

El Compromiso Organizacional de los Empleados Basado en la Organización de la Empresa

LLAREMI HERNÁNDEZ SÁNCHEZ
Universidad Autónoma de Baja California

KARINA GAMEZ GAMEZ
Universidad Autónoma de Baja California

LORENA ALVAREZ FLORES
Universidad Autónoma de Baja California

Resumen

La presente investigación es resultado de un proyecto de investigación llevada a cabo en el Valle de San Quintín, siendo las micro, pequeñas y medianas empresas el factor clave para iniciar con este proyecto debido a la importancia que tienen en la economía de la región. La organización de las MIPYMES es un aspecto fundamental para lograr trabajadores comprometidos con la misma, por lo que el pequeño empresario que tiene deseos de tener una empresa fortalecida debe tomar en cuenta los elementos básicos de la organización formal. Es de gran importancia reconocer que problemas trae consigo la forma de organizar una microempresa desde el compromiso de los trabajadores hasta el funcionamiento de la misma con respecto a la forma de organización. Dado que la investigación gira entorno a los pequeños empresarios para determinar si la organización

influye directa o indirectamente en el compromiso que los empleados tienen hacia la misma se diseñó una encuesta que posteriormente fue aplicada en el área geográfica de San Quintín. Los resultados permiten conocer la forma de organización y proponer estrategias a esta región económica.

Palabras clave: *mipymes, compromiso, organización.*

Abstract

The present investigation is the result of a project carried out in the San Quintín Valley, being the micro, small and medium enterprises the key factor to start with this project due to the importance they have in the economy of the region. The organization of MIPYMES is a fundamental aspect to achieve workers committed to it, so the small business owner who wants to have a strengthened company must take into account the basic elements of the formal organization. It is very important to recognize the problems that come with the way of organizing a microenterprise from the commitment of the workers to the operation of the same with respect to the form of organization. Since the research revolves around small entrepreneurs to determine if the organization directly or indirectly influences the commitment that employees have towards it, a survey was designed that was subsequently applied in the geographical area of San Quintin. The results allow knowing the organization form and proposing strategies to this economic region.

Keywords: *mipymes, commitment, organization.*

Introducción

Actualmente para la economía de México las MIPYMES representan un valor importante debido a la cantidad empleos que estas generan en el país, además de los flujos económicos que implican. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI, 2015) de un total 3,369,927 micro, pequeñas y medianas empresas el 100% de los negocios tiene deseos de crecer, sin embargo están conscientes de la dificultad que esto implica, dentro de sus principales retos a vencer esta el temor a iniciar acciones costosas que no les resulten redituables a corto plazo, de modo que es importante realizar estudios que permitan analizar qué áreas serán prioritarias para que las micro

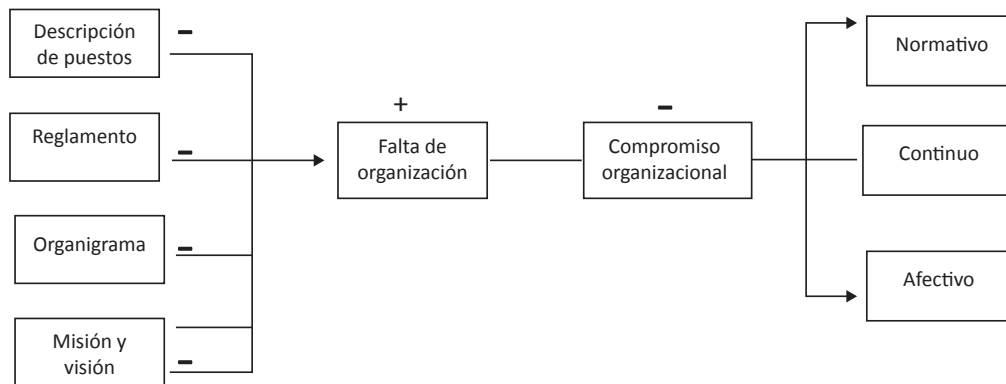
y pequeñas empresas puedan desarrollarse de manera eficiente para lograr una mayor consolidación.

