

## Diseño y validación psicométrica de una escala de medición del clima organizacional en pequeñas y medianas empresas

Daniel Antonio Verenzuela-Barroeta\* 

Investigador, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.  
[daverezuela@uc.edu.ve](mailto:daverezuela@uc.edu.ve)

Adrián José Salas-Hernández 

Profesor investigador, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.  
[asalas11@uc.edu.ve](mailto:asalas11@uc.edu.ve)

Mariela Concepción Araque-Manrique 

Profesora investigadora, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.  
[maraque1@uc.edu.ve](mailto:maraque1@uc.edu.ve)

### Resumen

El objetivo de este estudio fue diseñar y validar las propiedades psicométricas de una escala de medición del clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. Se realizó un estudio empírico, retrospectivo de corte instrumental, que implicó revisión de la literatura, construcción del instrumento, validez del contenido y prueba piloto en 109 participantes; se evaluó la relevancia, representatividad y fiabilidad de los reactivos. Después se aplicó a 595 colaboradores, cuyas respuestas permitieron realizar análisis discriminante de ítems, análisis factorial exploratorio y análisis factorial confirmatorio. Se determinaron las propiedades psicométricas del instrumento conformado por cuatro dimensiones: a) condiciones organizacionales, b) beneficios, recompensas y desarrollo laboral, c) sentido de pertenencia, empoderamiento y apertura al cambio y d) liderazgo directivo, comunicación y relaciones interpersonales. Se concluye que la escala puede aplicarse para evaluar el clima organizacional.

**Palabras-chave:** clima organizacional; desarrollo organizacional; propiedades psicométricas; validez de instrumento; pymes.

### Design and psychometric validation of a of a measurement scale for organizational climate small and medium enterprises

#### Abstract

The objective of the study was to design and validate the psychometric properties of a measurement scale for organizational climate in small and medium enterprises. An empirical, retrospective, instrumental study was carried out, which involved a literature review, construction of the instrument, content validity and a pilot test in 109 participants, evaluating the relevance, representativeness and reliability of the items. It was then applied to 595 collaborators, whose responses allowed for discriminant analysis of items, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis. The psychometric properties of the instrument made up of four dimensions were determined: a) organizational conditions, b) benefits, rewards and work development, c) sense of belonging, empowerment, and openness to change, and d) managerial leadership, communication, and interpersonal relationships. It is concluded that the scale can be applied to evaluate the organizational climate.

**Keywords:** organizational climate; organizational development; psychometric properties; instrument validity; SMEs.

### Desenho e validação psicométrica de uma escala de medição do clima organizacional em Pequenas e Médias Empresas

#### Resumo

O objetivo deste estudo foi projetar e validar as propriedades psicométricas de uma escala para medir o clima organizacional em pequenas e médias empresas. Foi realizado um estudo empírico, retrospectivo e instrumental, que incluiu revisão de literatura, construção do instrumento, validação de conteúdo e um teste piloto com 109 participantes, avaliando a relevância, representatividade e confiabilidade dos itens. Posteriormente, foi aplicada a 595 colaboradores para análises fatoriais. Quatro dimensões foram identificadas: a) condições organizacionais, b) benefícios e desenvolvimento, c) pertencimento e empoderamento, e d) liderança e comunicação. Conclui-se que a escala é aplicável para avaliar o clima organizacional.

**Palabras clave:** clima organizacional; desenvolvimento organizacional; propriedades psicométricas; validação de instrumento; PMEs.

\*Autor para dirigir correspondencia.

