

XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional

Educación Superior y Desarrollo Sustentable

**Análisis de la Satisfacción Laboral de los Empleados de una Empresa de
Servicios Contables y Fiscales Mazatleca**

Mesa Temática: MiPyMes y Empresa Familiar

Modalidad: Investigación en Proceso

Autor (es): Adriana Chávez Hernández

(Responsable) adriana_chavezh@hotmail.com¹,

Diana del Consuelo Caldera González

dccaldera@ugto.mx²

Universidad de Guanajuato, Maestría en Administración

Mazatlán, Sinaloa, México. C.P. 82159.

Fraccionamiento 1 S/N El Establo. Guanajuato, Gto. C.P. 36250.

Tel. +473 735 29 00 ext. 2844

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

Análisis de la Satisfacción Laboral de los Empleados de una Empresa de Servicios Contables y Fiscales Mazatleca

Resumen

Las Mipymes familiares son de gran importancia en el crecimiento económico del país y en la generación de empleos, por lo cual el análisis de su situación para su comprensión y fortalecimiento resulta apremiante.

En el presente estudio se analiza una Mipyme familiar con más de 20 años de experiencia en el mercado, dedicada a ofrecer servicios contables y fiscales, ubicada en Mazatlán Sinaloa.

El objetivo es analizar la satisfacción laboral de los empleados, lo anterior para encontrar áreas de oportunidad y poder diseñar estrategias para el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y de la organización en su conjunto.

La investigación tiene un alcance descriptivo y un enfoque no experimental. La metodología utilizada es mixta, en donde se utilizaron entrevistas semiestructuradas y la aplicación de encuestas, todo complementado con análisis documental de fuentes primarias y secundarias de información.

Las conclusiones arrojaron que los empleados de esta organización, se encuentran mayormente satisfechos con su trabajo, sin embargo, existen 3 aspectos que de no atenderse pueden enrarecer el clima organizacional: el sueldo, las prestaciones, y el ambiente laboral.

Palabras clave: Mipyme familiar, satisfacción laboral, estrategias.

Introducción

Este trabajo forma parte de una investigación más amplia perteneciente a una tesis de maestría que actualmente se encuentra en proceso.

El objetivo de este trabajo es analizar la satisfacción laboral de los empleados de una pequeña empresa familiar dedicada a prestar servicios de asesoría contable y fiscal. Esto mediante el análisis de los resultados obtenidos de una encuesta a los trabajadores y una entrevista realizada al Director General de este despacho.

Los puntos que se tratarán a lo largo de este documento, serán en primer lugar un marco de referencia integrado por la teoría acerca de las Mipymes, en el que se busca definir qué son, sus principales problemáticas y características, ligándolo con el tema de las empresas familiares, además de una breve revisión teórica sobre la satisfacción laboral; posteriormente se discutirá el caso de estudio utilizado para esta investigación, así como la metodología empleada para la realización de este proyecto; en tercer lugar se analizarán los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos previamente mencionados hasta llegar a las conclusiones derivadas de este trabajo.

Referentes teóricos

Las Mipymes.

Una empresa es una unidad económica y social que conjuga sus recursos humanos, económicos, tecnológicos, etc. para producir un bien o servicio y cuya

finalidad es generar una utilidad, un beneficio económico (Valdés & Sánchez, 2012).

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2009), en México las empresas se clasifican por el número de trabajadores contratados o las ventas anuales, en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Las especificaciones de estas clasificaciones se encuentran en las tablas 1 y 2. Además de por su tamaño, las empresas mexicanas se clasifican por su actividad económica en manufactureras, de comercio y de servicios.

Tabla 1 Clasificación por número de empleados.

Número de empleados	Tamaño
Más de 250	Grande
De 51-250	Mediana
De 11-50	Chica
De 0-10	Micro

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, 2009.

Tabla 2 Clasificación por ventas anuales.

Ingreso en pesos mx	Tamaño
Más de 250	Grande
<100-250 millones	Mediana
<4-100 millones	Chica
>4 millones	Micro

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, 2009.

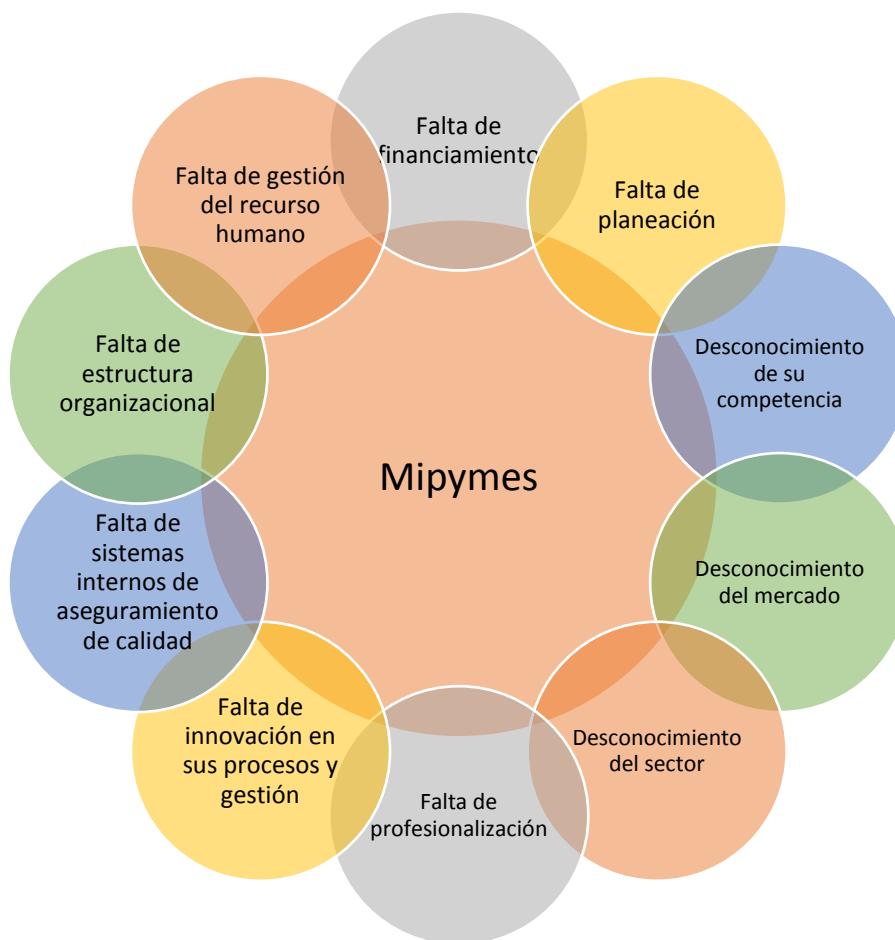
En cuanto a la tabla 1, cabe aclarar que en el caso de las pequeñas empresas el límite de empleados se reduce a 30 para actividades comerciales, y para las medianas hasta 100 en el caso de actividades de comercio y servicios.

La importancia de estudiar este tipo de organizaciones radica en que, con base en información proporcionada por el INEGI, para el 2015 de las 5'664,515 de unidades económicas que para ese entonces había en México, el 99.8% eran Mipymes y sólo el .2% grandes empresas, las cuales empleaban a 29'893,584 personas, esto aunado a que estas empresas aportan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país (ProMéxico, 2016).

Además de la importancia que tienen las Mipymes en la generación de empleos y su significativo aporte al PIB nacional, estas organizaciones permiten impulsar el emprendedurismo y con este la creatividad e innovación de los fundadores de dichos negocios, impactando en la competitividad nacional. Esto aunado a que les permite a sus fundadores autoemplearse y generar expectativas a futuro (Valdés & Sánchez, 2012).

No obstante, a pesar de los beneficios que traen consigo la creación de nuevas Mipymes, estas generalmente se crean de manera poco planeada, lo cual desemboca en diversas problemáticas para la misma, las cuales podrían llevarlas a su extinción. Algunas de estas problemáticas se representan en el esquema 1.

Esquema 1 Principales problemáticas de las Mipymes.



