



---

## **FACTORES QUE INCIDEN EN LA PERMANENCIA DE LAS PYMES EN EL MUNICIPIO DE NAVOJOA, SONORA.**

*M.A. Patricia Guadalupe Clark Coronado*  
*Universidad Estatal de Sonora, UAN*  
*Carretera a Huatabampo Km. 5, Col. Juárez, C.P. 85874, Navojoa, Sonora*  
*patriciagpeclark@hotmail.com*  
*Mexicana*

*Dr. Luis Alberto Villareal Villareal*  
*Universidad Autónoma de Nuevo León*  
*Pedro de Alba s/n, San Nicolás de Los Garza, Nuevo León*  
*luis.villarealv@uanl.mx*  
*Mexicano*

*Dr. Hugo Nefthalí Padilla Torres*  
*Universidad Estatal de Sonora*  
*Carretera a Huatabampo Km. 5, Col. Juárez, C.P. 85874, Navojoa, Sonora*  
*hugo.padilla@ues.mx*  
*Mexicano*

*Fecha de envío: 20/Marzo/2015*

*Fecha de aceptación: 14/Mayo/2015*

---

## **RESUMEN**

En el campo de las PyMEs, se han generado estudios centrados en su gestión interna y su entorno laboral abarcando muchos aspectos de la vida de las mismas en relación con las variables Clima Organizacional, Motivación y Liderazgo con el fin de su permanencia y crecimiento en las economías de los países.

Actualmente, se tiene una problemática en cuanto a la permanencia y desarrollo de las PyMEs dentro del contexto específico del municipio de Navojoa, Sonora y siendo conscientes de que el éxito de toda organización, implica un esfuerzo adicional en la gestión interna de las empresas en aspectos tales como Clima Organizacional, Motivación e Liderazgo, las PyMEs en particular requieren apoyos adicionales, tanto del gobierno como de investigaciones relacionadas con sus características particulares, para establecer y llevar a cabo estrategias de competitividad dentro del ramo y entorno en que operan. Este artículo revela piezas teóricas para el avance de la investigación doctoral.

**PALABRAS CLAVE:** Clima Organizacional, Motivación, Liderazgo, Permanencia, PyMEs.

## **INTRODUCCIÓN**

La necesidad de las organizaciones de sobrevivir en los mercados globalizados ha llevado a las empresas a investigar las causas de sus principales problemas y deficiencias. En el presente artículo se presenta el avance de la investigación titulada; "Impacto del Clima Organizacional, Motivación y Liderazgo, como factores que inciden en la permanencia de las Pequeñas y Medianas Empresas del sector servicios, en el municipio de Navojoa, Sonora", mismo que se ha desarrollado considerando la importancia fundamental de estas organizaciones en las economías del mundo, donde México no es la excepción.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (en lo sucesivo PyMEs), es el ramo más dinámico y una verdadera fuente de riqueza, de nuevos empleos, ideas y productos; representando además dentro del contexto internacional el 90% de las unidades económicas totales (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2009, en lo sucesivo INEGI).

Lo anterior, ha generado un fuerte interés por conocer la forma como estas operan, sus características particulares y los factores que contribuyen a su permanencia y competitividad a efectos de aportar conocimientos que permitan establecer estrategias efectivas, que coadyuven al éxito empresarial dentro de un entorno enmarcado en un proceso de apertura económica y globalización.

En el presente artículo se muestra el avance del marco teórico, en cuyo contenido están los antecedentes generales del tema, las diferentes teorías, modelos e investigaciones realizadas relacionadas con el desarrollo de la gestión interna de las PyMEs y las variables consideradas en este estudio, producto de la revisión de la literatura.

## **MARCO TEÓRICO**

A finales del siglo pasado las Pequeñas y Medianas Empresas, eran por lo general ignoradas, los gobiernos pensaban que el motor de la economía se concentraba en el desarrollo de grandes compañías. Es a partir de la investigación de Birch (1989) que se demuestra que las PyMEs son los principales agentes involucrados en la producción del empleo y crecimiento económico que se presta mayor atención a las mismas.

Este artículo centra su atención en el análisis de los factores internos de las PyMEs del sector servicios, que facilitan la competitividad para sobrevivir en un entorno específico del

municipio de Navojoa, Sonora, en función de la antigüedad y desarrollo de las empresas y las variables que tienen que ver con el Clima Organizacional, Motivación y Liderazgo.

En los últimos años las PyMEs en México como en todos los países han sido el centro de atención de los investigadores, por su papel fundamental en la economía y las problemáticas que han tenido que enfrentar originadas por la globalización y la apertura económica del país, pero a pesar de la cantidad de estudios con fundamento empírico realizados, continúan necesitando apoyo que ponga de manifiesto su situación y facilite la toma de decisiones, tanto desde un punto de vista de gestión interna de la empresa, como de política local o estatal, para la aplicación de programas de apoyo (Morales y Pech, 2000).

Una problemática importante en México como en otros países es el alto índice de fracaso de las PyMEs, Marker (2013), afirma con base a datos del Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial que el 10% de las MIPyMEs mexicanas llegan a los diez años de vida y logran el éxito, el 75% de las nuevas empresas del país fracasan sólo dos años después de haber iniciado sus actividades.

