

REICE
Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas
Abriendo Camino al Conocimiento

Vol. 5, No. 10, julio - diciembre 2017

REICE ISSN: 2308-782X

REICE | 1

<http://revistacienciaseconomicas.unan.edu.ni/index.php/REICE>
revistacienciaseconomicas@gmail.com

Consultoría en empresa de marketing: clima organizacional y
satisfacción laboral.

Marketing company consulting: organizational climate and job
satisfaction.

Fecha recepción: julio 7 del 2017

Fecha aceptación: agosto 12 del 2017

Autor: Carmen Alicia Prado Gamboa

Código ORCID ID: orcid.org/0000-0002-6158-1481

Institución: Instituto Tecnológico de Sonora, México.

Dirección electrónica: Carmen.pradogamboa@gmail.com

Resumen

El presente estudio muestra el análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de una Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) del sector servicio enfocada a actividades de marketing, el cual tiene como propósito diagnosticar áreas de oportunidad que brindarían mejoras en la productividad de los empleados al corregir los aspectos indeseables. La investigación se considera cuantitativa, con alcance correlacional, manejando un diseño de tipo no experimental transaccional. El instrumento de recolección de información fue una encuesta de escala Likert de 5, manejando la satisfacción de 50 reactivos, aplicadas a todo el personal administrativo de las áreas que componen la empresa en cada sucursal, dando un total de 31 participantes. Los resultados obtenidos fueron principalmente la presencia de inconformidad respecto al liderazgo que se emplea en la organización e insatisfacción con el sueldo recibido en conjunto con la ausencia de incentivos. En conclusión, se requiere la aplicación de un tabulador de salarios que establezca de acuerdo a las actividades desarrolladas el sueldo que corresponde a cada puesto, la implementación de incentivos y la reestructuración del horario de trabajo. Todos estos cambios proporcionarían mejoras en la productividad de los trabajadores y por lo tanto beneficios directos para la empresa.

REICE | 2

Palabras clave: Clima organizacional, satisfacción laboral, Pymes, liderazgo, rotación de personal.

Abstract

The present study shows the analysis of the organizational climate and job satisfaction of a Small and Medium Business (SME) service sector focused on marketing activities, which aims to diagnose areas of opportunity that provide improvements in employee productivity by correcting undesirable aspects. The methodology used was the development of a quantitative research, with correlational scope, handling a non-experimental transactional type design. The instrument of information collection was a Likert scale survey of 5, managing the satisfaction of 50 reagents, applied to the administrative staff of all the areas of the company for each branch office, giving a total of 31 participants. The results obtained were mainly the presence of disagreement regarding the leadership that is used in the organization and dissatisfaction with the salary received in conjunction with the absence of incentives. In conclusion, it is necessary to apply a salary tabulator that establishes, according to the activities carried out, the salary corresponding to each position, the implementation of incentives and the restructuring of working hours. All of these changes will provide improvements in workers productivity and therefore direct benefits for the company.

Key words: Organizational climate, job satisfaction, SMEs, leadership, personnel rotation.

Introducción

En los últimos años, aproximadamente 50, se ha investigado el clima organizacional y la satisfacción laboral como variables relacionadas (Brunet, 1992; Locke, 1976, 1984). Debido principalmente a la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados con la productividad, lo cual constituye una preocupación por parte de los gerentes al verse reflejada dicha productividad en ganancias para la organización. A partir de la década de los noventa se comienza a estudiar la interacción de estas dos variables en torno a la Pyme (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996), siendo que en América Latina conforman la mayor parte de aportaciones al Producto Interno Bruto (PIB) de acuerdo a datos de un informe del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016) y así mismo se agrega la interacción del clima organizacional y la conducta del liderazgo (Schein, 1985).

REICE | 3

Por lo tanto, el presente estudio está enfocado en mostrar los resultados obtenidos de la consultoría aplicada en lo que comprende el mes de mayo del 2017, en donde se analizó a una empresa enfocada a brindar servicios de marketing. Teniendo como objetivo diagnosticar áreas de oportunidad que brindaran mejoras en la productividad de los empleados al corregir los aspectos indeseables.

A consecuencia, el beneficio que se presenta es práctico para la empresa analizada, brindando mejoras en sus procesos principalmente administrativos enfocados al personal y como aporte al conocimiento existente se puede tomar como punto de partida para futuras investigaciones. La hipótesis planteada es que los empleados al contar con satisfacción laboral y con un clima organizacional favorable, existe menor rotación del personal. Esto debido a que la elevada rotación de los empleados genera costos para las empresas tanto en la implementación de capacitaciones como en la baja productividad derivado de la poca especialización (Chaparro, Guzmán, Naizaque, Del Pilar y Jiménez, 2015).