Fuente: Chávez, Caldera & Ortega, 2016.

Las empresas familiares.

Si bien no es una regla que una Mipyme es al mismo tiempo una empresa familiar, sí es una situación muy frecuente en esta clase de organizaciones. En México alrededor del 90% de las Mipyme son de carácter familiar y generan entre un 70% y 72% de los empleos (El Economista, 2013). Esto debido a que como ya se mencionó antes, estas empresas se crean entre otras cuestiones como una fuente de autoempleo para construir un patrimonio para quien la crea y su familia. Por lo que no es raro encontrar que diversos miembros de una familia, ya sean

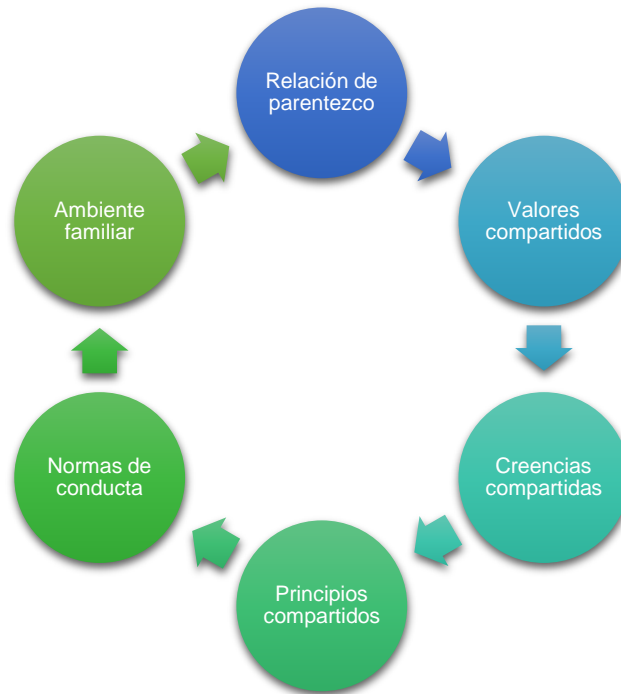
miembros directos o políticos participen en el funcionamiento de las mismas, lo que les da una carga extra de problemáticas como consecuencia de una cultura compleja, que a su vez provoca que los esfuerzos que se emplean para mantener a flote a las Mipymes se multipliquen (Garza et al., 2011).

Una empresa familiar puede ser desde micro hasta grande y pueden pertenecer a un sector indistinto, por lo que se puede concluir que una empresa familiar nunca se encontrará anclada a un tamaño o sector en particular (Romero, 2006).

Ahora bien, una empresa familiar puede definirse como aquella organización que está integrada por miembros de una familia quienes se encargan del manejo y control del área administrativa, normalmente estas organizaciones consideran a la empresa como un logro personal, además se caracteriza porque sus integrantes mantienen una idea de que dicho emprendimiento se quede en manos de los miembros de la familia para que en el futuro esta pueda pasar de generación en generación (Romero, 2006; Hernández, 2007).

El esquema 2, muestra los elementos esenciales y característico que se pueden encontrar en organizaciones familiares.

Esquema 2 Elementos característicos en empresas familiares.

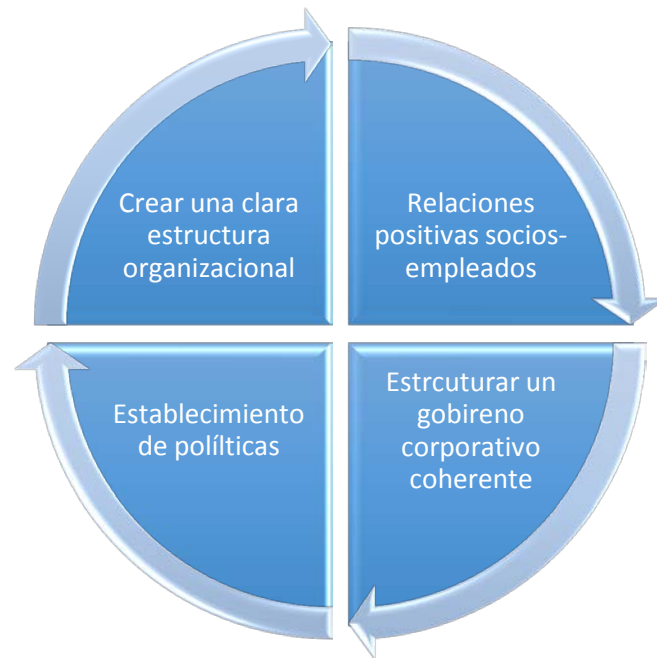


Fuente: Elaboración propia con base en Garza et al., 2011.

Las características expuestas en el esquema 2 son de gran importancia puesto que estas incidirán en la supervivencia de este tipo de negocios, ya que impactarán sustantivamente en la productividad y competitividad de los mismos (Hernández, 2007).

Previamente se hizo mención de que la creación de una Mipyme acarrea problemáticas desde su origen, y que si a estas se le aúnan las derivadas de una empresa de carácter familiar dichos conflictos podrían multiplicarse complicándose aún más la supervivencia de una organización. En el esquema 3 se pueden observar algunas estrategias para que las empresas familiares logren sobrevivir.

Esquema 3 Claves del buen desempeño de una empresa familiar.

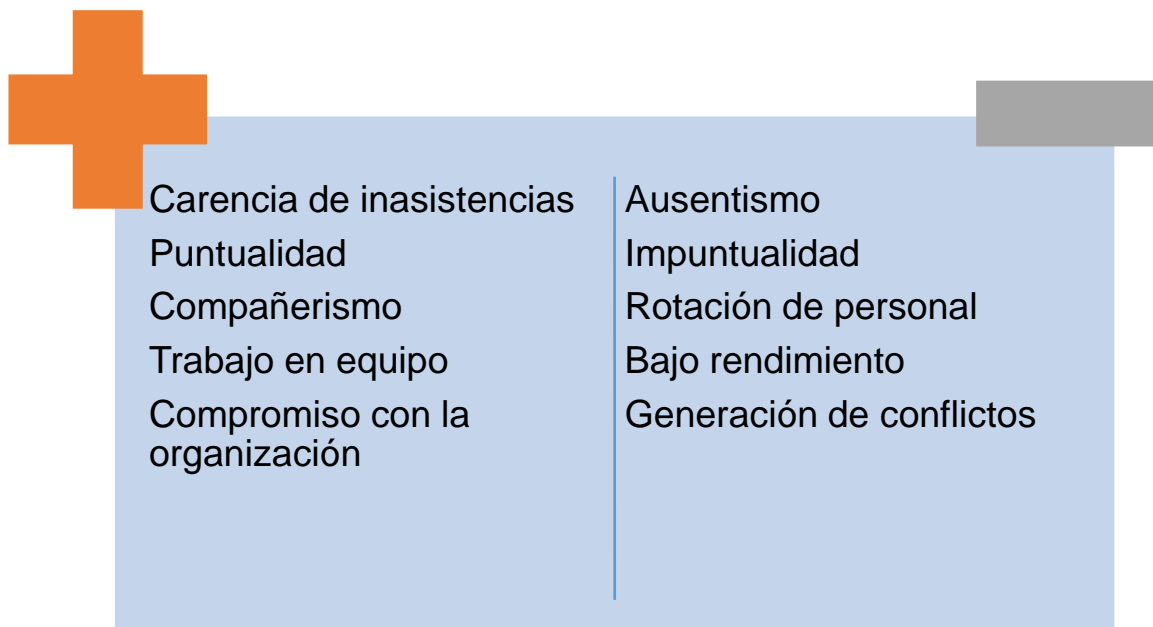


Fuente: Elaboración propia con base en Hernández, 2007.

Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral puede definirse como los sentimientos y emociones que tiene una persona sobre el trabajo que desempeña, pudiendo ser positivos en el caso de ser satisfacción; o negativos si se trata de insatisfacción, lo cual se ve reflejado en las actitudes que los individuos manifiestan al desempeñar su tarea.