Es de mencionarse que en el Valle de San Quintín predominan las MIPYMES siendo tan solo 1,164 unidades las que se ubican en la carretera transpeninsular que abarcan desde Colonet-Lázaro Cárdenas esto representa un tramo carretero de 50km. Para toda unidad es de suma importancia saber manejar de manera correcta cada elemento que pertenece a una forma de organización formal, esto implica que todas aquellas actividades que se le dan a conocer de forma verbal a cada trabajador se plasmen en un documento por escrito para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

Planteamiento del Problema

En la época actual, las microempresas requieren una organización que pase de la tradicional que generalmente está basada en intuición y experiencia a una forma de organización formal. Cuando las empresas independientemente de su tamaño se enfocan en encontrar nuevos modelos administrativos tienden a mejorar la solución a los problemas. Entre los principales problemas de organización de las microempresas se encuentran errores mínimos pero perceptibles que pueden llegar a convertirse en grandes focos de atención, además de la falta de comunicación, actividades inconclusas y/o realizadas de manera deficiente, ausencia de autoridad y liderazgo, así como duplicación o ausencia de realización de las actividades primordiales o auxiliares de la empresa.

Cuando los trabajadores de una empresa perciben uno o más de los síntomas de deficiencia estructural llegan a encontrarse desmotivados y con falta de compromiso con la empresa pues no la perciben como una buena opción laboral. Por lo tanto, para lograr que sus empleados se sientan comprometidos con la misma, esta debe ser un claro ejemplo de aquellas que buscan la mejora continua en la manera de organizar todos los aspectos relacionados con la microempresa, es decir, desde contar con una misión, visión, políticas, organigrama, reglamento y descripciones de puesto que le permitan a cada trabajador conocer y enfocarse en sus responsabilidades. Por lo tanto, este proyecto de investigación tuvo como objetivo conocer la forma de organización de las microempresas y como se encuentra el compromiso organizacional de los empleados de las mismas.

Figura 1. Modelo Ex-ante

Fuente: Elaboración Propia (2018).

Hipótesis

La organización de las MIPYMES influye en el compromiso organizacional de los empleados

Preguntas de Investigación

¿La organización de las MIPYMES influye en el compromiso organizacional de los empleados?

Justificación

Las microempresas son la base de la economía nacional y además son una principal fuente de empleo. Conocer la forma de organización y proponer soluciones para mejorar su operación asegura una mejor operatividad, mayores ganancias y mayor compromiso y estabilidad de sus empleados. Cuando la empresa cuenta con una forma de organización formal también influye en una evaluación del desempeño de los empleados y de los resultados obtenidos, esto permitirá al microempresario determinar cuáles realmente se están llevando a cabo de manera eficiente y que áreas se deben tomar como foco de atención para lograr un crecimiento exponencial. Ruiz (2013) menciona que el compromiso afectivo trae consigo empleados con mayor participación en el aspecto organizacional ya que presenta esa necesidad de seguir laborando como resultado al tener plena satisfacción con su trabajo.

Marco Teórico

La forma de organización de una MIPYMES abarca distintas áreas, desde saber manejar y controlar al personal para asegurarse de mantener un orden en las actividades principales de la empresa como de aquellas que son auxiliares, hasta contar con una base de organización que rija el funcionamiento de la empresa para el logro de sus objetivos (Rodríguez, 2017).

De acuerdo con Segredo (2013) la organización en las MIPYMES ha cobrado gran importancia dentro de la mismas siendo este un factor clave para el futuro de la empresa, es decir, tiempo atrás para el pequeño empresario el planificar de qué manera se llevarían a cabo las actividades no representaba un factor al cual se le debería dar prioridad ya que por su tamaño parecería no ser complejo, sin embargo al paso del tiempo y con los estudios que se han llevado a cabo se hace ver que las micro, pequeña y medianas empresas también requieren planificar sus actividades para tomar el control sobre el futuro de estas.

Según Moreira et al., (2018) la organización dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas es un elemento crucial para lograr el éxito, por tal motivo requiere constante evolución, esto les permitirá elevar de manera extraordinaria la calidad y vida de su empresa. Considerando lo anterior las MIPYMES pueden mantenerse dentro de la competencia forjando así la estabilidad de la misma.