Es tomada como referencia la definición de rotación del personal de Barrios (2012) y Castillo (2006), quienes la ubican como la relación entre el total de trabajadores que

abandonan o se incorporan a una empresa con respecto al total de empleados que cuenta la organización. Por lo tanto, es requerido el diagnóstico de esta variable para obtener información respecto a las causas internas o externas que motivan la rotación de personal, abarcando aspectos como la verificación de posibles motivos de retiro, percepción del trabajador respecto a la empresa, relación con su jefe inmediato, horario de trabajo, condiciones laborales, salario y prestaciones (Castillo, 2006).

Material y métodos

Metodológicamente, se ubica dentro del tipo de investigación cuantitativa de campo, con un diseño de tipo no experimental transaccional, aplicando un censo de 31 participantes, correspondientes a las áreas en las que se encuentra dividida la organización, tomando en cuenta a los empleados encargados de la administración. El proceso empleado para la recolección de los datos fue el diseño de un instrumento previo que se aplicó al encargado de recursos humanos, con el fin de determinar qué aspectos se debían de considerar en la elaboración del segundo instrumento que sería aplicado a todo el personal.

Las dimensiones en las que se dividió el instrumento fueron evaluadas por la revisión de expertos, las cuales como se muestran en la tabla dimensiones de la cultura organizacional y la satisfacción laboral (tabla 1), son la estructura organizacional, liderazgo, clima laboral (constituida por otra dimensión que es la igualdad de género), motivación (Herzberg, 1959), satisfacción laboral y experiencias laborales (Meliá y Peiró, 1989; Price, 1977; Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009).

Se manejó una escala Likert del 1 al 5, en donde 1 representa totalmente en desacuerdo y el 5 totalmente de acuerdo. La participación del personal fue voluntaria e informada, debido a que se les proporcionó el objetivo de la encuesta y así mismo, se especificó que los datos obtenidos serían anónimamente utilizados a lo largo de los análisis.

Tabla 1. Dimensiones de la cultura organizacional y la satisfacción del personal.

Dimensiones	Autores
Estructura organizacional: tiempo establecido para las actividades, filosofía, reglamento de la empresa, descripción de puestos, acceso a la información, gestión de la organización, rotación del personal e integración interna.	Hofstede (1980); Mayo (1972); Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009); Schein (1985).
Liderazgo: relación entre los empleados y los superiores; apoyo de los superiores; importancia de las opiniones y sugerencias de los trabajadores; responsabilidad de los superiores; desarrollo y mejora constante del desempeño de los trabajadores.	Chiang, Méndez y Sánchez (2010), Escobedo, Cuautle, Maynez y Estebané,, (2014); Hofstede (1980); House, Javidan y Dorfman (2001); Leidner y Kayworth (2006); Manosalvas Manosalvas, & Quintero (2015); Noriega y Pría, (2011).
Clima laboral: espíritu de colaboración, no discriminación de género y buena relación entre los trabajadores.	Hofstede (1980); House, Javidan y Dorfman (2001); Lopez-Nicolas y Meroño (2009); Mayo (1972); Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009).
Motivación: oportunidades de promoción o aumento; prestaciones; compensación por antigüedad; reconocimiento por el trabajo bien hecho; tabulador de salario acorde a las actividades que se desempeñan; incentivos (Bonos, premios o vales).	Herzberg (1959); Manosalvas, Manosalvas & Quintero (2015); Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009).
Satisfacción laboral: estabilidad, condiciones físicas de trabajo adecuadas, libertad para elegir el método de trabajo, satisfacción con la delegación de responsabilidades, desarrollo de capacidades técnicas e intelectuales; el horario de trabajo; variedad en las actividades; iluminación, temperatura, ruido, limpieza y los recursos adecuados en el área de trabajo.	Hofstede (1980); Lopez-Nicolas y Meroño (2009); Manosalvas, Manosalvas & Quintero (2015); Mayo (1972); Price (1977); Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009).
Experiencias laborales: aspectos que son motivos de abandonar la empresa, inconformidades, aspectos que consideran importantes en una empresa y áreas de mejora.	Meliá y Peiró (1989); Price (1977).

Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos fueron analizados en el programa SPSS 22 (Statistical Package for the Social Sciences 22), primeramente, con una prueba de fiabilidad denominada Alfa de Cronbach que dio como resultado 0.911 lo cual al ser mayor que 0.7 se considera alta y por cada dimensión se obtuvieron valores similares aunque menores pero de igual relevancia demostrando alta fiabilidad como se muestra en la

tabla correlación y fiabilidad por dimensiones (tabla 3), a excepción de la dimensión de clima laboral donde fue necesario eliminar la cuestión número 19, que argumentaba si el departamento estimula la mejora de las actividades laborales.

Resultados y Analisis

Los resultados obtenidos en el desarrollo del estudio se muestran divididos por apartados, en el primer apartado se abordan los resultados referentes al género de los miembros de la organización, diagnosticando si existe la presencia de desigualdad de género. Posteriormente, en el segundo apartado se presentan resultados obtenidos en relación al análisis de las medias. En el tercer apartado, la relación existente entre las dimensiones contempladas, detallando las correlaciones que presentan y su significado práctico en la organización. Finalmente, en el cuarto apartado se exponen las discusiones en conjunto con las recomendaciones referentes a las áreas de oportunidad encontradas, fundamentadas en estudios previos con resultados similares.

Los principales resultados observados fueron variados, en este primer apartado se desglosan los resultados de género en los cuales no se encontró la existencia de desigualdad, a pesar de que el personal en su mayoría está conformado por mujeres como se muestra en la tabla percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de acuerdo al género (tabla 2), donde no existe significancia en las diferencias de medias (León, 2001). Es decir, que siguiendo la constante de que la diferencia de medias es significativa en $p < 0.05$ los resultados arrojan que los datos son mayores a este criterio principalmente en motivación y satisfacción laboral.

Tabla 2. Percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de acuerdo al genero

Dimensiones	Femenino		Masculino		t	p
	M	DE	M	DE		
Estructura organizacional	3.9048	.80613	4.0375	.56535	-.467	.644
Liderazgo	3.9788	.61224	3.7667	.95215	.752	.458
Clima laboral	4.2143	.44219	4.4500	.71734	.752	.458
Motivación	3.4821	.79282	3.4750	1.00312	.022	.983
Satisfacción laboral	4.2421	.51499	4.2667	.76960	-.106	.917
Experiencias laborales	3.4968	1.28703	3.7033	1.09797	-.436	.666

Nota: La diferencia de medias es significativa en $p < .05$

Elaboración propia.

En el segundo apartado, se identifica entre las inconformidades la falta de oportunidades de promoción o aumento con un porcentaje del 18.2%, la temperatura del área de trabajo con el 27.3%, descontento en general por salarios y prestaciones que oscilan entre el 18.2% al 36.4%. Presentando una media de 3, lo que representa que existen inconformidad referente al salario recibido y en la opción donde se cuestiona si el tabulador de salarios esta adecuado a cada puesto, se diagnosticó que no están conformes por lo tanto consideran que las actividades que desempeñan deberían tener mayor remuneración.

En relación al liderazgo, se observó especial atención en las respuestas divididas entre las 5 opciones, lo cual indica que se presenta descontento relacionado en la forma en que los jefes o supervisores actuales desempeñan sus funciones. Siendo que alrededor del 46% está distribuido en las tres opciones que representan inconformidad. Se expresó tener buena relación entre los superiores y los empleados, pero se obtuvo una media de 2.8 en la opción que describe que los jefes cumplen con lo que prometen.

Entre las cuestiones de determinar qué factores desearían mejorar en la organización se encuentra la temperatura, que es relativamente fácil de solucionar y el horario de trabajo que muestra una media de 3.2, lo que señala que no existe una

conformidad unánime acerca del establecido, lo cual puede generar falta de satisfacción o cansancio externo, debido a no organizar bien sus actividades personales. Y la falta de oportunidades de crecimiento laboral que lo plantearon como el principal factor de salida del trabajo anterior seguida del horario y los jefes o supervisores, oscilando en una media de 4, considerando la escala establecida.

De igual manera, se presentó que no existe integración entre las áreas y a su vez los empleados perciben una alta rotación de personal, señalando que la media se establece en 4, afirmando que existen trabajadores que han abandonado la empresa antes de los 6 meses. Por otro lado, la integración presentada la califican en desacuerdo en su mayoría con una moda de respuesta de 2, equivalente a la opción en desacuerdo.