**Clasificación JEL:** M10; M12; M54.

**Cómo citar:** Verenzuela-Barroeta, D. A.; Salas-Hernández, A. J. y Araque-Manrique, M. C. (2024). Diseño y validación psicométrica de una escala de medición del clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. Estudios Gerenciales, 40(172), 297-313. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.172.6653>

**DOI:** <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.172.6653>

**Recibido:** 09-01-2024

**Aceptado:** 28-08-2024

**Publicado:** 30-10-2024

## 1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (pymes), además de compartir similitudes en cuanto al volumen de ventas, número de colaboradores y valor de sus activos, contribuyen con el desarrollo de los países: generación de empleos, innovaciones y crecimiento del producto interno bruto (Erazo et al., 2017). Sin embargo, la evidencia empírica de la última década revela que los principales factores que inhiben su desarrollo organizacional son la escasa especialización y división del trabajo, la debilidad del sistema formal de comunicación (Chiquillo et al., 2023; Chirinos et al., 2018), la poca planificación (González et al., 2014), estilos de liderazgos directivos autocráticos, hostiles y abusivos (Jijon y Fierro, 2016), así como las restringidas fuentes de obtención de recursos financieros que se manifiestan en estados de insolvencia salarial y programas limitados de salud y seguridad ocupacional (Pazmay y Ortiz, 2018).

Por otro lado, tras la contingencia sanitaria impuesta por la pandemia de la COVID-19, los colaboradores de las pymes se han vuelto más sensibles, exigentes y demandantes de puestos laborales que les provean experiencias cognitivas, afectivas y sensoriales (Sánchez-Vásquez y Sánchez-Ordóñez, 2019), capaces de potenciar el desarrollo de sus habilidades, satisfacer necesidades de orden extrínseco y generar calidad de vida laboral (Ortiz-Campillo et al., 2019; González et al., 2018; Larios et al., 2018).

En la actualidad, las pymes enfrentan desafíos tendientes a superar los obstáculos que atentan contra su perdurabilidad en un entorno de incertidumbre del que emergen constantes puntos de inflexión estratégica (Grove, 2006). Los líderes directivos deben afrontar las tensiones entre los objetivos empresariales y las condiciones internas con el fin de construir las capacidades necesarias para avanzar hacia una posición que, en lugar de adaptarse para sobrevivir, propenda a desaprender para crear y a aprender para progresar, como estrategia competitiva sostenible (Rincón y Gómez, 2023; Barrios-Hernández et al., 2020).

Las concepciones acerca del futuro empresarial carecen de sentido si el análisis se restringe únicamente a la evaluación del entorno; una interpretación relativamente previsible necesita complementarse con el conocimiento y el dominio de las dinámicas internas (Guerras y Navas, 2022). En este sentido, la gestión del medioambiente laboral debe reconocer la interrelación de factores organizativos, grupales e individuales como variables capaces de incidir en los comportamientos, contribuir con la definición del sentido y el propósito del trabajo, establecer estándares, medir el desempeño, detectar las necesidades de cambio y conocer las motivaciones de los miembros de la organización.

Así pues, las pymes, convencidas de la importancia estratégica de promover el desarrollo organizacional, se interesan en la evaluación del clima organizacional, en adelante CO, para diagnosticar el estado perceptual de los colaboradores respecto al conjunto de propiedades, características y atributos que imperan en el escenario

interno en el que se desarrollan las funciones misionales y obtener evidencias que revelen las fortalezas y debilidades existentes, como atisbos para cimentar los procesos de reingeniería que contribuyan con el mejoramiento de la operatividad, la sostenibilidad, el crecimiento y la competitividad (Chagray et al., 2020).

El constructo de CO se fundamenta en las impresiones, apreciaciones e interpretaciones que los colaboradores construyen en torno al ambiente de trabajo en función de las vivencias que experimentan, de las emociones que sienten y de las creencias sobre sí mismos y sobre los demás (Bravo et al., 2023). Por tanto, su comportamiento en el contexto laboral es resultado de la autorreflexión sobre su interacción con las condiciones organizativas, cuya significación compartida da cuenta de la intensidad con que el intercambio de fuerzas, la mediación de factores y las tendencias motivacionales (Pacheco-Sanunga et al., 2021) determinan patrones conductuales que se convierten en el modo de ser y vivir en la empresa (Antequera et al., 2022).