Para tener una forma de organización formal eficiente es necesario contar con los elementos esenciales, es decir, un organigrama que le permita a los empleados saber a quién dirigirse, descripciones de puestos para evitar la duplicidad de actividades y hacer frente al ausentismo de las mismas, además de un reglamento en que los empleados puedan basarse para mantener el orden dentro de las MIPYMES (Melo, 2014). Un obstáculo para las micro, pequeñas y medianas empresas es el no buscar alternativas de solución para los problemas que existen por falta de organización dentro de las mismas, ya que la mayoría de estas tienen presentes errores mínimos por la mala organización que bien podría pensarse no afectan el funcionamiento y el orden del entorno en la empresa, no obstante las MIPYES están siendo forzadas a formalizar la manera en que estas se organizan para disminuir o bien eliminar dichos errores (Parra, 2014).

Comenzar con el cambio es para quienes dirigen la empresa una acción muy difícil, pues no es precisamente fácil buscar soluciones y llevarlas a cabo debido a que los pequeños empresarios no creen necesario invertir tiempo en esta área. Por otra parte, tomar esta decisión implica a su vez todo

un cambio en los en funcionamiento de las MIPYMES por lo que regresar a la forma de trabajo tradicional es tentador para quienes ahí trabajan, sin embargo, el compromiso aportado por cada miembro que integra la empresa es clave para lograr el cambio (Gómez, 2013). Las MIPYMES son de gran importancia para la economía de cualquier país, por lo que el no tener una forma de organización formal impide su desarrollo y crecimiento dentro del mercado, por lo que contar con dicha forma de organización es fundamental para lograr la competitividad, siendo este el problema más grande para los pequeños empresarios ya que de ellos depende el éxito o la caída de su negocio (Del Carmen Gutiérrez et al., 2013).

Para las MIPYMES la falta de organización represente una gran desventaja a nivel competitivo con las demás empresas, mientras que dentro de la misma la inexistencia de un documento formal que contenga, las funciones a desempeñar de cada empleado, las políticas de la empresa así como la misión y visión de la misma provoca la disminución del compromiso por parte de los empleados a la empresa (Casique, 2013). Para las microempresas es fundamental tener una forma de organización eficiente, que les permita así mismo obtener empleados comprometidos con la misma. Tomando en cuenta lo anterior para lograr lo anterior e importante saber organizar cada aspecto fundamental en la empresa aumentar la eficiencia de los procesos administrativos, es decir, llevar un orden que le permita a la microempresa analizar cada cierto tiempo la efectividad con la que están siendo llevadas a cabo todas las tareas asignadas a sus trabajadores y los avances que hay para el mejoramiento de las mismas (Rua et al., 2013).

Actualmente en las microempresas puesto a que no se tiene un análisis profundo del modelo de organización que tienen les es difícil determinar la manera en que su empresa logre el éxito ya que no tienen una guía que los dirija a obtener el mejor desempeño organizacional. Para que un empleado sienta realmente compromiso organizacional influyen muchos aspectos, uno de ellos es la manera en que está organizada la empresa. Según (Radillo et al.,) citando a Allen y Meyer entienden el compromiso organizacional como un “estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”. Por lo tanto, este en la mayoría de las definiciones se relaciona con aspectos emocionales que como efecto de ellos logran en el individuo sentido de pertenencia con la empresa para la cual trabajan.

De acuerdo con Ruiz (2013) el compromiso de los empleados es difícil definirlo debido a que al intervenir diversos factores como, los sentimientos, objetivos o ideales de las personas estos pueden llegar a sentir compromiso ya sea con una persona, algún ideal o bien hacia la empresa para la cual trabajan siendo este el ideal para las empresas. El compromiso organizacional

de los trabajadores en las microempresas les permite a estas lograr el buen funcionamiento de sus procesos organizacionales.

Dentro de las microempresas, el compromiso organizacional en los empleados es un factor clave para el buen funcionamiento de la misma, sin embargo, para que este sujeto se sienta comprometido es importante tomar en cuenta que la satisfacción laboral interviene de forma sobresaliente ya que al sentirse satisfecho estará aportando su mayor esfuerzo en las tareas asignadas diariamente con la finalidad de alcanzar la eficiencia de su puesto. A su vez todo lo anterior dará como resultado una microempresa con una forma de organización eficiente (Zurita et al., 2014).