Esquema 4 Actitudes positivas que reflejan la satisfacción o insatisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia con base en Alles, 2007 y Gil-Monte, 2014.

Cabe destacar que la satisfacción al tratarse de emociones es subjetiva y temporal; sin embargo, lo que produce una emoción positiva o negativa suele ser la evaluación de una sensación constante o predominante. Es decir, si el trabajador percibe más situaciones negativas o que le provoquen un malestar y que para este sean significativas, su percepción sobre su trabajo será de insatisfacción, caso contrario si su percepción generalizada de su trabajo fuera positiva.

Ahora bien, como quienes sienten o perciben una sensación de satisfacción son personas, tanto su percepción como sus emociones se ven afectadas no únicamente por el aspecto laboral, sino también por el familiar, social y personal, es decir, que cuando se hable de satisfacción laboral se debe de tomar en cuenta de que ésta se verá influenciada no sólo por elementos y situaciones propios del

trabajo de una persona, sino que también le afectarán los diferentes aspectos de su vida personal, puesto que los individuos son entes sociales que no pueden separar su vida personal de la laboral y viceversa, por lo que una afectará a la otra.

Con el entendimiento previo de que a la satisfacción laboral de una persona le afectan tanto su contexto personal como laboral, a continuación, en el esquema 5 podrán observarse algunos de los factores laborales que impactan en la satisfacción de un individuo, tales como el ambiente laboral, el clima organizacional, la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, la motivación, el sueldo, las prestaciones, el estrés laboral y demás condiciones de trabajo.

Esquema 5 Factores que impactan en la satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Estudio de caso y Diseño Metodológico

Estudio de caso.

El caso de estudio en el cual se basa esta investigación, es una pequeña empresa que presta servicios de consultoría contables y fiscales y que se encuentra ubicada en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México¹.

Esta empresa tiene 24 años de vida. Inició labores en marzo de 1992 como parte de un emprendimiento de dos amigos quienes a finales de 1991 decidieron renunciar a sus respectivos trabajos para abrir esta empresa. En un inicio era una microempresa, la cual contaba únicamente con 3 trabajadores, estos dos amigos y socios, además de una secretaria. Su lugar de trabajo era una pequeña oficina y contaban con sólo 5 clientes.

Con el paso del tiempo, esta microempresa integrada originalmente por 3 personas ha crecido pasando a ser una pequeña empresa, por lo que ha tenido que cambiar de dirección en cinco ocasiones debido a la necesidad de ampliar las instalaciones, las cuales actualmente se encuentran ubicadas en un edificio de 3 pisos, no obstante al ritmo que esta organización suma clientes, este espacio pronto podría llegar a ser insuficiente. Este despacho pasó de tener 5 clientes a contar actualmente con una cartera de clientes superior a mil, entre los cuales se encuentran empresas privadas y públicas de distintos tamaños y giros. También el número empleados aumentó de 3 a 35.

¹ Por asuntos de confidencialidad se utilizará el acrónimo de CCF para referirse a la empresa.

Cabe destacar que de los 35 empleados que integran esta organización 3 son hijos de los socios fundadores, lo cual le da el perfil de una empresa familiar.

Diseño de la investigación.

La investigación tiene un alcance descriptivo y un enfoque no experimental. La metodología utilizada es mixta, en donde se utilizaron entrevistas semiestructuradas y la aplicación de encuestas, todo complementado con análisis documental de fuentes primarias y secundarias de información.

La encuesta estuvo compuesta por 47 ítems divididos en tres secciones, datos generales del encuestado (11 preguntas), satisfacción laboral (22 preguntas) y desempeño laboral (14 preguntas). No obstante, para efectos de este trabajo sólo se tomarán en cuenta 33 ítems correspondientes a los datos generales y satisfacción laboral. La escala fue Likert abarcando 5 respuestas que van desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

En cuanto a la entrevista, se realizó una al Director General, quien a su vez es uno de los dos socios². Este segundo instrumento consta de 30 preguntas divididas en tres secciones datos generales (11 ítems), satisfacción laboral (12 ítems) y desempeño laboral (7 ítems). Al igual que en las encuestas, para los fines de este trabajo se abordarán solamente 23 preguntas correspondientes a las primeras dos secciones antes mencionadas.

²Se le nombrará indistintamente Director General o socio a este informante clave.

Las preguntas referentes a los datos generales se elaboraron considerando lo que se requería saber sobre la muestra, por otro lado, las relativas a la satisfacción laboral se desarrollaron en base a una investigación previa de ésta variable y los factores que le afectan.

Tabla 3 Operacionalización de las variables.

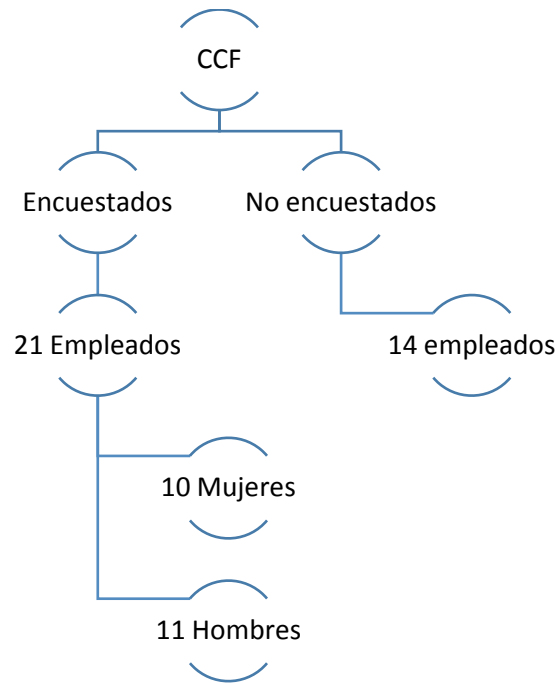
Satisfacción laboral	
Variabes	Indicadores
Condiciones de trabajo	Sueldo
	Jornada laboral
	Estabilidad laboral
	Promoción y desarrollo profesional
	Infraestructura
Ambiente laboral	Relaciones interpersonales
	Superior
	Compañero
	Subordinado
Liderazgo	Estilo de liderazgo
Motivación	Estímulos monetarios
	Estímulos sociales
	Estímulos psicológicos
Estrés laboral	Estrés laboral

Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse, existen 5 grandes dimensiones para explicar la satisfacción laboral: condiciones de trabajo, ambiente laboral, liderazgo, motivación y estrés laboral.

La población total de este estudio de caso es de 35 empleados, de los cuales al momento de aplicarse el instrumento se contó con la participación de 21 trabajadores los cuales representan el 60% del total. De estos 21 empleados 10 eran mujeres y 11 hombres (Esquema 6).

Esquema 6 Conformación de la muestra.



Fuente: Elaboración propia.

Previo a la aplicación de los instrumentos se habló con el Director General de ésta pequeña organización y se concertaron citas en distintos días para la realización de la entrevista y aplicación de las encuestas. El Director General informó a los colaboradores acerca de la aplicación de la encuesta.

Resultados

Respecto a los datos generales del encuestado, la tabla 4 muestra que gran parte de la plantilla laboral de CCF está integrada por adultos jóvenes, solteros y sin hijos, además, de acuerdo a datos obtenidos 20 de los 21 encuestados estudian o han culminado sus estudios de licenciatura. Además, puede apreciarse que el 57% de los empleados encuestados cuentan con menos de 5 años de experiencia laboral 43% restante tiene una experiencia que va desde 6 a 10 años,

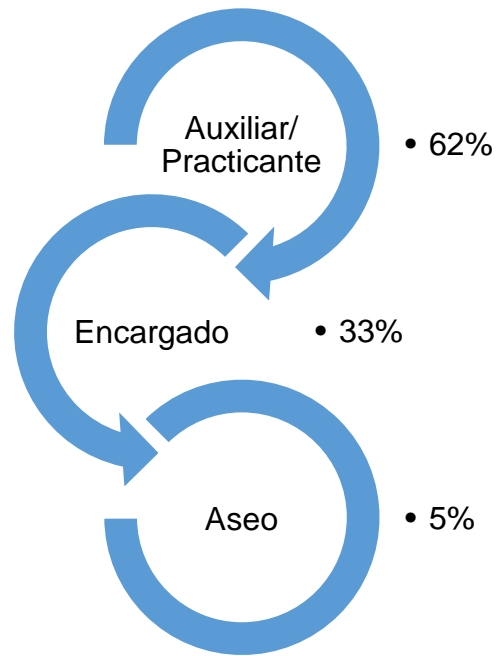
asimismo, en cuanto a la antigüedad de los empleados en esta compañía de 24 años de vida es en 20 de los casos menor a 10 años, lo cual es consistente con la experiencia laboral reportada por los encuestados.