Conviene advertir que la fértil literatura reporta construcciones inacabadas y controvertidas en torno al CO (Parra et al., 2021); de hecho, las aportaciones teóricas conceptualizan la atmósfera laboral, el estado de ánimo en la organización, el clima laboral y el clima psicológico (Rodríguez et al., 2020) para referirse, de forma indistinta, al mismo constructo. En el contexto de las pymes, el CO es una de las variables más estudiada, tanto por la polisemia de sus dimensiones constitutivas como por la capacidad de explicar relaciones de asociación e influencia respecto de otras variables que impactan el desempeño empresarial, como la productividad (Chirinos et al., 2018), el compromiso con la organización (Chagray et al., 2020), la satisfacción laboral (Arana, 2016), la motivación (Rodríguez et al., 2020), la cultura corporativa (Hernández et al., 2018) y la competitividad (Hernández y Alarcón, 2022).

No obstante, son escasos los instrumentos, con idóneas propiedades psicométricas, diseñados para evaluar el CO en las pymes. En Chile se distinguen dos: a) la Escala de Clima Organizacional del Ambiente Laboral Subjetivo (ECALS) (Barría-González et al., 2021) y b) el Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional (MDCO) (Reinoso y Araneda, 2007). La ECALS, aunque ofrece una visión comprensiva y actualizada del constructo, se genera en el contexto de empresas cuyo tamaño, juzgado por la plantilla de su talento humano, no satisface las características que denominan a las empresas de menor tamaño. En el caso del MDCO, por una parte, no se revelan antecedentes sobre la unidad de análisis que permitan clasificarla como pyme; por otra, el procedimiento de validez de constructo aplicado se limitó al análisis de la estructura subyacente de factores sin evaluar la correspondencia de los reactivos con los respectivos factores latentes.

De ahí, se hace necesario cubrir la ausencia de instrumentos especializados en la medición del CO en las pymes. Por tanto, a partir de una muestra chilena, el objetivo de esta investigación fue diseñar y validar las propiedades psicométricas de la Escala de Medición del

Clima Organizacional en Pymes (ESCO-PYMES) del sector privado y de distintos niveles de actividad económica, destinada a auscultar las percepciones que tienen los colaboradores en cuanto a los atributos organizativos, grupales e individuales que predominan en los ambientes de trabajo. Se estima que el producto de esta investigación constituye un instrumento de robustas propiedades que asegura la medición del CO en cualquier empresa categorizada como pyme, revestido de un adecuado grado de estabilidad y precisión para ser aplicado en empresas de menor tamaño de diferentes contextos culturales de Latinoamérica.

Después de esta introducción, el trabajo se divide cinco secciones. En la primera, se fundamenta el marco teórico que sustenta la investigación; en la segunda, se declaran las precisiones metodológicas; en la tercera se exponen los resultados; en la cuarta, se discuten los hallazgos y, por último, en la quinta sección se formulan las conclusiones.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Clima organizacional

El CO se define como el conjunto de percepciones subjetivas compartidas de forma colectiva sobre las características organizativas y condiciones tangibles e intangibles del ambiente de trabajo, de permanencia relativamente estable, y que se expresan por medio de opiniones fundadas en las experiencias y las vivencias dentro de la organización (Pazmay y Ortiz, 2018; Chirinos et al., 2018; Bordas, 2016; González et al., 2014).

Las características organizativas son variables independientes definidas por la infraestructura, es decir, condiciones del ambiente físico para el desarrollo del trabajo que inciden en la salud y la seguridad laboral; y la estructura, esto es, la formalización de las relaciones de trabajo, descripción de departamentos y puestos, normas, procedimientos y objetivos, apertura al cambio y sistema de gestión humana (Ortiz-Campillo et al., 2019), las cuales influyen positiva o negativamente en el comportamiento individual, a través de estímulos que condicionan el esfuerzo (Chirinos et al., 2018), y grupal mediante hábitos y patrones constitutivos de los modos de interacción en el trabajo (Antequera et al., 2022).

### 2.2 Investigaciones sobre clima organizacional e instrumentos de medición

En la literatura se encuentran investigaciones que describen el CO a partir de la contrastación de situaciones del contexto laboral temporalmente cercanas, como el caso de empresas de telecomunicaciones en Florencia-Colombia (Hernández et al., 2018), comercializadoras en Novajoa-México (Duarte et al., 2021), así como de calzado (Pazmay y Ortiz, 2018) y de servicios (Erazo et al., 2017) en Ecuador.