Desde la posición de Dávila (2014) no basta con que el empleado esté satisfecho con su trabajo para poder estar comprometido con la empresa, ya que otro aspecto que influye en su forma de actuar y tomar decisiones es su salud y bienestar que los hace sentir con un gran estado anímico para poner mayor empeño en sus labores y aumentar la productividad de las actividades dentro de la microempresa. Por otra parte, los trabajadores que no pueden separar los sucesos ocurridos en su entorno laboral tienden a no comprometerse con la empresa para la cual trabajan como resultado del estrés, la mala organización, los problemas con clientes e incluso con sus compañeros de trabajo.

De acuerdo a Ríos, Ramírez y Ferrer (2010) para lograr que una microempresa llegue al auge del éxito es importante que sus empleados estén comprometidos con la misma. El cumplimiento de este objetivo requiere de muchos factores que la microempresa deberá saber manejar, es decir, desde brindar a sus trabajadores la confianza que necesitan de modo que de manera autodidacta busque mejorar el desempeño de las actividades y tareas asignadas diariamente, hasta el hecho de dar la libertad de expresar sus ideas de mejora en el de modo que la empresa constantemente actualice su modelo de organización. Tal como señala (Ríos et al., 2010) citando a Davis y Newstrom (2000) el compromiso que un empleado tiene con la empresa, como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización es importante para seguir participando activamente en ella.

El compromiso organizacional puede darse por diferentes circunstancias desde el punto de vista de Aguirre et al., (2013), por ello la literatura ha subrayado tres niveles los cuales son según Meyer y Allen (1997) el compromiso afectivo, compromiso normativo y continuo que bien se pueden identificar en los empleados de las microempresas ya que es fácil interpretarlos. El compromiso afectivo está basado en las emociones y sentimientos que mantienen al empleado dentro de una microempresa se fortalece al experimentar vivencias positivas que marcan probablemente la vida del empleado. El anterior compromiso

es el más presente en los empleados de una microempresa, el compromiso continuo es el que se hace presente en los empleados que toman en cuenta que al abandonar la microempresa dejarán de percibir una retribución la cual le permite a estos cubrir ciertos gastos e incluso oportunidades que ahí se le otorgaban. Finalmente, el compromiso normativo que se da por el simple hecho de sentir obligación por permanecer y aportar a la microempresa. Según Aguirre et al., (2013) citando a (Betanzos Díaz y Paz Rodríguez, 2007) “La importancia del compromiso organizacional radica en que muestra un impacto directo en las actitudes y conductas de los empleados, tales como aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor ausentismo y baja rotación de personal entre otras”.

Metodología

Para realizar esta investigación se diseñó una encuesta la cual se aplicó en el área geográfica de las comunidades del Valle de San Quintín debido a que es el agrupamiento rural con mayor actividad económica en el sur del municipio de Ensenada y comprende la delegación de Colonet, Camalú, Vicente Guerrero y San Quintín. Dado que no existía información actualizada sobre el número de Mipymes en la zona, para obtener la información, en primera instancia se levantó un listado con los nombres o razón social de las empresas que se ubican en la carretera transpeninsular, en el tramo carretero Colonet-Lázaro Cárdenas y que comprende una distancia aproximada de 65 km. Con este censo se realizó un listado de los negocios el cual se clasificó por delegaciones territoriales. Se listaron un total de 1,164 unidades económicas, de esta se seleccionó una muestra cuyo tamaño de 289 elementos.

Todos los elementos de la población tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos, debido a que los cuestionarios se aplicaron al azar, sin embargo, la muestra fue proporcional al número de negocios que existen por delegación, es decir, se realizó un muestreo estratificado. Se diseñó, validó y aplicó el instrumento de recolección de información y se capacitó a los encuestadores para su correcta aplicación. La elaboración de este instrumento mide las variables de estructura organizacional, mercadotecnia, recursos humanos, marco legal, tecnologías de la información y aspectos fiscales. Se capturaron y codificaron los datos en el software estadísticos SPSS versión 23. Por último se realizó un análisis de la información obtenida para determinar las principales debilidades que tienen las microempresas de esta región con la intención de plantear estrategias que permitan mejorar su desempeño y asegurar su permanencia y consolidación. De las 289 empresas que la muestra arrojó para aplicar la encuesta, solo se pusieron a aplicar 269 debido a que en

las instalaciones no se encontraba la persona encargada o bien no quisieron colaborar con la investigación.