En el tercer apartado, se presentan resultados referentes a la realización de la correlación de todas las dimensiones en las cuales se obtuvo, que el liderazgo tiene una correlación media-alta positiva con la estructura organizacional ($r=0.696$; $p=0.01$), al igual que con el clima laboral que tiene una correlación media positiva ($r=0.459$; $p=0.01$). Por otro lado, la motivación tiene una correlación media-alta positiva con el clima laboral ($r=0.637$; $p=0.01$). La satisfacción laboral mantiene una correlación media positiva con el liderazgo ($r=0.593$; $p=0.01$), con el clima laboral media-alta positiva ($r=0.685$; $p=0.01$) y la motivación media positiva ($r=0.550$; $p=0.01$) como se muestra en la tabla de correlación y fiabilidad por dimensiones (tabla 3). Por último, se demuestra que el clima laboral mantiene una correlación media negativa con las experiencias laborales ($r=-0.513$; $p=0.01$).

Tabla 3. Correlación y fiabilidad por dimensiones.

Dimensiones	Alfa de Cronbach	1	2	3	4	5	6
Estructura organizacional	0.836	1					
Liderazgo	0.866	.696**	1				
Clima laboral	0.635	.181	.459**	1			
Motivación	0.838	.080	.452*	.637**	1		
Satisfacción laboral	0.812	.202	.593**	.685**	.550**	1	
Experiencias laborales	0.948	.455*	.131	-.513**	-.351	-.293	1

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Elaboración propia

Por lo tanto, la hipótesis planteada se comprueba al diagnosticar la existencia de inconformidad con el clima organizacional y la satisfacción laboral, por lo cual existe la presencia de alta rotación de personal en la empresa.

En el cuarto apartado, de acuerdo a los estudios previos encontrados en la literatura se confirma que entre los factores más relevantes para los empleados está el salario, no solo que sea alto, sino que represente adecuadamente las actividades que se desempeñan, para que no se presenten inconformidades al respecto (Méndez, Rivas y Ramírez, 2014). Por lo tanto, se requiere la aplicación de un tabulador de salarios que establezca de acuerdo a las actividades desarrolladas el sueldo que corresponde a cada puesto y así mismo la implementación de incentivos, los cuales se recomiendan sean a la puntualidad y asistencia.

A manera de apoyo a esta implementación, ya se cuenta con un registro de llegada digital que lo hace factible. Así mismo, según el artículo 27 sección VII de la Ley del Seguro Social (2015), por cuestiones legales se aplicaría un porcentaje menor al 10% del salario, para evitar aumentar las aportaciones patronales a los organismos públicos correspondientes.

Se encontró que el liderazgo tiene correlación con tres dimensiones y así mismo que existe inconformidad respecto a los líderes, en cuestiones de confianza hacia ellos, por lo tanto, es conveniente la implementación de juntas que integren todas las áreas

y así mismo dar a conocer las metas en las cuales se tiene que trabajar en conjunto (Arribas, 2000; Méndez, Rivas y Ramírez, 2014). Procurando establecer una mejor relación entre los jefes o supervisores y los empleados, todo esto con el propósito de crear un ambiente de confianza, pero a la vez de satisfacción por parte del liderazgo utilizado, mostrando interés en los trabajadores y sus ideas (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009).

Así mismo, se debe considerar que en la cultura organizacional para poder tener por parte del empleado un sentido de identidad y pertenencia, la alineación de los objetivos de la organización, con el pensar de los trabajadores debe estar en concordancia, obteniendo coherencia entre lo que se dice y hace (Moreno, Arbeláez y Calderón, 2014).

En otros aspectos, en cuestión a los resultados obtenidos se requiere la reestructuración del horario de trabajo, actualmente se maneja de 9:00 am a 7:00pm con dos horas de comida entre 2:00pm y 4:00pm, proponiendo que sea de 8:00 am a 5:00pm con una hora de comida entre la 1:00pm y las 2:00pm. Logrando mejorar la productividad y satisfacción del personal al tener más tiempo para realizar sus actividades personales en el día (Méndez, Rivas y Ramírez, 2014). Destacando, que en su mayoría son personas que se encargan de su familia y requieren de mayor tiempo libre.

Y finalmente, en relación a los resultados, en los cuales se considera como lo importante por parte de los empleados las oportunidades de aumento, se propone que, al momento de presentarse una baja laboral, considerar aumentar de puesto al personal existente antes de aplicar una contratación nueva. Por otro lado, cuando se requiera personal capacitado en otras sucursales, proceder a enviar trabajadores con antigüedad generando crecimiento laboral (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996).

Por otro lado, se destaca la concordancia de los resultados que corresponden con estudios anteriores, como lo son el de Contreras y Juárez, (2013); Méndez, Rivas y Ramírez (2014); Moreno et al. (2014), quienes señalaron que la necesidad de reconocimiento moral y material; los inadecuados métodos y estilos de liderazgo,

constituyen causas que influyen en el abandono de las organizaciones afectando los índices de rotación del personal.

