como son, su ubicación, el contexto social, las condiciones de trabajo, la estructura organizacional, entre otros. Por lo que es conveniente que al interior de la organización se defina cuáles son las diversas dimensiones que han sido determinadas en delimitar los elementos que afectan el ambiente de las empresas.

Likert. (Citado por Brunet 2004) Mide la percepción del clima en función de Ocho dimensiones:

Por otra parte, Pritchard y Karasick a partir de una investigación desarrollaron un instrumento que se compone de once dimensiones: (Brunet, 2009).

Al revisar los diferentes factores que intervienen en el estudio del clima laboral de las diferentes empresas, sobre todo en el caso de las microempresas que en ocasiones aplican una administración empírica, sin embargo, se debe considerar que el diagnóstico que se realiza en las empresas, no puede ser el mismo, ni utilizarse como una receta idéntica para todas las organizaciones, toda vez que las circunstancias y

tipo de empresas son totalmente diferentes y por lo tanto quien realice este diagnóstico deberá establecer las dimensiones adecuadas para cada tipo de unidad económica.

Tipos de Clima Laboral

En este apartado se revisarán algunas aportaciones que muestran cuatro factores fundamentales que permiten fijar las principales variables de los modelos que perfilan la medición de su comportamiento organizacional (Diaz Rangel, Galvan Blanco, & Ocampo Figueroa, 2008). A continuación, se presentan los siguientes:

Contexto, tecnología y estructura.

Posición jerárquica del individuo y remuneración.

Factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.

Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

Adicionalmente a estos componentes se presentan tres tipos de variables que indican las peculiaridades de la empresa en este caso Soria comenta (Diaz Rangel, Galvan Blanco, & Ocampo Figueroa, 2008) lo siguiente:

a. Causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados desencadenados. Además, este tipo de variables pueden ser modificadas o transformadas.

b. Intermedias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una organización. Son los constituyentes de los procesos organizacionales de la empresa.

c. Finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización”.

La diversidad de las variables y su combinación generan las condicionantes de diferentes tipos de clima laboral en las organizaciones.

A. Clima de tipo autoritario

I. Autoritarismo Explotador

Para este tipo de clima laboral la dirección no tiene confianza en sus colaboradores, por lo tanto, se presenta un ambiente de miedo y amenazas, se tienen procesos de control fuertemente centralizados y se presenta un ambiente estable y aleatorio. Las decisiones y los objetivos los determinan los altos directivos y se dan a conocer en forma descendente.

II. Autoritarismo Paternalista

Para este tipo de clima la dirección tiene confianza en sus colaboradores, la mayor parte de las decisiones las toman los altos directivos, pero algunas se toman en los mandos bajos u operativos. La alta dirección utiliza las necesidades sociales de sus trabajadores, generando la expectativa de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

B. Clima de tipo participativo

I. Consultivo

La dirección tiene confianza en sus empleados. Las decisiones las toman la alta dirección, pero se permite a los colaboradores tomen decisiones específicas en los niveles operativos. La comunicación es de tipo descendente y se satisfacen las necesidades de estima de los colaboradores.

II. Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones se distribuyen en toda la organización en cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente sino también de forma lateral. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los colaboradores.

Como se observa los diferentes tipos de clima están vinculados estrechamente con los tipos de liderazgo que ejercen los directivos de la empresa por lo que es importante identificar esta parte para entender el comportamiento de la organización.

El comportamiento de los trabajadores de las empresas, la percepción que tienen respecto a su trabajo, la relaciones que se establecen entre compañeros de trabajo y con sus superiores, la equidad de género, la remuneración económica y otras variables deberán de ser abordadas al estudiar el clima laboral, para ello se requiere del auxilio de otras ciencias que tratan de explicar el comportamiento del ser humano en determinadas condiciones, la Psicología, Psicología Social, Sociología, Antropología, Ciencias Políticas. Entre otras sirven de apoyo al estudiar el comportamiento de los trabajadores en sus centros de trabajo.

La investigación se realizó en la ciudad de Puebla, en empresas del sector servicios, con un rango de trabajadores de 0 a 10, y de acuerdo a los datos obtenidos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI de los siguientes subsectores, (52) Servicios financieros y de seguros, (53) Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, (56) Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación, (71) Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos. (72) Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, se identificaron un total de 14,798 empresas y se calculó una muestra con un nivel de confianza del 95%, un intervalo de confianza del 5.5%, generándose una muestra representativa de 311 organizaciones, a las que se les aplicó la encuesta.

$$n = \frac{Z^2(p)(1-p)}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2(.5)(1-.5)}{.055^2} = 317.49$$

$$n' = \frac{n * N}{n + N}$$

$$n' = \frac{317.49 * 14798}{317.49 + 14798} = 310.82$$

El instrumento se diseñó considerando ocho dimensiones consideradas en el presente estudio de clima laboral que son:

Satisfacción del personal en su trabajo

La concepción u opinión que tienen los trabajadores hacia sus superiores

El compañerismo entre los trabajadores

Opinión relativa al puesto de trabajo

Equidad de género

Permanencia del trabajador en la empresa

Remuneración salarial

Confort y ergonomía en el lugar de trabajo

El instrumento utilizado para recabar la información se estructuró siguiendo la escala de Likert, con un total de 43 ítems, que permiten observar la percepción de los trabajadores en varios aspectos considerados en las ocho dimensiones mencionadas anteriormente.