Tabla 4 Datos generales de los encuestados.

Estado civil	
Casado/a	Soltero/a
6	15
Hijos	
Sí	No
3	18
Años de antigüedad	
Años de antigüedad	Cantidad
0-10 años	20
21-30 años	1
Edad	
Rango de edad	Número de trabajadores
18-26 años	15
27-35 años	4
36-44 años	1
45-53 años	1
Más de 53 años	0
Experiencia laboral	
Años de experiencia laboral	Número de empleados
0-1 años	7
2-5 años	5
6-10 años	7
11-20 años	1
21-30 años	1

Fuente: Elaboración propia.

Esquema 7 Puestos de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Es prudente rescatar que tal y como se muestra en el esquema 7, el 62% de la plantilla laboral de este despacho contable y fiscal está compuesta por auxiliares/practicantes, siguiéndole el 33% de encargados y el 5% de personal de limpieza. Sin embargo, al aplicarse el instrumento se pudo observar gran inquietud e incertidumbre por parte de la muestra en cuanto a su puesto de trabajo, ya que no sabían que nombre darle a éste. Algunos quienes realizaban prácticas profesionales se denominaban auxiliares y otros practicantes, aunque el nombre oficial de su puesto era el de practicantes puesto que se encuentran de paso apoyando a los encargados, aprendiendo y recibiendo un pago simbólico por su desempeño, sin embargo no forman parte de la nómina de la empresa, no cuentan con un horario fijo ni control estricto de sus tiempos puesto que la mayoría de estos son estudiantes, aunque sí reciben los mismos beneficios que perciben los

trabajadores de planta como cursos de capacitación, uniformes, invitación a convivencias, etc. De igual manera, algunos encargados mostraron confusión en cuanto al papel que desempeñan dentro de la organización, algunos se consideraban auxiliares y otros encargados, la realidad es que su puesto real es el de encargados, ya que se encuentran a cargo de practicantes, se encuentran dentro de la nómina, es decir, reciben todos los beneficios de ley, además de los extra que otorga la organización.

En resumen, en cuanto a los puestos de trabajo, se pudo observar gran incertidumbre por parte de los trabajadores, en cuanto al nombre de los mismos, y a pesar de que aparentemente, tienen claras las funciones que desempeñan cada uno, lo cierto es que no cuentan con una descripción de puestos, y por ende con una delimitación de las funciones. Lo cual, más allá de afectar la eficiencia y la operatividad de la organización, puede llegar a producir conflictos entre el personal y con los clientes y entorpecer la gestión del despacho.

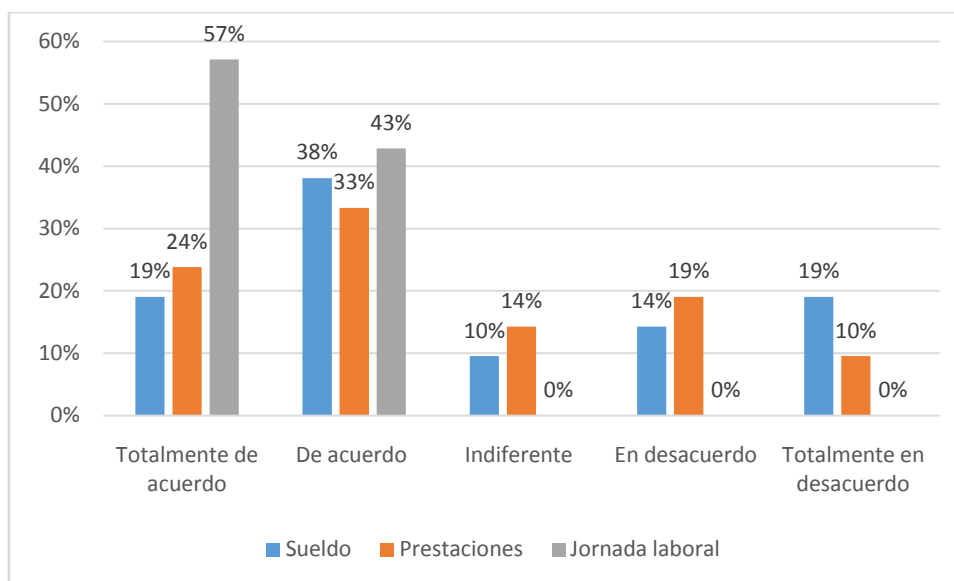
Resultados de las encuestas.

Entre los empleados encuestados se encuentran de forma indistinta practicantes y encargados los cuales cuentan con un estatus distinto dentro de la organización, lo cual implica distintos beneficios, exigencias, responsabilidades, compromiso y percepción de la misma.

Condiciones de trabajo

La primera variable que se analizará junto con sus indicadores será las condiciones de trabajo que imperan en esta organización.

Gráfico 1 Relación sueldo, prestación y jornada laboral.



Fuente: Elaboración propia.

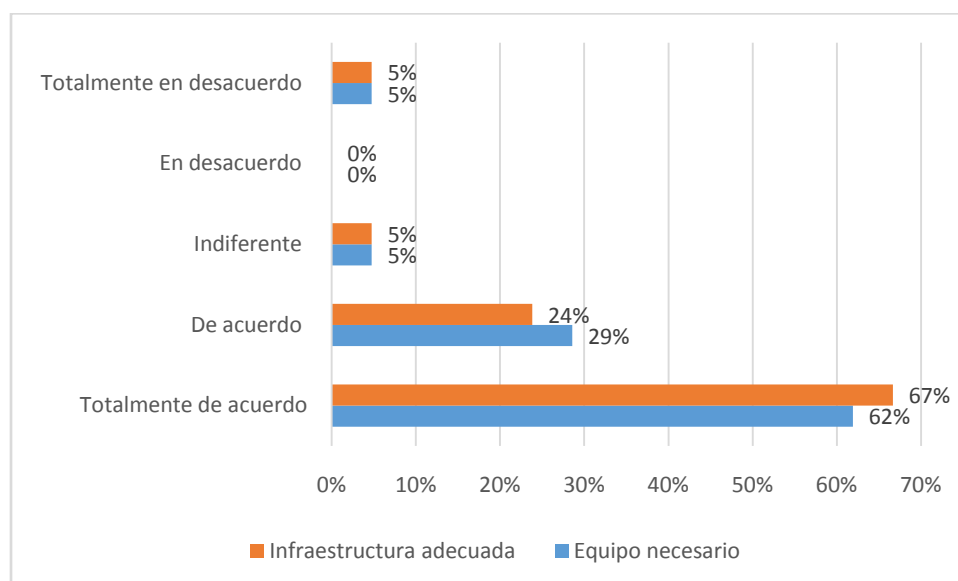
Derivado de las encuestas realizadas se puede observar que los empleados sienten cierta inconformidad respecto al salario que perciben puesto que solamente el 19% de los encuestados se manifestaron totalmente de acuerdo con el sueldo que reciben como consecuencia de su trabajo mientras que el 33% (7 empleados) afirma abiertamente estar insatisfecho. Se desconoce el monto correspondiente a su salario, sin embargo, uno de los socios en entrevista afirma que el sueldo que se les paga a sus empleados es cuando menos igual o un poco mayor que el que está en el mercado.