La importancia de apoyar a este tipo de organizaciones ha generado un gran cúmulo de estudios, conceptos y teorías por investigadores en diversas partes del mundo que tienen que ver con los factores internos y externos que les afectan en su funcionamiento y desarrollo. De tal forma que en lo que se refiere a los obstáculos más importantes para su desarrollo podemos mencionar la investigación de Domenge y Belausteguigoitia (2010) denominada *Nuevas PyMES: problemas y recomendaciones. Dirección Estratégica*, donde señala que los principales factores que impiden el desarrollo de las MIPyMES, se dividen en dos categorías: internas y externas, las cuales se muestran a continuación:

**Internas:**

- Excesivos gastos personales y sin control.
- Mala delegación de responsabilidades y toma de decisiones.
- Mala o falta de planeación estratégica.
- Problemas de ineficiencia en producción e inventarios.
- Problemas de ventas y de mercado.
- Sucesión y problemas entre generaciones.
- Dirección general deficiente.
- Manejo de personal y contratación deficiente.
- Problemas financieros.
- Mala o falta de capacitación de personal.

### **Externas:**

- Excesiva tramitología y burocratización.
- Altos costos de financiamiento.
- Falta de accesibilidad a programas de financiamiento especializados en MIPyMES.
- Falta de incentivos fiscales.
- Falta compartir riesgos financieros con el emprendedor.
- Falta de ética.
- Piratería en el mercado.
- La gran competencia entre las mismas MIPyMES y Grandes Empresas

### **Permanencia de las PyMES.**

La Real Academia Española (2001), define el término como duración firme, constancia, perseverancia, estabilidad e inmutabilidad. Aplicando este término en las empresas, alude al nacimiento o existencia de estas y la sobrevivencia en el tiempo, hasta cierto punto, la permanencia es un sinónimo o criterio de éxito (Organization for Economic Co-operation and Development, 2003, pág. 42).

En cuanto a este tema Jovanovic (1982) sugiere que la relación entre el tamaño de la empresa y la tasa de fracaso es una relación inversa, lo cual se describe con mayor precisión como una relación inversa entre la edad de la empresa y la tasa de fracaso. Explica que las empresas aprenden a ser más eficientes y competitivas cuando operan en su correspondiente

ámbito de actividad y al hacerlo tienden a aumentar su tamaño, por lo que el tamaño no tiene relación o tiene muy poca relación con su propensión al fracaso.

Atendiendo a lo mencionado anteriormente, en ese estudio se asume la permanencia como un periodo de vida de las empresas igual o mayor a diez años, debido que tienden a ser más eficientes cuanto mayor es el tiempo de actividad en su ramo y puede ser un indicador de su capacidad para acceder con éxito comercial, obtener una participación y sostenerla o incrementarla con el tiempo.

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional es un elemento complejo y subjetivo dentro de la cuestión de las organizaciones, pero que ha tenido una amplia presencia a lo largo de las contribuciones teóricas realizadas sobre este tema. Nace ligado tradicionalmente a las organizaciones empresariales, y precisamente la influencia sobre éstas de los rápidos cambios económicos, sociales, de comunicación e información acontecidas en los últimos, hacen necesarias nuevas investigaciones acerca de su desarrollo. Sin embargo, este concepto es tan vasto que se han propuesto varias definiciones que obedecen al desarrollo de estado del arte, el cual muestra una perspectiva muy variada, es decir, el clima organizacional se ha definido como el rumbo por el cual los miembros de las organizaciones perciben y estereotipan su medio de trabajo, o por el contrario, se ha visualizado como un aspecto muy importante que influye en aspectos de satisfacción y retención, así como la efectividad institucional (Amjad y Bhaswati, 2014, pág. 2).

### **Motivación**

Al analizar el término motivación se debe tomar en cuenta que este proviene o emana de la palabra motivo, el cual, El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014), define òmotivoö como òlo que mueve o tiene eficacia o virtud para moverö, o òla causa o razón que mueve a hacer algoö. Considerando que el recurso humano es un factor determinante para lograr el éxito de las organizaciones, la motivación viene siendo esencial para la productividad y logro de los objetivos organizacionales.

Dentro del campo laboral, la motivación se considera como la función del dirigente de encaminar la conducta de los trabajadores hacia el logro de las metas de la organización, sin ignorar los objetivos personales de estos.

## **Liderazgo**

Dentro de una empresa el Liderazgo se considera un factor determinante para el éxito de la misma, sus investigaciones han sido objeto de estudio en distintas áreas del conocimiento. En los siguientes apartados se presentaran los principales enfoques, conceptos y modelos como resultado de la revisión bibliográfica de las principales aportaciones de los estudiosos sobre este tema. Al realizar un estudio de investigación, de liderazgo es necesario conocer varios conceptos de este, mismos que han sido formulados por diferentes autores quienes han coincidido en algunos rasgos comunes, por un lado, la existencia de una relación entre unas personas en las cuales la influencia está distribuida de forma desigual. Por el otro, el hecho de que no hay

liderazgo sin seguidores, es decir, los seguidores deben consentir de una forma implícita o explícita, en esta relación de influencia (Fiedler y Chemers, 1985, citados por García 2006).