La validación del Instrumento se realizó calculando el coeficiente de Alfa de Cronbach por el programa SPSS, obteniendo un .968, mostrando alta confiabilidad del instrumento.

Tabla 1.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.968	.968	43

De la información obtenida de las empresas encuestadas, del sector servicios, se puede observar que la edad de los encuestados oscila entre los 18 y 56 años de edad con una edad promedio de 30.6 años, el tiempo de funcionamiento de las empresas y el nivel de educación de los encuestados se presenta a continuación.

Tabla 2

Relación entre tiempo de trabajo y nivel educativo

Tiempo de Labor en la empresa		Nivel de educación de los trabajadores	
Menos de 1 año	21.30%	Primaria	2.90%
1 a 2 años	28.35%	Secundaria	12.80%
3 a 5 años	31.20%	Preparatoria	31.50%
6 a 10 años	11.50%	Licenciatura	20.00%
Más de 10 años	7.65%	Posgrado	32.80%

Resultados

Las ocho dimensiones evaluadas en el instrumento aplicado, tienen en una escala de valoración de 0 a 100%, en donde el 100% representa la mejor opinión de los trabajadores respecto de su percepción de cada una de las dimensiones que conforman la evaluación de clima laboral, a continuación, se analizan cada una de las dimensiones que conforman la evaluación del clima organizacional.

Satisfacción del personal en su trabajo

En esta dimensión se consideraron aspectos como:

¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?, ¿le gusta trabajar en la empresa?, ¿se siente integrado en la empresa?, ¿su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?, ¿tiene suficiente autonomía en su trabajo?, ¿se siente realizado en su trabajo?, ¿es adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?, ¿se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?, ¿considera que su trabajo es suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?, ¿considera usted que en su empresa realiza un trabajo útil?

De los resultados obtenidos el promedio es de 82.3 %, siendo el más alto, ¿está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa? con un 95.7%. Los resultados más bajos se encontraron frente a las preguntas: ¿su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo? y ¿tiene la suficiente autonomía en su trabajo? con un 68.1%.

La concepción u opinión que tienen los trabajadores hacia sus superiores

En esta dimensión se consideraron aspectos como: ¿sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores? ¿La empresa les brinda algún servicio dentro del horario de trabajo? ¿Su trabajo es lo suficientemente variado? ¿Su jefe es participativo? ¿Considera que tiene un jefe justo? ¿Tiene comunicación con su jefe? ¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados? ¿Considera que en su empresa su

jefe o sus jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?

En esta dimensión el promedio es de 79.8%, siendo el más alto, ¿su trabajo es lo suficientemente variado? con un 91.5 % y el más bajo, ¿su jefe es participativo? con un 63.8%

El compañerismo entre los trabajadores

En esta dimensión se consideraron aspectos como: ¿se siente integrado en la empresa? ¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo? ¿Se lleva bien con sus compañeros? ¿Existe unidad entre los trabajadores? ¿Trabaja en equipo con su jefe y compañeros?

En esta dimensión el promedio es de 76.6%, siendo el más alto: ¿se siente integrado en la empresa? con un 87.2 % y el más bajo, ¿existe unidad entre Usted y sus compañeros? con un 57.4 %.

Opinión relativa al puesto de trabajo

En esta dimensión se consideraron aspectos como: ¿conoce bien qué aporta usted con su trabajo a la empresa?, ¿el puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?, ¿su puesto está en relación con su nivel de estudios?

En esta dimensión el promedio es de 90.8%, siendo el resultado más alto ¿su puesto está en relación con su nivel de estudios? con un 95.7 % y el más bajo ¿conoce bien que aporta usted con su trabajo a la empresa? con el 89.4 %

Equidad de género

En esta dimensión se consideraron aspectos como: ¿existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de la empresa?, ¿existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?

En esta dimensión el promedio es de 92.6%, siendo el resultado más alto el de la pregunta: ¿existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo? con el 93.6 y el más bajo, como respuesta a ¿existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de la empresa? con el 91.5 %

Permanencia del trabajador en la empresa

En esta dimensión se consideraron aspectos como: ¿si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, en igualdad de condiciones salariales y de otro tipo, permanecería en la empresa?, ¿existe alta movilidad y cambio de puestos de trabajo?, ¿le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la empresa?, ¿existen posibilidades reales de movilidad en la empresa?