En cuanto a las prestaciones recibidas, la reacción de los trabajadores ante las mismas es similar al del sueldo percibido, solamente el 24% está totalmente conforme con éstas, mientras que un 29% se proclamó abiertamente insatisfecho. De acuerdo al Director General, las prestaciones que se les otorgan a los encargados son las de ley, es decir, aguinaldo, vacaciones, seguro social, etc. Además, tanto a encargados como a practicantes reciben como “prestaciones extras” uniformes y capacitación continua.

Por último, el gráfico 1 muestra que, si bien no toda la plantilla de trabajadores del despacho se encuentra 100% satisfecho con los salarios y las prestaciones recibidas, sí lo están con su jornada laboral, esto quiere decir, que los encuestados consideran que el tiempo que trabajan es el justo. Esto puede deberse a que, de acuerdo con la entrevista de uno de los socios, en el despacho la jornada laboral no suele exceder de las 8 horas (de 09:00 a 16:00 hrs.)y en el caso de los practicantes el horario es más flexible puesto que en su mayoría se encuentran actualmente estudiando por lo que su jornada laboral se adapta a sus compromisos como estudiantes, siendo las 6 pm el horario límite para permanecer en la organización. Esto, salvo algunas excepciones, que se presentan en ciertas temporadas en las que la carga de trabajo puede verse incrementada.

Otro indicador de condición de trabajo que se analizará es la infraestructura bajo la cual los encuestados desempeñan sus funciones laborales.

Gráfico 2 Satisfacción infraestructura-equipamiento.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 2 muestra que el 90% de los encuestados se encuentran satisfechos con las condiciones de trabajo, referentes a la infraestructura del despacho, así como del equipamiento que se les proporciona para desempeñar su trabajo. Este gráfico expresa que los trabajadores consideran que CCF les proporciona las herramientas necesarias para tener un buen desempeño laboral, asimismo creen que su la infraestructura de la organización cuenta con las condiciones adecuadas para contribuir a su desempeño.

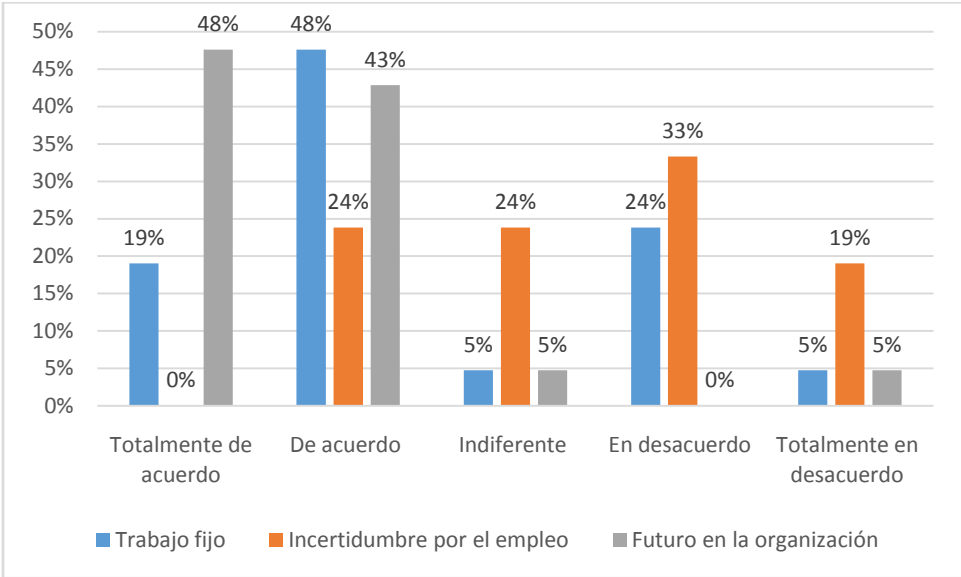
De acuerdo a lo reportado el socio entrevistado y a lo observado durante las visitas realizadas a esta pequeña organización, las condiciones de trabajo referentes a la infraestructura y al equipamiento que se les proporciona para realizar su trabajo, consisten en una iluminación apropiada, ergonomía, limpieza del lugar, un área de cocina la cual cuenta con un refrigerador, estufa, microondas, cafetera y todo lo necesario para comer dentro de las instalaciones, además

cuenta con baños en cada piso, aires acondicionados, etc., además de que se les facilita un equipo de cómputo completo a cada uno, materiales de papelería, internet, software contables, entre otros implementos necesarios para su trabajo.

De acuerdo a lo anterior, no es de extrañar que el 90% de los trabajadores se encuentren satisfechos con su área de trabajo y los materiales que se les proporcionan para tener un buen desempeño, debido a que cuentan con las comodidades necesarias que les permiten concentrarse en cumplir con su trabajo.

En cuanto a las condiciones de seguridad, que implican que los trabajadores consideren que cuentan con un trabajo fijo y un futuro profesional dentro de la organización, los resultados se muestran en el gráfico 3.

Gráfico 3 Seguridad laboral.



Fuente: Elaboración propia

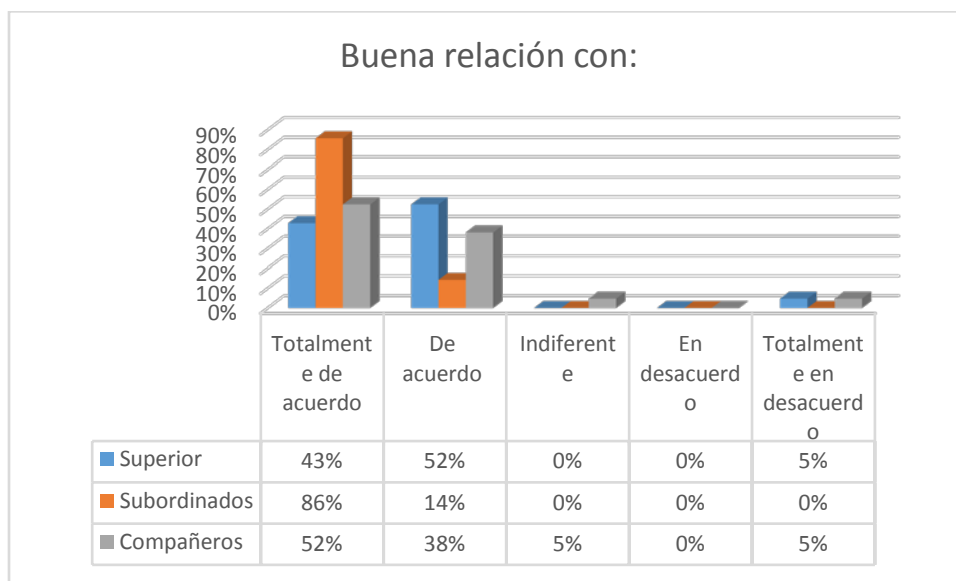
El gráfico anterior muestra que en general los trabajadores encuestados sienten seguridad respecto a la permanencia en sus puestos de trabajo, además

de considerar que la organización les ofrece la oportunidad de crecer en esta, lo cual les proporciona una sensación de estabilidad, lo que a su vez brinda tranquilidad. Sin embargo, la realidad que se observa es otra puesto que existen contadas oportunidades de crecer dentro de la organización, para empezar, la organización no cuenta una gestión del recurso humano, por lo que no existe una planeación de vida que le permita a la organización ni a los empleados crecer o tener una perspectiva real a futuro dentro de la misma, por lo que existe una constante rotación de practicantes y alguno que otro encargado. El socio entrevistado se encuentra consiente de esta problemática ya que durante la entrevista que se le realizó señaló que se les preparaba a los practicantes hasta llegar a un “nivel avanzado”, a partir de ahí se les contrata dentro del despacho o se les consigue trabajo con alguno de los clientes, no obstante, por lo que se puede apreciar de los resultados de las encuestas, esto no es algo que los empleados tengan muy claro, sino que conforme pasa el tiempo dentro de la organización es que se “descubren” que no tendrán mucha oportunidad de ascender dentro de ésta.

Ambiente laboral

La siguiente variable a analizar es el ambiente laboral, en el gráfico 4 se muestra como son las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la organización, ya sea entre pares, jefes y subordinados.