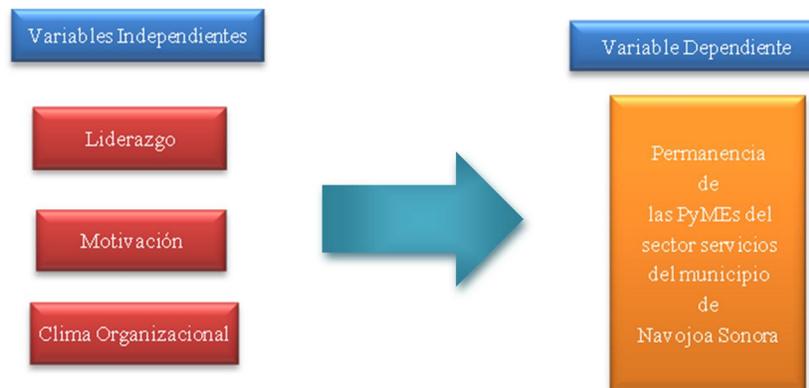
## **MÉTODO**

El presente artículo es exploratorio y descriptivo ya que se basa en la exploración y descripción de las variables en estudio. La literatura muestra teorías con estudios descriptivos que han detectado ciertas variables en las cuales se puede fundamentar el estudio, es por eso que hemos complementado variables a medir con el fin de describir el comportamiento de ellas. La literatura nos revela que existe una o varias teorías que se pueden aplicar al problema en cuestión. El presente artículo utiliza la técnica documental para la búsqueda de información y documentos relevantes que soportan el marco teórico en forma escrita y gráfica de los científicos a través de bibliotecas, bases de datos, libros y artículos científicos publicados por las palabras claves de la investigación. La Unidad de análisis en el presente artículo son las Pequeñas y Medianas Empresas del sector servicios del municipio de Navojoa, Sonora. Según datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de octubre de 2013 en este municipio se cuenta con el siguiente número de empresas de este sector: 168 Pequeñas Empresas (11 a 50 empleados), y 22 Empresas Medianas (51 a 100 empleados).

### **Hipótesis de la Investigación.**

Los factores internos como el Clima Organizacional, la Motivación y el Liderazgo, impactan positivamente en la permanencia de las Pequeñas y Medianas Empresas, del Sector Servicios del Municipio de Navojoa, Sonora.

**Figura 1.** Esquema gráfico de la Hipótesis



**Fuente:** elaboración propia

## RESULTADOS

### Clima Organizacional

En el clima organizacional influyen diferentes variables las susceptibles de ser medidas e investigadas para determinar hasta donde influyen en el comportamiento de los individuos dentro de una organización. Según la Real Academia de Lengua Española (2001), se entiende por *dimensión* el *aspecto o la faceta de algo*. Ensiguiente tabla se presenta una recopilación de las dimensiones consideradas por distintos investigadores para medir el clima organizacional.

**Tabla 1.** Compendio de dimensiones del clima organizacional.

AUTORES	POSTULADOS
Halpin y Croft (1963)	Establecen como dimensiones principales las relaciones entre los docentes, el grado de compromiso y cohesión del grupo, su actitud frente a la tarea docente, y la confianza, respeto y consideración hacia el director.
Likert, (1967)	Resalta los siguientes elementos como la motivación, la comunicación, el método de mando, la toma de decisiones, la influencia y la integración, la fijación de objetivos y directrices, los procesos de control y los objetivos de resultados y de perfeccionamiento como los factores principales que influyen en el clima.
Meyer (1968)	Tiene en cuenta la conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional y espíritu de trabajo.
Schneider y Bartlett (1968)	Mencionan el apoyo proveniente de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto independencia de los agentes, satisfacción y estructura organizacional.
Litwin y Stringer (1968)	Resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones: la estructura, la responsabilidad individual, la remuneración, los riesgos y la toma de decisiones, el apoyo que experimentan los empleados en el trabajo, la tolerancia al conflicto.
Friedlander y Marquilies (1969)	Mencionan dimensiones como son el empeño, obstáculos o trabas, intimidad, espíritu de trabajo, actitud, acento puesto sobre la producción, confianza y consideración.
Bowers y Taylor (1970)	En la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional: la apertura a los cambios tecnológicos, los recursos humanos, la comunicación, la motivación y la toma de decisiones.
Payne y Mansfield (1973)	Tiene en cuenta en cuenta hasta catorce dimensiones: distancia psicológica con los líderes, cuestionamiento de la autoridad, igualdad en el trato, preocupación de la gerencia por la participación de los empleados, libertad de pensamiento, control emocional, orientación al futuro, orientación científico- técnica, orientación intelectual, flexibilidad e innovación, la centralización de la toma de decisiones, y el apoyo.
Pritchard y Karasick (1973)	Desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones: la autonomía de individuo, el conflicto y la cooperación, las relaciones sociales, la estructura, la remuneración, el rendimiento, la motivación, el estatus, la
Lawler et al (1974)	Tiene en cuenta la competencia, eficacia, responsabilidad, nivel práctico concreto, riesgo
Brunet (1992)	Afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones: la autonomía individual, el grado de estructura que impone el puesto, el tipo de recompensa, y la consideración, agradecimiento y apoyo.
Hoy y Feldman (2003)	Señalan las siguientes dimensiones: la integridad institucional, la influencia del director, la consideración y el respeto, el diseño de la estructura, la asignación de recursos, la moral colectiva, la cohesión la integración y el compañerismo y el énfasis académico, cada uno de ellos asociado a un nivel (institucional, gerencial o técnico) y a un tipo de problema determinado (expresivo o instrumental).