Respecto de las mediciones del constructo de CO, se distinguen instrumentos clásicos de habla inglesa, que

continúan siendo utilizados por la pléyade científica, como el *Organization Climate Description Questionnaire* (Halpin y Crofts, 1963), el *Executive Climate Questionnaire* (Tagiuri y Litwin, 1968), el *Agency Climate Questionnaire* (Schneider y Bartlett, 1968), el *Organizational Climate Questionnaire* (Lawler et al., 1974), el *Organization Climate Questionnaire* (Litwin y Stringer, 1978), el *Likert's Profile of Organizational Characteristics* de Rensis Likert (Rahim, 1982) y el *First Organizational Climate/Culture Unified Search* (FOCUS-93) (González et al., 1995).

En los tiempos contemporáneos, se encuentran escalas dirigidas a la evaluación del CO en organizaciones educativas (Castillo et al., 2011), de salud (Bustamante-Ubilla et al., 2016; Patlán y Flores, 2013) y en centros penitenciarios (Vergara y Callao, 2022). En organizaciones empresariales, destacan el Cuestionario de Clima Laboral (CLA) (Corral y Pereña, 2003), el Instrumento para Medir el Clima Organizacional (IPAO) (Gómez, 2004), el *Organizational Climate Measure* (OCM) (Patterson et al., 2005), el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMOCC) (Méndez, 2005), el Instrumento para Evaluar el Clima Organizacional en los Grupos de Control de Vectores (IECO-GCV) (Noriega y Pría, 2011) y la *Organizational Climate Scale* (CLIOR) (Peña-Suárez et al., 2013).

Algunas escalas de CO, como la aplicada en pymes del sector comercio (Bravo et al., 2023), del sector calzado (Pazmay y Ortiz, 2018) o en instituciones financieras (Alegria y Alarcón, 2021), se han diseñado sin probar su calidad a través de estimaciones psicométricas, lo que restringe su validez al juicio de expertos y su consistencia interna al cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, mientras que otras con mejores atributos técnicos auscultan las percepciones sobre factores organizacionales, como el IPAO (Gómez, 2004), el MDCO (Reinoso y Araneda, 2007) y el OCM (Patterson et al., 2005), sin considerar los aspectos que la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) ha incorporado en el derecho a un entorno de trabajo seguro y saludable, orientados a preservar la salud mental de los colaboradores.

La mayoría de estos instrumentos se puntúan en escalas tipo Likert de entre cinco y siete puntos, a excepción del IECO-GCV, cuya escala es dicotómica. Estos instrumentos están compuestos por entre cuatro a diez dimensiones; mientras que la cantidad de reactivos oscila entre 38 y 160. Respecto a las dimensiones constitutivas del constructo CO, no se evidencia consenso sobre una cantidad ideal, aunque en todos los casos se orientan a la evaluación de factores organizativos, factores grupales y factores individuales.

No obstante, con fundamento en la revisión de la literatura, en esta investigación se conceptualizan diez dimensiones: 1) Organización (ORG), 2) Condiciones de trabajo (COT), 3) Comunicación (COM), 4) Apertura al cambio (ACA), 5) Beneficios y recompensas (BER), 6) Sentido de pertenencia (SEA), 7) Relaciones interpersonales (RIN), 8) Liderazgo directivo (LID), 9) Empoderamiento (EMO) y 10) Desarrollo laboral (DEL) (Tabla 1).

**Tabla 1.** Dimensiones de evaluación del clima organización según diversos instrumentos

Dimensiones	IPAO	ECALS	MDCO	CLA	OCM	IMOCC	IECO-GVC	CLIOR
ORG	x		x	x	x	x	x	x
COT		x		x				x
COM		x		x		x		
ACA				x				x
BER	x	x	x	x		x	x	
SEA		x	x		x	x	x	x
RIN	x	x	x	x	x	x		x
LID	x	x		x	x	x	x	
EMO	x		x	x	x	x	x	x
DEL	x		x		x			

**Fuente:** elaboración propia.

### 2.2.1 Organización (ORG)

Mide las percepciones sobre el nivel de conocimiento de la razón de ser y fines de la empresa; identifica la contribución de sus tareas con el logro de los objetivos, la organización del trabajo por departamentos o unidades y la adecuada asignación individual de la carga laboral, acometida con base a normas y procedimientos que dan sentido estructural a las funciones de trabajo.