Conclusión

En todas las organizaciones se requiere que exista una adecuada integración entre las áreas que se manejan y así mismo entre los trabajadores, por lo tanto, el clima laboral interviene en gran medida para desempeñar las actividades lo mejor posible, es decir, se ve representado en la productividad de los empleados. El uso de un buen liderazgo favorece la satisfacción laboral y al mismo tiempo propicia un buen clima organizacional, no existe un liderazgo correcto para todas las organizaciones, sino que este debe ser flexible de acuerdo a las necesidades o exigencias de los trabajadores a cargo.

En síntesis, el presente estudio aporta datos relevantes para la implementación de estrategias que den solución a la elevada rotación de personal que genera costos indirectos a las empresas. Otra opción, tomada por las empresas, es el dividir el trabajo que realizaba la persona que se va de la organización, entre el personal actual. Lo que ocasiona que los niveles de eficiencia y productividad disminuyan sobresaturando el trabajo en un menor número de empleados.

Cabe de mencionar, referente al tamaño de la población analizada, aunque resulta suficiente para los análisis estadísticos realizados, sería interesante el estudio del comportamiento en organizaciones con más empleados administrativos, comparando resultados, por lo cual sería una recomendación de estudio para futuras investigaciones.

Bibliografía

- Arribas, A. (2000). Comunicación en la empresa: La importancia de la información interna en la empresa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 3(27).
- Barrios, C. (2012). *Relaciones interpersonales y aspectos de retiro en una empresa del sector de servicios de Bogotá*. Trabajo de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Castillo J. (2006). *Administración de personal, un enfoque hacia la calidad. 2a ed.* Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Chaparro, D. T., Guzmán, A. L., Naizaque, L. J., Del Pilar, S., & Jiménez, W. G. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. (Spanish). *Universitas Odontológica*, 34(72), 75-82. doi:10.11144/Javeriana.uo34-72.forp
- Chiang, M. M., Méndez, G. y Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*, 19(2), 21-36. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29918523003>
- Contreras, F. y Juárez, F. (2013). Efecto del capital psicológico sobre las prácticas de liderazgo en PYMES colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(62), 247-264.
- Escobedo, M. T., Cuautle, L., Maynez, A. y Estebané, V. (2014). Escala de Satisfacción Laboral a Partir de Factores Socioculturales y Ergoambientales para los Docentes de las Instituciones de Educación Superior en México. *Ciencia y trabajo*, 16(51), 177/184. <http://www.scielo.cl/pdf/cyt/v16n51/art09.pdf>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.

House, R., Javidan, M. and Dorfman, P. (2001), *Project GLOBE: An Introduction*. *Applied Psychology*, 50, 489–505. doi:10.1111/1464-0597.00070

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Consultado 20-06-2017 en http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf

Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2006). Review: A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly*, 30, 357-399.

León, M. (2001). El empoderamiento de las mujeres: Encuentro del primer y tercer mundos en los estudios de género. *La ventana*, (13), 94-106.

Ley del Seguro Social (2015). Consultado 20-06-2017 en <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/leyes/LSS.pdf>

Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M.D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

Locke, E.A. (1984). Job satisfaction. En M. Gruneberg y T. Wall (eds.) *Social Psychology and Organizational Behaviour*. Chichester: Wiley.

Lopez-Nicolas, C.; Meroño, A. (2009). The impact of Organizational culture on the use of ICT for Knowledge management. *Eletron Markets*, 219, 211-219. <http://dx.doi.org/10.1007/s12525-009-0020-4>.

Manosalvas V. C., Manosalvas V. L., & Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Ad-Minister*, (26), 5-15. doi:10.17230/ad-minister.26.1

Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. República Argentina: Nueva Visión.

- Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Méndez, A, Rivas, A. y Ramírez, A. (2014). Acciones para disminuir la fluctuación laboral. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(146), 27-33.
- Moreno, A., Arbeláez, S. A. y Calderón, L. C. (2014). Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las pymes. *Razón y Palabra*, 18 (88), 1- 27.
- Noriega, V. M y Pría, M. C (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana Salud Pública*, 37(2), 116-122.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames: Iowa State University Press.
- Salazar, E. J., Guerrero P. J., Machado, R. Y., & Cañedo A., R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*,20(4), 67-75. Recuperado en 10 de junio de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es
- Salgado, J. F, Remeseiro, F. e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.