Análisis y Discusión de Resultados

Para desarrollar esta investigación se aplicaron 268 encuestas a los dueños o encargados de las MIPYMES ubicadas en la zona comercial de este Valle y se encontró que el 65.7% de los negocios están siendo dirigidos por personas jóvenes cuya edad se encuentra entre los 26 a 40 años, seguidas por un 22.4 % son manejadas por personas de 41 a 48 años de edad.

Los resultados muestran que el 72% de los negocios tienen identificada la misión de su empresa, mientras que un reducido porcentaje del 12.4% no está enterado de esta o bien no tiene (tabla 1). Los sucesos inesperados en los negocios encuestados son muy poco frecuentes ya que más de la mitad, es decir, el 43% afirmo que nunca o casi nunca se presentan este tipo de suceso, mientras que solo el 15 % si ha tenido que enfrentarse a situaciones inesperadas.

		<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>% valido</i>	<i>% acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>No</i>	20	7.5	7.5	7.5
	<i>Probablemente no</i>	6	2.2	2.2	9.7
	<i>No se</i>	13	4.9	4.9	14.6
	<i>Probablemente si</i>	36	13.4	13.4	28.0
	<i>Si</i>	193	72.0	72.0	100.0
	<i>Total</i>	268	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2018) con datos proporcionados por la encuesta.

A partir de los datos arrojados por la encuesta se obtuvo que el 58% de los negocios están siendo dirigidos por el propietario del mismo, mientras que el 10.4% lo dirige un familiar del dueño y solo el 3.4% es dirigido por un profesionista en este caso el contador del negocio como se muestra en la tabla 2. Sin embargo, tenemos que el 74.3% de quienes dirigen el negocio consideran tener la preparación académica para dirigir su negocio, por lo que solo el 3.7% no tiene la preparación para poder desempeñar ese cargo.

		<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>% valido</i>	<i>% acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Propietario</i>	157	58.6	58.6	58.6
	<i>Empleado encargado</i>	41	15.3	15.3	73.9
	<i>Todos</i>	33	12.3	12.3	86.2
	<i>Contador de la empresa</i>	9	3.4	3.4	89.6
	<i>Familiar del dueño</i>	28	10.4	10.4	100.0
	<i>Total</i>	268	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2018) con datos arrojados por la encuesta.

Las respuestas proporcionadas por los encuestados muestran que más de la mitad de los negocios están bien organizadas pues son el 64.4 % los negocios que si cuenta con una estructura organizativa, sin embargo el 19.4 % de los encuestados contesto que no tienen una estructura organizativa dentro del negocio como se hace ver en la tabla 3.

		<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>% valido</i>	<i>% acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Muy en desacuerdo</i>	19	7.1	7.1	7.1
	<i>En desacuerdo</i>	33	12.3	12.3	19.4
	<i>No se</i>	38	14.2	14.2	33.6
	<i>Casi siempre</i>	105	39.2	39.2	72.8
	<i>Muy de acuerdo</i>	73	27.2	27.2	100.0
	<i>Total</i>	268	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2018) con datos arrojados por la encuesta.

La misma encuesta nos proporciona información importante respecto a la división del trabajo en estos negocios ya que el 34.3% de los negocios si tiene bien dividido el trabajo, mientras que el 8.2% no sabe de la división del

trabajo y un 16.4% realmente no tiene una división clara del trabajo. Otro de los ítems estuvo relacionado con la intención de abandonar la empresa y arrojó que un 34% no tiene intención de cambiar de fuente de empleo, seguidos de un 28% que afirma que si estaría dispuesto si encuentra mejores condiciones de empleo, el resto de los participantes, la siguiente mayoría se encuentra indeciso.

Conclusión

Para las MIPYMES en el valle de San Quintín la forma de organizar y el compromiso de sus trabajadores son factores clave, pues le permiten tener un funcionamiento eficiente dentro de las mismas, como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Resultados de la Encuesta

<i>Indicadores</i>	<i>Porcentaje positivo</i>	<i>Porcentaje negativo</i>
<i>Misión</i>	85.4%	14.6%
<i>División</i>	66.4%	33.6%
<i>Descripción de puestos</i>	85.1%	14.9%
<i>Estructura organizativa</i>	80.6%	19.4%
<i>Supervisión</i>	76.1%	23.9%

Fuente: Elaboración propia (2018) con datos arrojados por la encuesta.