**Tabla 1.** Compendio de dimensiones del clima organizacional (continuación)

**Fuente:** Fuente: elaboración propia en base a Aguilera, V. (2011). Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro. [Tesis doctoral publicada] Universidad de Alcalá. Disponible en [http://www.uah.es/estudios/postgrado/detalle\\_proyectos.asp?CdPlan=D342&expe=87&proy=1](http://www.uah.es/estudios/postgrado/detalle_proyectos.asp?CdPlan=D342&expe=87&proy=1); <https://drive.google.com/file/d/0B6t3epqBZuV2SzZtRWFwVjIwS3c/view?usp=sharing>

**Fuente:** elaboración propia en base a Aguilera, V. (2011). Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro. [Tesis doctoral publicada] Universidad de Alcalá. Disponible en [http://www.uah.es/estudios/postgrado/detalle\\_proyectos.asp?CdPlan=D342&expe=87&proy=1](http://www.uah.es/estudios/postgrado/detalle_proyectos.asp?CdPlan=D342&expe=87&proy=1); <https://drive.google.com/file/d/0B6t3epqBZuV2SzZtRWFwVjIwS3c/view?usp=sharing>

Varios autores han desarrollado estudios a partir de las dimensiones que conforman el clima organizacional y han creado elementos de medición a través de cuestionarios. De estos se citan González, Figueroa y González (2014), en su *estudio denominado, Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PyMEs: caso catering gourmet de Durango, México*. El alcance esta investigación fueron las instalaciones de la organización. Se analizaron los factores: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, y su relación con el clima organizacional y obtuvieron como resultados lo siguiente: El liderazgo influye de forma directa sobre todas las dimensiones del clima y de manera más intensa en la motivación, esto en comparación con los otros factores, siendo en menor grado en la reciprocidad. Mencionan además que existe ñla percepción de un liderazgo que no satisface a los trabajadores, está dando como consecuencia una insatisfacción de los empleados y por lo tanto malos cimientos del clima organizacionalö, (González, Figueroa y González, 2014, p. 50-51, 57).

De igual manera se menciona la investigación *intitulada Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PyME*, realizada por Salgado, Remeseiro e Iglesias, quienes para la medición del clima utilizaron Work Environment Scale (WES) instrumento creado por Moos (1974) citado por estos autores. El cuestionario está compuesto por 90 items con respuesta dicotómica verdadero/ falso, evalúa las siguientes dimensiones del clima organizacional: Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación y Comodidad. En relación con la consistencia interna de las dimensiones de la escala de clima organizacional, les resultado muy aceptable.

### **Enfoques del Clima Organizacional**

Se han desarrollado diferentes enfoques teóricos para la definición del clima organizacional; algunos investigadores llegaron a la conclusión de que existen distintos factores que integran las características de un determinado clima, y los constructos sobre clima surgieron en base a cada uno de estos enfoques. En la siguiente tabla se hace una síntesis de cada uno de ellos en base a la información obtenida de García (2006).

**Tabla 2.** Enfoques del Clima Organizacional

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	INVESTIGADORES
<b>El enfoque estructural</b>	En este enfoque el clima es visto como una manifestación objetiva de la estructura organizacional. En la formación del clima los miembros de la organización estarían expuestos a las mismas características organizacionales. Como resultado de esta exposición se tienen unas percepciones similares que representan un determinado clima organizacional (Moran y Volkwein, 1992).	Representantes más influyentes de este enfoque son Guion (1973), Indik (1965), Inkson, Pugh y Hickson (1970) y Payne y Pugh (1976).
<b>El enfoque subjetivo o perceptual</b>	El enfoque perceptual según James, Hater, Gent y Bruni (1978) incorpora la idea de que el individuo interpreta y responde a la variables situacionales, de manera que desde el punto de vista psicológico sean significativas para el sujeto. Este enfoque no considera el clima como un conjunto de descripciones objetivas de situaciones específicas o atributos estructurales	Representantes principales de la corriente subjetivista o perceptual, tal y como consideran Moran y Volkwein (1992) son las obras de James, Hater, Gent y Bruni (1978), James y Jones (1974), Joyce y Slocum (1982; 1984) y Schneider (1983a).
<b>enfoque interactive o integrado</b>	Este enfoque surge como una síntesis de los dos enfoques anteriormente expuestos. Por lo tanto, esta tercera perspectiva defiende que es la interacción entre las características de la organización y las características del individuo la que constituye un determinante del clima.	Los principales representantes de este enfoque serían Blumer (1969), Joyce y Slocum (1979), Terborg (1981), Schneider y Reichers (1983) y Poole y Mc Phee (1983).
<b>enfoque cultural</b>	Este enfoque pretende incorporar elementos del enfoque estructural y su consideración de las propiedades formales de la organización, del enfoque perceptual con la focalización en las características los participantes y sus procesos cognitivos y del enfoque interactivo. El enfoque cultural destaca que la cultura organizacional influye sobre el clima organizacional	Entre los principales investigadores que han desarrollado este enfoque debemos destacar a Allaire y Firsirotu (1984), Ashforth (1985) y Goodenough (1971).

**Fuente:** elaboración propia en base a García, G. (2006). La formación del clima Psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. [Tesis doctoral publicada]. Universidad de Granada. Edit. Universidad de Granada. ISBN: 84-338-4176-9. Disponible en <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/1353/1/16486845.pdf>

Es así como se observa que el enfoque estructuralista hace énfasis en las características de las organizaciones que las hacen diferentes de otras y estas influyen en la actitud y comportamiento de los empleados. Basado en este enfoque se puede mencionar la definición de Hall, 1996 (citado en Cañellas, 2007), quien describe el clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo.