Esta dimensión obtuvo el promedio más bajo de todas, con un 55.3%. La respuesta con un resultado más alto fue: ¿le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la empresa?, con el 72.3 % y el más bajo frente a la pregunta: ¿existe alta movilidad y cambio de puestos de trabajo? Con un 44.7%

Remuneración salarial

En esta dimensión se consideraron aspectos como: ¿considera que su trabajo está bien remunerado?, ¿Cree que su sueldo es justo con relación a las actividades que realiza?

En esta dimensión el promedio es de 74.5%, siendo el más alto: ¿Cree que su sueldo es justo con relación a las actividades que realiza? con el 85.1 % y el más bajo: ¿considera que su trabajo está bien remunerado?, con el 63.8 %

Confort y ergonomía en el lugar de trabajo

En esta dimensión se consideraron aspectos como: ¿su puesto de trabajo le resulta cómodo?, ¿tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?, ¿la temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?, ¿el nivel de ruido es soportable?, ¿regularmente se encuentra limpia su área de trabajo?, ¿su equipo de trabajo funciona adecuadamente?, ¿tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?, ¿tiene equipo de seguridad o alguna protección para el equipo con el que trabaja?

En esta dimensión el promedio es de 79.3%. Los resultados más altos se obtuvieron frente a las preguntas: ¿su puesto de trabajo le resulta cómodo? y ¿su equipo de trabajo funciona adecuadamente?, con el 85.1 % y el más bajo como respuesta a la pregunta ¿tiene equipo de

seguridad o alguna protección para el equipo con el que trabaja?, con un 70.2 %

Conclusiones

El clima laboral percibido por los trabajadores de las empresas en estudio, de esta investigación, fue evaluado en promedio con el 78.9 %, con una escala de 0 a 100, lo que indica que existen aspectos que deberán de ser mejorados al interior de las empresas, y estas se convierten en áreas de oportunidad.

En relación con la satisfacción del personal en su trabajo, en promedio el 82.3%, de los trabajadores manifiesta su aceptación de la empresa en que laboran pero, señalan que requieren mejores condiciones de trabajo y autonomía en sus actividades diarias; con respecto a la opinión que tienen los trabajadores hacia sus superiores, esta fue calificada con 79.8%, en ella los colaboradores manifiestan que su desempeño es variado pero que sus superiores no participan en la solución de problema; con respecto al compañerismo entre los trabajadores, en promedio el 76.6% manifestando que se sienten integrados a la empresa aunque existe una baja cohesión entre trabajadores; en lo referente al puesto de trabajo, el 90.8% de los trabajadores están de acuerdo con la actividad que desempeñan y está acorde con su preparación, pero también mencionan que no tiene claridad de cuál es su aportación a la empresa; otro aspecto fundamental en el desempeño de sus actividades se refiere al confort y ergonomía en el lugar de trabajo, comentan que su equipo de trabajo funciona adecuadamente aunque manifiestan la necesidad de contar con mejor equipo de seguridad; con respecto a la equidad de género argumentan que existe igualdad entre hombres y mujeres tanto al ocupar una plaza de trabajo así como en la remuneración económica que perciben.

El clima laboral es importante para lograr el buen funcionamiento de la empresa ya sea esta micro, pequeña, mediana o gran empresa, para ello es fundamental que las empresas detecten sus áreas de oportunidad y elaboren programas de

capacitación tomando en cuenta las necesidades de los trabajadores, la características de la empresa y los recursos con los que se cuenta para ello, que los integrantes de la organización tengan claridad del papel que juegan en el funcionamiento de la organización, sobre todo en un entorno donde la competencia es cada vez más intensa y es necesario un mayor posicionamiento en el mercado.

Referencias

- Brunet, L. (2009). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Bohlander, George. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson
- Diaz Rangel, D., Galvan Blanco, H. A., & Ocampo Figueroa, L. E. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Málaga, España: Grupo EUMEDNET.
- Fernández Collado, Carlos (2003). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas
- Giraundier, Manuel (2004). *Como Gestionar el Clima Laboral*. Obelisco
- Gary, D. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall.
- INEGI. (2009). *Las Empresas en los Estados Unidos Mexicanos Censos Económicos 2009*. México : INEGI.
- Munch, Lourdes. (2011). *Administración de Capital Humano, La gestión del activo más valioso de la organización*. México: Trillas
- Sandoval Caraveo, M. d. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Orgganizacional*. *Hitos de Ciencias Economico Administrativas* , 83-87.