El análisis de los datos arrojados por la encuesta nos permite comprender el funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas con respeto a la forma de organizarse, se obtuvieron resultados favorables en cuanto a organización pues más del 50% de los pequeños empresarios encuestados consideran que su microempresa funciona de manera eficiente gracias a que su forma de organización cuenta con los elementos esenciales para el logro del éxito, es decir; una buena estructura organizativa que les permite saber a quién dirigirse en caso de dudas o acontecimiento que se encuentren fuera de sus manos, las descripciones de puestos vitales para evitar la duplicidad de actividades o ausencia de las mismas y la supervisión que es la base para saber si realmente está teniendo un buen desarrollo.

En conclusión, las MIPYMES a pesar de ser negocios relativamente pequeños aun así tienen un gran impacto en la economía del valle de San Quintín pues por lo que una forma de organización formal es clave para la permanencia de estas en el mercado. Por otra parte, al estudio realizado nos muestra que tener trabajadores comprometidos con la empresa es un paso

importante para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, sin embargo, un trabajador puede sentir compromiso organización por distintas circunstancias o perspectivas de ver las cosas pues para muchos ser parte de una empresa con prestigio y reconocida por ser una empresa bien organizada es fundamental dado que esto le permite al misma crecer de manera personal y laboral.

Recomendaciones

Debido a la que región geográfica en la que se desarrolló el estudio, es una zona económica rural cuyo crecimiento se encuentra en pleno auge, se recomienda a los microempresarios poner especial atención al fortalecimiento de su empresa y atender especialmente el factor de organización formal así como desarrollar un plan y estrategias que permitan elevar los niveles de compromiso afectivo y comunicación de sus empleados ya que esto tendrá un impacto favorable en la persecución de las metas fijadas para la empresa. Una vez que se fortalezcan las bases de la organización formal deberán establecerse medios de control para conocer el avance de los objetivos propuestos.

Referencias Bibliográficas

- Aguirre, L. R. D., Campos, Á. F. R., & Méndez, A. G. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de administración*, 4(1), 59-70.
- Casique Guerrero, A., López Chanez, F. J., Yerena troche, A. (2013). Ponencia: El Manual de Organización y su impacto en la eficiencia de la Administración Pública Municipal.
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(2), 271-302.
- Del Carmen Gutiérrez-Diez, M., Sapién-Aguilar, A. L., & Piñón-Howlet, L. C. (2013). Desempeño organizacional de microempresas en México. *European Scientific Journal, ESJ*, 9(28).
- Gómez-Selemeneva, D., Blanco-Camping, B., & Conde-Camilo, J. R. (2013). El Sistema de Control Interno para el Perfeccionamiento de la Gestión Empresarial en Cuba (Internal Control System for the Improvement of Corporate Governance in Cuba).

- Melo, L. I., & Fonseca, D. E. (2014). Descripción y análisis de la gerencia en Mipymes agroindustriales del departamento de Boyacá, Colombia. *Acta Agronómica*, 63(4).
- Moreira Solórzano, K. A., & Pérez Armijos, K. J. (2018). *Propuesta de mejora de los procesos administrativos aplicado a Litografic ciudad de Guayaquil* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas).
- Parra, L. I. C. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *contexto*, 2(2), 129-146.
- Radillo, S. E. M., Barón, M. C. R., Rivera, B. R. G., & Venegas, A. C. (2014). Compromiso organizacional de los profesores de una universidad pública. *Conciencia Tecnológica*, (47), 12-18.
- Ríos Manríquez, M., Ramírez, T., del Rayo, M., & Ferrer Guerra, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y administración*, (231), 103-125.
- Rodríguez Pérez, J. (2017). *Proyecto de factibilidad para la optimización de procesos en el Área administrativa para una empresa del sector grafico de la Ciudad de Guayaquil caso aplicado en la Empresa printer*.
- Rua, M. M. D. L., & Costa Araújo, J. M. (2016). Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it?.
- Ruiz-Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *revista de Estudios empresariales. Segunda época*, 1(2013), 67-86.
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39, 385-393. *Graphip* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas).
- Zurita Alcaraz, M. C., Ramírez del Castillo, M. T., Quesada Soto, J. M., Quesada Ronco, M. E., Ruiz Camacho, B. J., & Manzano Martínez, J. M. (2014). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los juzgados de Granada.