En el enfoque subjetivo, considera que el individuo interpreta y responde a la variables situacionales, que desde el punto de vista psicológico sean significativas para él. Por ejemplo Wather, 1993 (Citado en Cañellas, 2007) define el clima organizacional como las percepciones que el individuo tiene de la organización donde trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa y apertura.

Con referencia al Enfoque de Interactivo o Integrado, se retoma tanto el Estructuralista como el Subjetivo de tal forma que considera tanto los efectos subjetivos de la percepción de los trabajadores en cuanto a las características de la organización como los factores ambientales relevantes como creencias, valores y motivación de las personas

En base a lo anterior se puede observar que este que el Enfoque Integrador resulta muy beneficioso al estudiar a las organizaciones ya que características objetivas de una organización y la percepción que de ella tengan sus trabajadores está muy relacionado a la productividad laboral. Además permite obtener una mayor cantidad de datos que aclaren con mayor seguridad las condiciones del clima dentro de la organización.

AUTOR	CONCEPTO
Reeve, (1994)	La búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido.
Robbins, (1994)	Define la motivación laboral como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.
Delgado, (1998)	Motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.
Bateman, (1999)	La motivación es el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona.
Roussel, (2000)	La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y

**Motivación** Dentro del campo laboral, la motivación se considera como la función del dirigente de encaminar la conducta de los trabajadores hacia el logro de las metas de la organización, sin ignorar los objetivos personales de estos. La siguiente tabla se muestra conceptos de varios investigadores sobre el tema:

**Tabla 3.** Conceptos de Motivación

	mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.
Robbins, (2004)	Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta.
Espada, (2006)	Es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación.

La motivación, según Espada (2006), es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, significa realizar las tareas cotidianas con entusiasmo y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque muchas personas su trabajo puede representar una carga, para otros es un incentivo.

Esta definición se considera relevante ya que menciona claramente el factor emocional de la Motivación y como puede ser tomada de forma distinta dependiendo de las circunstancias emocionales de cada persona.

### **Clasificación de las teorías de Motivación**

Existe una gran diversidad de teorías y criterios para la clasificación de las teorías de la motivación; una de las clasificaciones más utilizadas por los estudiosos del tema es la establecida por Campbell et al. (1970) que hace una distinción entre las llamadas teorías de contenido y las teorías de proceso (Campbell et al. 1970, citado por Navarro, 2008), la cual se considera apta para esta investigación. En la siguiente tabla se hace un compendio de estas teorías:

**Teorías de contenido.** Estas teorías analizan qué elementos o factores motivan a las personas a trabajar.

**Tabla 4.** Teorías de contenido.

TEORÍA	POSTULACIÓN
La jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)	1) Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades: a) Fisiológicas: como alimento, agua, temperatura adecuada, sexo, vivienda etc. b) De seguridad: como estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc. c) Sociales: como amistad, afecto, vinculación social, interacción, amor, etc. d) Estima: tanto autoestima, como posición, reconocimiento externo. e) Autorrealización: como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada. 2) Cuando una de estas necesidades está notable aunque no plenamente satisfecha, deja de motivar, y será la siguiente más elevada de la jerarquía la que motive. 3) Pero no entrará en juego una necesidad superior en tanto no esté ampliamente satisfecha la inmediatamente inferior.
Teoría X-Y de McGregor (1960)	<b>Teoría X:</b> 1) A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo. 2) Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas. 3) Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible. 4) La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición. <b>Teoría Y:</b> 1) Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar. 2) La gente ejercitará la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos. 3) La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad. 4) La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no es exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.
Teoría bifactorial de Herzberg (1959). También llamada teoría de la motivación-higiene	El factor satisfacción-no satisfacción está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo. 2) El factor insatisfacción-no insatisfacción depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en si mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.
Teorías de las motivaciones sociales de McClelland (1951,1961)	1) De logro: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo. 2) De poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos. 3) De afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.
Teoría ERC de Alderfer	Clayton Alderfer, realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de

**Tabla 4.** Teorías de contenido (continuación)

**Fuente:** elaboración propia en base a Ramírez, R., Abreu, Q. y Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: caso empresa manufacturera de tubería de acero. Daena: International Journal of Good Conscience. 3(1), p. 143-185. ISSN- 1870-557X. Disponible en [http://www.spenitainmexico.org/v3-11/P3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spenitainmexico.org/v3-11/P3(1)%20143-185.pdf)

(1969, 1972)	<p>superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Necesidades de existencia (E): incluyen las fisiológicas y de seguridad.</li> <li>2) Necesidades de relación (R): incluyen las sociales y de reconocimiento externo.</li> <li>3) Necesidades de crecimiento (C): incluyen las de autorrealización y autoestima.</li> </ol>
--------------	---

**Teorías de Proceso.** Estas teorías se centran en aspectos cognitivos de la motivación en cuanto ésta es fruto de la percepción y evaluación anticipada de una serie de variables del ámbito laboral.