### 2.2.2 Condiciones de trabajo (COT)

Mide las percepciones sobre la calidad del espacio físico, la calidad del equipamiento de los puestos de trabajo para el ejercicio de las tareas laborales, e identifica aspectos de seguridad, higiene y riesgo psicosocial.

### 2.2.3 Comunicación (COM)

Mide las percepciones sobre la efectividad de los canales de comunicación para la difusión de información relevante y frecuente relacionada con directrices de trabajo, lo cual constituye una herramienta de interacción que provee claridad y bidireccionalidad a los miembros para la acometida de las funciones laborales; establece procesos asociativos formales entre los miembros y entre los departamentos o unidades.

### 2.2.4 Apertura al cambio (ACA)

Mide las percepciones sobre la capacidad de la empresa para implantar nuevas ideas y métodos que favorezcan cambios internos necesarios para enfrentar la contingencia o las tendencias de la sociedad, con base en el buen uso de las capacidades de aprendizaje construidas, que buscan la mejora continua y la innovación como estrategia de competitividad empresarial.

### 2.2.5 Beneficios y recompensas (BER)

Mide las percepciones sobre la gestión motivacional de la empresa basada en la calidad, equidad y justicia de los estímulos salariales, recompensas simbólicas y

oportunidades de ascenso o promociones, que reconocen la contribución al logro de los objetivos y la productividad, establecen las expectativas del desempeño y representan elementos satisfactorios.

### 2.2.6 Sentido de pertenencia (SEA)

Mide las percepciones sobre el nivel de compromiso con el trabajo y el orgullo de pertenecer a la empresa, lo cual se expresa mediante actitudes y conductas que se relacionan intensamente con los valores que definen las formas correctas de hacer el trabajo, alineados con la misión y la visión.

### 2.2.7 Relaciones interpersonales (RIN)

Mide las percepciones sobre las relaciones de carácter informal que denotan la intensidad del compañerismo en el proceso interactivo, mediada por sentimientos afectivos, camaradería, respeto mutuo, cooperación y solidaridad, que apunta hacia la ausencia del conflicto o la solución constructiva de las disputas, lo cual se fortalece con los espacios de integración social que provee la empresa para incentivar la participación y el trabajo en equipo.

### 2.2.8 Liderazgo directivo (LID)

Mide las percepciones sobre el estilo de dirección y su relación con los colaboradores basadas en trato adecuado, con énfasis en el apoyo u orientación y supervisión efectiva de las actividades laborales para el cumplimiento de las directrices de trabajo, identificando habilidades sociales que inciden en el rendimiento y la motivación, así como competencias profesionales inteligentes y alentadoras para la toma de decisiones.

### 2.2.9 Empoderamiento (EMO)

Mide las percepciones sobre las oportunidades que tienen los colaboradores de participar en la toma de decisiones y la pertinencia de las alternativas de decisión que seleccionan, debido a que la empresa concede autonomía y anima la autodeterminación en función del cargo; confía en

la idoneidad de las competencias cognitivas y la experticia, capaces de generar iniciativas e ideas apropiadas que contribuyen con el logro de los objetivos.

### 2.2.10 Desarrollo laboral (DEL)

Mide las percepciones sobre la pertinencia del entrenamiento y la capacitación, con el fin de fortalecer de las competencias cognitivas y el aprendizaje de nuevos conocimientos para un desempeño eficiente, que permita a los colaboradores hacer un buen trabajo para obtener beneficios de crecimiento laboral.