Gráfico 4 Relaciones interpersonales.

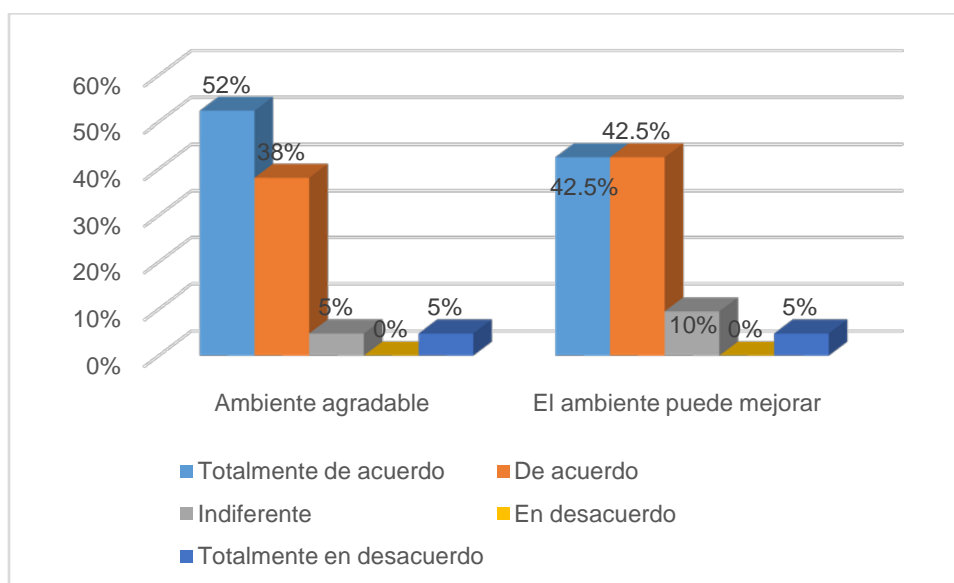


Fuente: Elaboración propia.

Con el gráfico 4 se puede apreciar que el 95% de los empleados afirman mantener una buena relación con sus jefes, lo cual se reafirma con la respuesta de los encargados sobre su relación con sus subordinados, quienes en su totalidad señalaron tener una buena relación con estos. Mientras que, en cuanto a la relación entre los compañeros de trabajo, el 90% de estos afirmó sostener una relación satisfactoria con sus pares.

Continuando con el ambiente laboral, el gráfico 5 refleja el cómo los empleados de CCF perciben el ambiente laboral de ésta organización.

Gráfico 5 Ambiente laboral.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 5 muestra datos reveladores, pues al cuestionarles a los encuestados acerca del ambiente laboral que predomina en la organización, el 90% de los participantes afirmó que este era agradable, sin embargo, cuando se les preguntó si el ambiente podría mejorar el 85% dijo estar de acuerdo con esto. Por lo que al analizar las gráficas 8 y 9 puede entenderse que dentro de la organización existe en general una buena relación entre sus integrantes, estos perciben un ambiente agradable, no obstante, de acuerdo a los empleados, existen detalles en la convivencia, en las relaciones, en el clima general del despacho que podrían mejorarse. Por lo cual sería interesante que la organización realice algún estudio al respecto.

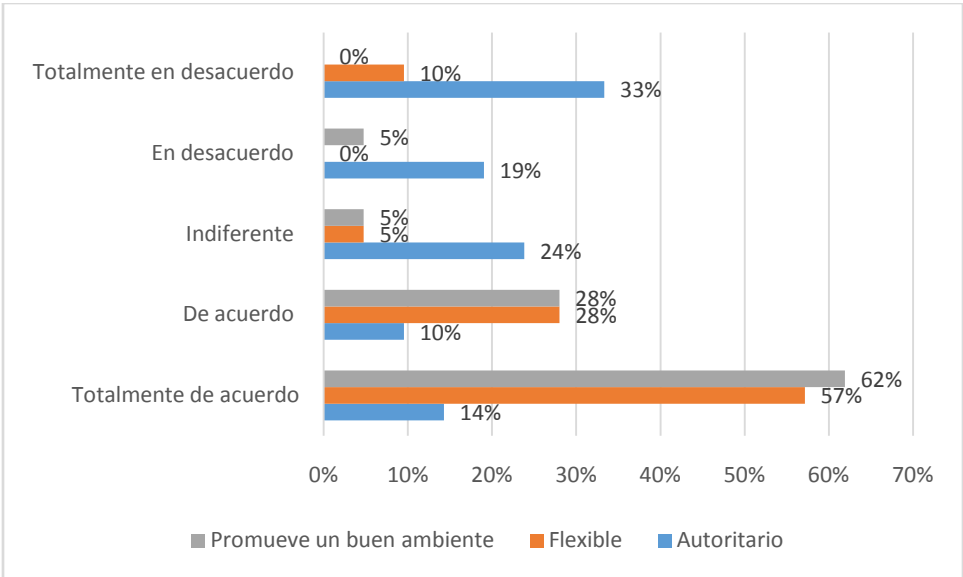
Por su parte el Director General de esta empresa, desde su perspectiva, señala que percibe un buen ambiente de trabajo, en el que impera el compañerismo, respeto y trabajo en equipo y en el que las discusiones o

malentendidos son raros y de presentarse son intrascendentes. Además, afirma que CCF busca crear un buen ambiente laboral mediante el trabajo en equipo, compañerismo y la cooperación entre los miembros de un equipo y con los demás integrantes de la organización.

Liderazgo

La tercera variable a analizar, es el estilo de liderazgo que predomina en la organización. En el gráfico 6 se puede apreciar cómo son percibidos los jefes por sus subordinados, tanto los practicantes como los encargados expusieron el cómo ven a sus respectivos jefes.

Gráfico 6 Estilo de liderazgos.



Fuente: Elaboración propia.

A los empleados encuestados se les cuestionó acerca de cómo veían a sus jefes. El 24% afirmó que sus superiores eran autoritarios mientras que el 52% negó esta afirmación. Para tener una visión más completa respecto a esta afirmación, se les preguntó si sus jefes eran flexibles y les daban libertad de

acción, a lo que el 85% concordó con que en efecto así los percibían, en este caso solo el 10% negó completamente esta afirmación. En cuanto a si sus superiores se distinguen por promover un buen ambiente laboral, el 90% de los encuestados consideró que así era, que sus jefes buscaban generar y promover un buen ambiente de trabajo.

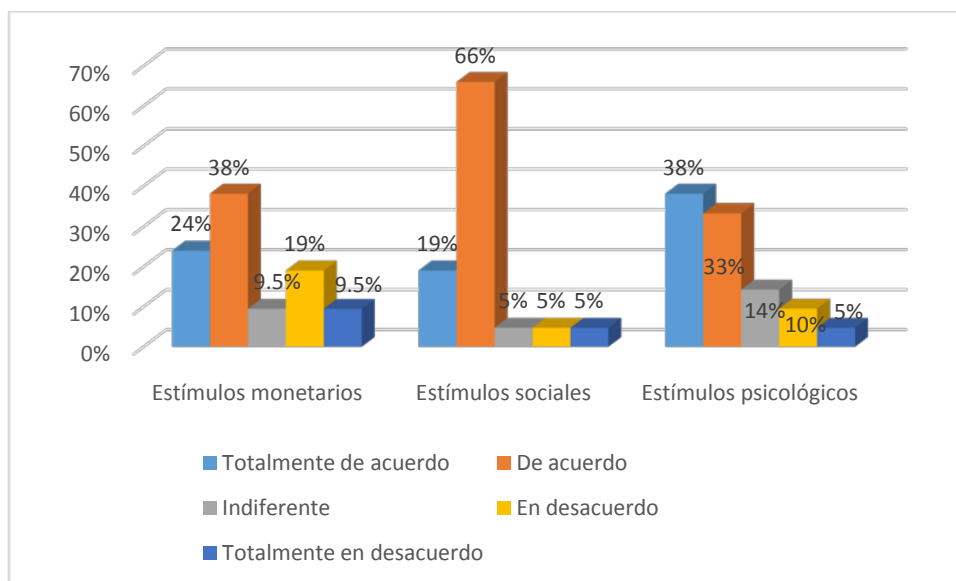
Respecto al estilo de liderazgo, en entrevista a uno de los socios se le cuestionó sobre cómo se describiría él como líder, a lo que argumentó ser un líder que buscaba la armonía, unidad y comunicación dentro de su organización, así como la preparación y capacitación continua. Al mismo tiempo señaló que considera fundamental un buen ambiente de trabajo para obtener el mejor desempeño de sus empleados.