**Tabla 5.** Teorías de proceso

TEORÍA	POSTULACIÓN
Teoría de Path-Goal de Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957).	Es la primera versión de estas teorías. Sus autores postulan que el rendimiento laboral aumenta si se percibe como un medio (path) para conseguir objetivos personales (goal), y, así mismo, el rendimiento laboral desciende si no se percibe como medio para lograr esos objetivos.
Teoría Vie de Vroom (1964).	<p>El nombre de VIE responde a las iniciales de sus conceptos básicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Valencia: valor que para la persona tiene el resultado de su acción.</li> <li>2) Instrumentalidad: anticipación subjetiva acerca sobre la probabilidad de que un resultado (primer nivel), por ejemplo el rendimiento laboral, le sirve para obtener otro resultado de segundo nivel.</li> <li>3) Expectativa: probabilidad de que cierto esfuerzo conduzca a cierto resultado de primer nivel.</li> </ol>
Teoría de la equidad de Adams (1963, 1965)	<p>Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, bonos, etc.) con los de sus compañeros. Si perciben que su relación es desequilibrada, se genera un estado de inequidad que puede afectar su motivación.</p> <p><b>Tabla 5. Teorías de proceso (continuación)</b></p> <p><b>Fuente:</b> elaboración propia en base a Ramírez, R., Abreu, Q. y Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: caso empresa manufacturera de tubería de acero. Daena: International Journal of Good Conscience, 3(1), p. 143-185. ISSN: 1870-557X. Disponible en <a href="http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf">http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf</a></p>
Teoría de la finalidad o de las metas de Locke (1968, 1969)	<p>Para el autor de esta teoría las personas deciden conscientemente unas metas y esta decisión es un elemento central de la motivación laboral. . Al analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución los investigadores de esta teoría han concluido que llevan a un mejor rendimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) las metas concretas que las inespecíficas</li> <li>2) las metas difíciles, una vez aceptadas, que las fáciles y</li> <li>3) la existencia de retroalimentación, sobre todo si esta generada por la propia persona, que su ausencia.</li> </ol>

**Fuente:** elaboración propia en base a Ramírez, R., Abreu, Q. y Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: caso empresa manufacturera de tubería de acero. Daena: International Journal of Good Conscience, 3(1), p. 143-185. ISSN: 1870-557X. Disponible en [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)

## Liderazgo

Al realizar un estudio de investigación, de liderazgo es necesario conocer varios conceptos de este, mismos que han sido formulados por diferentes autores quienes han coincidido en algunos rasgos comunes:

- Por un lado, la existencia de una relación entre unas personas en las cuales la influencia está distribuida de forma desigual.
- Por el otro, el hecho de que no hay liderazgo sin seguidores, es decir, los seguidores deben consentir de una forma implícita o explícita, en esta relación de influencia (Fiedler y Chemers, 1985, citados por García 2006).

En la siguiente tabla, se presenta un compendio de los principales conceptos encontrados

**Tabla 6.** Conceptos de Liderazgo

AUTOR	POSTULADOS
(Stogdill, 1974; Shaw, 1971; La Monica, 1994; Lindgren, 1990).	Todo proceso de investigación requiere una definición inicial que posea el alcance más completo posible en relación con el objeto de estudio. Tras la revisión bibliográfica se puede comprobar que existen múltiples definiciones de liderazgo formuladas por cada uno de los autores que lo han estudiado.
(Stogdill, 1948).	El liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas.
(Terry, 1960).	El liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana en los objetivos del grupo.
(Koontz y O'Donnell, 1959).	El liderazgo consiste en influir en la gente para que se una en la obtención de cierta meta común.
Katz y Kahn (1977)	El concepto de liderazgo, desde el punto de vista de las Ciencias Sociales, tiene tres características, que incluyen las propias cualidades del líder, la posición adoptada por el mismo y una serie de conductas determinadas.
Weschler y Massarik (1959)	Influencia personal ejercida en una situación y dirigida ó mediante el proceso de comunicación- a conseguir unao varias metas particulares.
Hersey, Blanchard y Johnson (1998):	El liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación.

**Fuente:** elaboración propia en base a García, G. (2006). La formación del clima Psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. [Tesis doctoral publicada]. Universidad de Granada. Edit. Universidad de Granada. ISBN: 84-338-4176-9. Disponible en <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/1353/1/16486845.pdf>

Al definir el liderazgo no debe aplicarse solo a un tipo de empresa, ya que este se da siempre que hay un grupo de individuos y alguien que quiere dirigirlos, lo importante es que al ir realizando alguna investigación al respecto se puede ir adoptando la definición que más se ajuste de acuerdo a lo que se pretende demostrar.

### Teorías de liderazgo

(García 2006) menciona que todos los estudios teóricos sobre el liderazgo tienen en cuenta esta clasificación de las distintas teorías: a) Teorías que se centran en las cualidades que tiene o debe tener el líder; son las llamadas teorías basadas en los rasgos. b) Teorías del liderazgo centrados

#### **Tabla 7.** Estudios centrados las diferentes teorías de liderazgo

compendio de diferentes estudios centrados en cada una de estas teorías (pág. 106).

ESTUDIOS	AUTORES
<b>Estudios de liderazgo enfocados en las Teorías basadas en los rasgos.</b>	
Los líderes tienen unas características propias que los distinguen de los demás.	(Sánchez Santa-Bárbara, 1998)
Se pidió a los profesores que describieran las cualidades de los alumnos líderes en los recreos, es un trabajo clásico como referencia de este tipo de estudios.	Terman (1904),
La investigación destacó que en anteriores revisiones no se había tenido en cuenta la personalidad de los líderes, y destacó en ellos las características de actividad, inteligencia, dominancia, confianza en sí mismo, motivación de logro y habilidades interpersonales.	Stogdill (1974)
Muchas de las características enumeradas no eran rasgos sino habilidades.	Yukl (1981)
<b>Estudios de liderazgo centradas en la conducta del líder</b>	
Observar cómo interactúan las personas en grupos pequeños para resolver un problema. El autor identificó tres diferentes tipos de conductas: socio-emocionales positivas, socio-emocionales negativas y socio-operativas	(Bales 1950)
Con este estudio se sugería la existencia de dos tipos de líderes: los líderes socio-emocionales y los líderes de tarea. Los primeros iniciaban antes las conductas	(Bales y Slater 1955)

**Tabla 7.** Estudios centrados las diferentes teorías de liderazgo (continuación)

socioemocional positivas y de intercambio de información. Los líderes orientados a la tarea iniciaban antes conductas de tarea.	
El estilo de liderazgo centrado en la producción obtiene mejores resultados a corto plazo y el estilo de liderazgo centrado en las personas obtiene mejores resultados a largo plazo. Es posible que los subordinados no consideren negativo el estilo de liderazgo centrado en la producción (puesto que en otras situaciones el líder tenía conductas centradas en las personas) y no se produce el efecto negativo sobre la conducta del grupo	(Weinert, 1985).
Los estilos centrados en los empleados obtenían unos mejores resultados que los gerentes centrados en la producción	(Likert 1961)
<b>Fuente:</b> elaboración propia en base a García, G. (2006). La formación del clima Psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. [Tesis doctoral publicada]. Universidad de Granada. Edit. Universidad de Granada. ISBN: 84-338-4176-9. Disponible en <a href="http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/1353/1/16486845.pdf">http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/1353/1/16486845.pdf</a>	
conducta de iniciación de estructura	1990).
Identificaron dos tipos diferentes de líderes: Los orientados a la producción. Serían los que organizan y definen las tareas para la consecución de los objetivos, mientras para ellos las necesidades de los subordinados resultarían un tema intrascendente. Los orientados a las personas. En su caso, las decisiones son compartidas, y consideran importantes las necesidades y el desarrollo individual de cada empleado.	(Katz, MacCoby y Morse 1950 y Likert 1961).
No existe un estilo óptimo de liderazgo, en sí mismo, sino en dependencia de otras variables situacionales.	(Hersey y Blanchard,1992).
Identificaron dos tipos diferentes de líderes: Los orientados a la producción. Serían los que organizan y definen las tareas para la consecución de los objetivos, mientras para ellos las necesidades de los subordinados resultarían un tema intrascendente. Los orientados a las personas. En su caso, las decisiones son compartidas, y consideran importantes las necesidades y el desarrollo individual de cada empleado.	(Katz, MacCoby y Morse 1950 y Likert 1961).
No existe un estilo óptimo de liderazgo, en sí mismo, sino en dependencia de otras variables situacionales.	(Hersey y Blanchard,1992).
<b>Estudios basados en la teorías situacionales de liderazgo</b>	
La eficacia del líder derivaba de las condiciones de la situación.	(García 2006)

## Modelos de liderazgo

Las teorías que anteriormente se han mencionado son las que han dado lugar a para el desarrollo de ciertos modelos, con la intención de incrementar la eficacia y eficiencia del liderazgo, hay que destacar que para que estos modelos arrojen el resultado esperado se ha incorporado la variable situacional (García, 2006). A continuación se presenta una descripción de cada uno de estos modelos.

**Tabla 8.** Modelos de liderazgo

POSTULADO	AUTOR
<p>El modelo de contingencia de Fiedler:</p> <p>Basado tanto en las teorías de los rasgos como en las conductuales, y agregó una nueva variable: la situación, la eficacia de los distintos estilos de liderazgo va a depender de la situación, que sea favorable y esta situación de favor va a estar determinada por los siguientes elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Las relaciones del líder con los miembros del grupo. Esta variable probablemente es la que determina en mayor medida la influencia del líder.</li> <li>2) El grado de estructuración de la tarea que debe realizar el grupo.</li> <li>3) El poder y la autoridad del líder en el grupo, que está ligado con el cargo del líder y su posibilidad de administrar recompensas y castigos.</li> </ol>	(Fiedler y Chemers, 1985)
<p>El modelo de House y Mitchell</p> <p>En este enfoque se parte de una idea básica, a saber, lo más importante dentro del papel que debe desempeñar el líder consiste en la motivación que tienen o que alcanzan sus subordinados. House y Mitchell establecieron que el comportamiento del líder consistiría en facilitar el desarrollo de los subordinados para que éstos alcanzaran sus propias metas individuales.</p>	(House y Mitchell 1974).
<p>El modelo de Hersey y Blanchard</p> <p>Se concreta en el entorno en la situación donde se desarrolla el liderazgo. El modelo de liderazgo situacional se define en la interacción de las dos dimensiones de tarea y relaciones, junto con el nivel de preparación o madurez de los subordinados al desempeñar la tarea, función u objetivo.</p> <p>En este modelo no existe un estilo óptimo de liderazgo. Por el contrario, el estilo de liderazgo dependería de forma directa de la preparación de los propios subordinados en los que el líder pretende influir para alcanzar los objetivos perseguidos.</p> <p><small>Fuente: elaboración propia en base a García, G. (2006). La formación del clima Psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. [Tesis doctoral publicada]. Universidad de Granada. Edit. Universidad de Granada. ISBN: 84-338-4176-9. Disponible en <a href="http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/1353/1/16486845.pdf">http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/1353/1/16486845.pdf</a></small></p>	(Hersey y Blanchard en 1969)