Entonces, derivado del gráfico 6 y la información obtenida de la entrevista, se puede entender que los jefes de esta organización se caracterizan por ser flexibles y promover el desarrollo personal de sus colaboradores, así como de procurar generar un ambiente agradable de trabajo, lo cual se ve reflejado también en los gráficos 7 y 8 que a continuación se muestran.

Motivación

El próximo factor a observar es la motivación, a través del gráfico 7 se podrá analizar si en ésta organización se realizan prácticas orientadas a motivar a los empleados y si estas son satisfactorias para los mismos.

Gráfico 7 Motivadores.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 7 muestra que en efecto en CCF se llevan a cabo prácticas dirigidas a motivar a los empleados, siendo los incentivos sociales (85%) y psicológicos (71%) los más utilizados, quedando de última los económicos (62%). De acuerdo al Director General de esta organización, en dicho despacho se realizan actividades de convivencia como desayunos y posadas, juntas, cursos de capacitación, festejos de cumpleaños, etc. Además de estos incentivos “no monetarios”, él considera como motivadores a las compensaciones en efectivo, como un sueldo competitivo, prestaciones de ley mayores a las de ley y otras compensaciones monetarias.

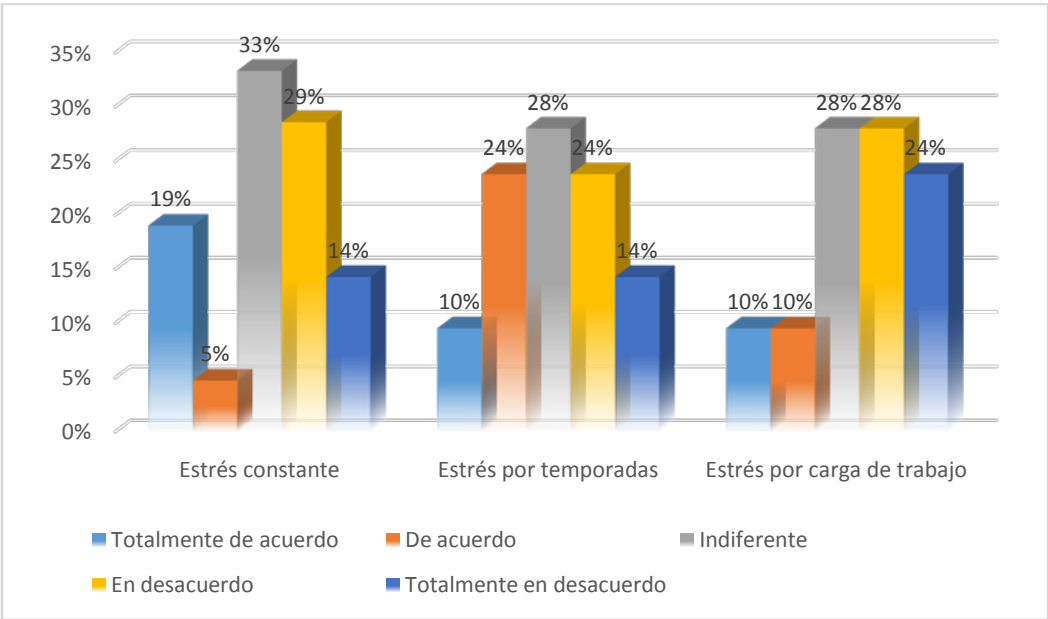
Habría que analizar más a fondo la efectividad que tienen realmente los motivadores utilizados por esta organización en el desempeño de los trabajadores, ya que la principal razón que tiene la dirección de esta empresa para intentar

motivar a sus empleados es el mejorar el rendimiento, siendo la satisfacción del personal un efecto colateral.

Estrés laboral

La última variable a considerar es el estrés laboral, en el gráfico 8 se podrá observar el tipo de estrés que manejan los empleados de CCF y si lo consideran excesivo.

Gráfico 8 Estrés laboral.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico8 puede observarse que solo el 24% admite sufrir estrés constante relacionado con su trabajo, un 34% afirma que sufre estrés por breves temporadas relacionadas con el trabajo mientras que sólo el 20% afirma sufrir estrés por considerar la carga de trabajo excesiva respecto a la jornada laboral. Cuando se abordó el tema del estrés laboral con uno de los socios, éste aceptó

que en algunos periodos la carga laboral puede ser superior a la normal, no obstante, esta situación es temporal y cíclica, algo propio de la profesión. También, compartió que la carga y estrés que se maneja no es tal como para afectar a sus empleados, puesto que a la fecha no se ha presentado ni un caso en el que la salud de un empleado se vea afectada debido al estrés laboral.

Por lo que se observa en el gráfico 8 y los resultados de las variables anteriores, el estrés laboral no es una problemática que predomina en la organización y ésta no busca generar un ambiente o situaciones proclives a crear estrés en sus trabajadores, sino lo contrario, lo cual ha beneficiado a que los estresores cuya fuente sea la organización se vean reducidos al mínimo y al mismo tiempo ayudar a promover una sensación de satisfacción laboral entre sus empleados.

Conclusiones

Como se mencionó en un inicio, este trabajo pertenece a una investigación más amplia perteneciente a una tesis de maestría que se encuentra en proceso de elaboración y para fines de este proyecto se eligió analizar únicamente la parte de satisfacción laboral.

En esta investigación se analizaron los resultados de una encuesta y una entrevista que contenían 2 ejes temáticos, de los cuales sólo se tomaron las respuestas correspondientes a uno de estos ejes, el de satisfacción laboral, con el cual se buscó descubrir si las variables consideradas para este eje generaban

satisfacción laboral en los trabajadores de esta pequeña empresa familiar o si lo que provocan es inconformidad en la plantilla de trabajadores.

Entre las problemáticas que se pudieron detectar, se encontró la falta de planeación al crear la organización. El despacho CCF se creó hace 24 años, a raíz de una ocurrencia de dos amigos que ya no querían seguir trabajando para una empresa, querían aventurarse a trabajar por su cuenta, no obstante, como suele suceder en las Mipymes, éstas son creadas sin ningún tipo de planeación, estos socios simplemente con su propio dinero compraron el equipo necesario, rentaron una pequeña oficina y empezaron a trabajar, en ese momento no sospechaban que pasarían de tener 5 clientes a 1,000. Debido a su crecimiento cambiaron de domicilio en 5 ocasiones, puesto que necesitaban más personas y más espacio, en su última y actual ubicación, sobre la marcha construyeron 2 pisos más, una vez más sin ningún tipo de planeación.

Esta organización, ha ido creciendo desde sus inicios, y no hay indicios de que sus socios y líderes se hayan detenido en algún punto a considerar la necesidad de planear estratégicamente, de crear una estructura organizacional, lo que lleva a la siguiente problemática, la falta de una estructura organizacional. Esta organización desde sus inicios no cuenta con una estructura organizacional, ha crecido y simplemente es, no cuenta con misión, visión, políticas, reglamentos, lineamientos, delimitación de puestos, ni organigrama. Estos puntos se encuentran implícitos, se dan por hecho, pero es importante contar una estructura organizacional que imponga un orden, que represente una pauta a seguir, más aún porque no sólo se está hablando de una Mipyme sino de una empresa familiar

y todavía más importante y necesario porque dicho negocio familiar está compuesto por dos familias distintas.