## CONCLUSIONES

En base a lo revisado en el estado del arte, sobre la temática tratada en este proyecto, mismo en que se aprecia la abundancia de estudios y teorías de cada una de las variables, se pone de manifiesto como estas están relacionadas entre sí e impactan positivamente en el desarrollo y permanencia de las PyMEs.

En Sonora como en todo el país, las PyMEs presentan cuadros de baja competitividad, lo que se deriva tanto por su gestión interna como por lo complicado que suele ser obtener créditos y apoyos provenientes de los programas productivos, diseñados por los distintos niveles de gobierno.

Por lo cual es importante dentro del contexto específico de las mismas realizar estudios empíricos que den luz y contribuyan a encontrar soluciones prácticas para tratar esta problemática y fortalecer a estas organizaciones proporcionando herramientas suficientes para enfrentar los retos de una economía cada vez más globalizada.

Si bien el estudio es descriptivo, las implicaciones prácticas que propone este estudio radica en una aportación necesaria para que las PyMES del municipio de Navojoa, Sonora, tengan información suficiente para realizar de manera constante, los análisis y evaluaciones necesarios, para alcanzar el éxito. Además, tendrán la posibilidad de comprobar cómo una mejor calidad del clima organizacional, comprendida como una mayor satisfacción sus empleados, contribuye de manera directa al logro de los objetivos a mediano y largo plazo, además de establecer un marco de referencia para las PYMES que contenga las pautas de cómo debe conducirse el personal para lograr la satisfacción del cliente lo que le permitirá diseñar estrategias para optimizar el desempeño de este recurso tan importante en un tan mundo competitivo y volátil.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aarons, G. y Sawitzky, A. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. ISSN: 0894-587X. DOI: 10.1007/s10488-006-0039-1. Vol. 33. Núm. 3. Disponible en <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1564125/pdf/nihms10918.pdf>
- Aguilera, V. (2011). Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro. Trabajo de grado, Doctorado en Didáctica y Organización Escolar. Universidad de Alcalá. Disponible en <http://dspace.uah.es/dspace/.../Tesis%20doctoral%20V%20ctor%20Aguilera.pdf>
- Amjad, A. y Bhaswati, P. (2014). Managerial Effectiveness: a Comparative Study between Managers of Private and Public Undertakings. *European Academic Research* .Vol. II.ISSN 2286-4822. Disponible en <http://euacademic.org/UploadArticle/434.pdf>
- Birch, D. (1989). Change, innovation, and job generation. *Journal of Labor Research*. ISSN: 1936-4768. Disponible en <http://link.live.springer.com/article/10.1007/BF02685510>
- Cañellas, G., Castellanos, G., Piña, L., Yera, S., Mir, O. y Sánchez, G. (2007). Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario. *MediSur*, 5(3), pp. 79-84. Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos. Disponible en <https://www.google.com.mx/#q=clima+Granda+2004+pdf>
- Domenge, R. y Belausteguigoitia, I. (2010). Nuevas PyMES: problemas y recomendaciones. Dirección Estratégica, Revista de Negocios del ITAM. Edición 33. Ciudad de México, México. Disponible en <http://direccionestrategica.itam.mx/nuevas-pymes-problemas-y-recomendaciones/>
- García, G. (2006). La formación del clima Psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. [Tesis doctoral publicada]. Universidad de Granada. Edit. Universidad de Granada. ISBN: 84-338-4176-9. Disponible en <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/1353/1/16486845.pdf>
- González H., Figueroa G., y González P. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PyMEs: caso catering gourmet de Durango, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 7(2), 45-62. México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2009). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa: estratificación de los establecimientos. Censos Económicos*. México. ISBN:

970-13-4739-0. Disponible en

[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/micro\\_peque\\_media/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/micro_peque_media/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)

Jovanovic, B. (1982). Selection and the evolution of industry. *Revista Econometrica*. Vol. 50. Núm. 3. ISSN: 1468-0262. Disponible en <http://www.andrew.cmu.edu/course/88-737/dynamic/selection.pdf>

Morales, G., Pech, V. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y Administración*. Vol. 197. 47-63. Disponible en <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf>

Marker, G. (2013). Casi la mitad de las PyMEs mexicanas fracasan por una mala gestión. Disponible en <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/35717/casi-la-mitad-de-las-pymes-mexicanas-fracasan-por-una-mala-gestion/>

Organization for Economic Cooperation and Development (2004). Promoting SMEs for development. 2nd OECD Conference of ministers responsible for SMEs. Estambul, Turquía. Disponible en <http://www.oecd.org/cfe/smes/31919278.pdf>

Ramírez, R., Abreu, Q. y Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1), p. 143-185. ISSN: 1870-557X. Disponible en [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)

Salgado, J., Remeseiro C. y Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PyME. *Psicothema*. 8 (2). pp. 329-335. ISSN: 0214-9915 Disponible en <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=31>