Otra de las situaciones que se observaron fue la falta de una gestión del recurso humano, la cual tiene que ver con la problemática original, esto debido a que no cuentan con una planeación o un proceso delimitado que les permita contratar a la persona adecuada para algún puesto, para después desarrollarlo, tomando en cuenta no sólo las capacidades del futuro integrante de la organización, sino también su personalidad y su actitud, para asegurarse que éstas dos últimas características encajen con el ambiente, las políticas y la cultura de la organización. Sin embargo, la realidad es que no se le da importancia a contar con un filtro o con un proceso de selección, no se considera que un individuo podría llegar a cambiar la dinámica de la organización, no se considera que este cambio podría ser negativo y llegar a afectar seriamente el funcionamiento de la organización.

Esta falta de gestión del recurso humano puede afectar no sólo la convivencia y el ambiente laboral de la organización, sino también su funcionamiento en cuanto al desempeño, ya que existe un flujo constante de empleados en su condición de practicantes, lo cual implica, para los encargados, el empezar de cero con un subordinado, enseñar nuevamente todo lo que se debe hacer y cómo. Esto puede llegar a generar cierta frustración y molestia en estos empleados, puesto que implica una carga mayor de trabajo para ellos y un retraso en su trabajo.

En cuanto a los resultados de los instrumentos aplicados a los empleados de CCF, se pudo observar, que no existe una delimitación de puestos, lo cual genera una incertidumbre y confusión en algo tan básico como el nombre del puesto que se desempeña, así como el estatus del individuo dentro de la organización. En el caso de los practicantes difieren entre si son o no parte de la empresa, algunos se denominan trabajadores de la misma y otros practicantes, esta distinción provoca en el primer caso un mayor compromiso en el trabajo que desempeñan, en el segundo caso se observó un notorio desinterés y desapego a la empresa. En esta situación en particular, se puede apreciar que el Director General pasa de considerar a los practicantes parte de su organización a desligarlos completamente dependiendo de la situación. Un ejemplo de esto se da cuando se le preguntó en entrevista a uno de los socios acerca de las condiciones laborales, el ambiente y el estrés laboral y se refirió a ellos como si fueran 100% parte de la organización ya que se les trata igual que a los encargados, sin embargo, cuando se habla de la estabilidad laboral, de la rotación del personal, y demás temas delicados, éste hace una tajante diferenciación entre los que en esas ocasiones llama “empleados empleados” y los “demás empleados” (practicantes). Esto se debe a lo que ya se ha planteado, a una falta de planeación, estructura, apropiada gestión del capital humano.

En cuanto a la sección de los resultados sobre las condiciones de trabajo, en general se pudo observar que los encuestados se encuentran satisfechos con la jornada laboral ya que manifestaron no era excesiva y se respetaban sus horarios, además se sienten tranquilos en lo referente a la estabilidad de su trabajo, por otro

lado, se puede apreciar que se encuentran cómodos con las instalaciones y equipamiento que se les proporciona para realizar su trabajo, e inclusive a pesar de que la empresa no cuenta con una planeación de vida y carrera, los empleados tienen expectativas de crecer, desarrollarse y ser promovidos en la misma. En esta sección lo que se pudo observar, es que los practicantes se sentían conformes y satisfechos con lo que perciben, mientras que los encargados mostraron cierta insatisfacción, puesto que consideran que deberían recibir un sueldo mayor por su desempeño y carga laboral. Esta diferencia en las perspectivas puede deberse a que los primeros no son parte de la organización y si bien trabajan y tienen ciertas responsabilidades, la realidad es que en la contabilidad como profesión en los despachos usualmente no dan pagos de ningún tipo, y en este despacho se les paga quincenalmente una módica y simbólica cantidad, esto aunado a los beneficios como capacitación continua, uniformes, invitaciones a convivios, etc. Por su parte a los encargados se les paga un sueldo semejante al que se paga en el mercado laboral, más los mismos beneficios extras percibidos por los practicantes. Esta inconformidad, puede incrementarse puesto que los encargados conocen de primera mano los ingresos de la empresa y podrían considerar que las ganancias serían capaces de solventar un incremento en sus sueldos.

En cuanto a los resultados obtenidos respecto al ambiente laboral que impera en la organización, los encuestados y el Director General coincidieron en que la percepción generalizada es que existe un buen clima organizacional, un ambiente

ameno, basado en el compañerismo y trabajo en equipo. No obstante, los encuestados reconocieron que el ambiente podría mejorar aún más.

En lo referente a liderazgo que se ejerce en este despacho, se pudo observar que los encuestados coinciden en que sus jefes son flexibles y les dan libertad de acción, algo que ayuda a generar un buen ambiente laboral y a su vez que los trabajadores tengan la libertad de desarrollarse personal y laboralmente, lo cual contribuye positivamente a la satisfacción laboral.

Por otro lado, las respuestas obtenidas que se refieren a la motivación, señalan que la organización realiza acciones con el fin de motivar a los empleados, sin embargo, como ya se mencionó sería conveniente analizar en detalle la efectividad que tienen realmente los motivadores utilizados por esta organización en el mejoramiento del desempeño de los trabajadores, ya que la Dirección General de este despacho manifestó que la principal razón que tienen para intentar motivar a sus empleados es buscar mejorar el rendimiento, siendo la satisfacción del personal un efecto secundario.

En cuanto al estrés laboral, con base en los resultados obtenidos de los instrumentos se puede concluir que no es una problemática que predomina en la organización y ésta a su vez evita situaciones proclives que puedan crear estrés en sus trabajadores, lo cual ha beneficiado a que los estresores laborales se vean reducidos al mínimo y al mismo tiempo ayuda a promover una sensación de satisfacción laboral entre sus empleados.

El análisis de la satisfacción laboral, arrojó, que en general los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo, sin embargo, manifestaron que existen detalles que consideran podrían mejorarse (aunque no de manera muy alarmante o tajante), siendo los más predominantes el sueldo, las prestaciones, y el ambiente laboral.

Referencias

Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional. Cómo Lograr Un Cambio Cultural A Través De Gestión Por Competencias* (1era ed.). Argentina: Granica.

Chávez, A., Caldera, D.D.C. & Ortega, M.A, (2016). Análisis de la situación de la MIPYME en México. *Memorias del XIII Encuentro Participación de la Mujer en la Ciencia*. Recuperado el 30 de 08 de 2016, de Centro de Investigaciones en Óptica: http://congresos.cio.mx/13_enc_mujer/

El Economista. (29 de 01 de 2013). *Pymes familiares mexicanas, optimistas ante futuro: PwC*. Recuperado el 12 de 03 de 2016, de El Economista: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/01/29/pymes-familiares-mexicanas-optimistas-ante-futuro-pwc>

Garza, M. I., Medina, J. M., Cheín, N. F., Jiménez, K. P., Ayup, J., & Díaz, J. G. (Enero-Junio de 2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 315-333. Recuperado el 11 de 04 de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20520042015.pdf>

Gil-Monte, P. R. (2014). *Manual de Psicología Aplicada al Trabajo y a la Prevención de los Riesgos Laborales* (1era ed.). España: Pirámide.

Hernández, L. (Mayo-Agosto de 2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias*

Sociales, XIII(2), 249-263. Recuperado el 10 de 04 de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011677005>

Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía. (2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía*. Recuperado el 15 de 05 de 2015, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2009* [PDF]. Aguascalientes: INEGI. Recuperado el 16 de 05 de 2015, de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

ProMéxico. (2016). PyMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México. Recuperado el 11 de 05 de 2016, de Pro México: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

KPMG. (2013). *Empresas Familiares: El Desafía de Crecer, Madurar y Permanecer*. México: KPMG en México. Recuperado el 09 de 05 de 2016, de http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf

Romero, L. E. (Mayo-Agosto de 2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-

empresa. *Revista EAN*(57), 131-142. Recuperado el 16 de 04 de 2016, de <http://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/378/3>

71

Valdés, J.A. & Sánchez, G.A.. (Julio-Diciembre de 2012). Las Mipymes en el Contexto Mundial: Sus Particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126-156. Recuperado el 10 de 05 de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>