### 2.3 Pymes en Chile

De conformidad con lo establecido en la Ley 20416 (Congreso Nacional de Chile, 2010), una pequeña empresa es aquella entidad cuyos ingresos anuales son superiores a las 2400 e inferiores a las 25 000 unidades de fomento (100 389 a 1 045 714 USD) y su plantilla laboral oscila entre 1 y 49 colaboradores; mientras que se categoriza como mediana empresa aquella cuyos ingresos fluctúan entre las 25 000 y las 100 000 unidades de fomento (1 045 715 a 4 182 857 USD) y su fuerza de trabajo se encuentra dentro del rango de 50 a 199 colaboradores.

De acuerdo con la última medición, resumida en el Boletín ELE-5 (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo [MEFT], 2019), en el marco de la Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas, el 53 % del parque empresarial chileno está constituido por pymes, el 46 % corresponde a pequeñas empresas y el 7 % a medianas empresas. Cerca del 21 % de los ingresos por ventas provienen de transacciones relacionadas con actividades de comercio, transporte, manufactura, agroindustria y pesca (MEFT, 2018).

En promedio, el 54,90 % del clúster pymes recurre a instrumentos de deuda bancaria y el 43,50 % utiliza recursos propios para financiar sus operaciones (MEFT, 2019). Respecto a la ocupación laboral, las pymes generan alrededor del 41 % de las plazas de trabajo a nivel nacional (MEFT, 2018). Los empleos directos rondan el 96 %, en tanto que los empleos indirectos ascienden al 4 %, lo que es tres veces inferior a la proporción de subcontratación de las grandes empresas (MEFT, 2019).

Puede notarse que el conglomerado de las pymes ocupa una porción importante del tejido empresarial del país, sus actividades operativas, productivas, ocupacionales, contractuales e impositivas desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico (Dirección del Trabajo, 2019). Sus dinámicas contribuyen, de manera favorable, con la construcción del progreso y constituyen un aliado estratégico del Estado en lo relativo a la generación de políticas públicas atinentes a promover su desarrollo y crecimiento para incrementar la renta nacional y, por tanto, el bienestar social.

Con base en lo anterior, en esta investigación se considera que prevalecen suficientes razones de orden

teórico, contextual y metodológico que sustentan la relevancia de diseñar y validar la ESCO-PYMES. En rigor, este instrumento constituye la consolidación de un modelo teórico que abarca la totalidad del constructo de CO y supera la polisemia conceptual, incorporando dimensiones ignoradas por otras escalas y focalizándose en la medición de las significaciones intersubjetivas que los colaboradores atribuyen al medioambiente de trabajo para evaluar, a partir de una herramienta fiable y válida, los patrones de comportamiento organizacional que afectan el desarrollo de las pymes.

## 3. Metodología

### 3.1 Tipo y diseño de investigación

Se realizó una investigación empírica, retrospectiva de tipo instrumental con diseño no experimental transversal, con el fin de construir la ESCO-PYMES y validarla mediante el análisis de sus propiedades psicométricas (Montero y León, 2007).

### 3.2 Participantes

Se calculó el tamaño muestral ( $n = 385$  con nivel de confianza del 95 %) sobre la base de la población objetiva constituida por 3 252 811 colaboradores de pymes chilenas (Servicio de Impuestos Internos, 2016). No obstante, tratándose de un estudio basado en análisis factorial, se elevó a 595 colaboradores de 39 pymes con casa matriz en la ciudad de Santiago, Chile, para contar con cinco o más sujetos por variable observada, siguiendo la recomendación de Argibay (2009). La composición de la muestra siguió un muestreo no probabilístico de tipo intencional (Reales et al., 2022), con base en los siguientes criterios de inclusión: ser colaborador de una pequeña empresa o ser colaborador de una mediana empresa.

Del total muestral, 59,50 % ( $n = 354$ ) son colaboradores de 27 pequeñas empresas; mientras que el 40,50 % ( $n = 241$ ) ocupa una posición laboral en alguna de las 12 medianas empresas. En promedio, se seleccionaron 13,111 participantes (Mínimo = 7; Máximo = 23; DE = 4,815) por cada pequeña empresa y 20,083 participantes (Mínimo = 15; Máximo = 29; DE = 4,209) por cada mediana empresa.

La identidad de género de la mayoría (56,13 % con  $n = 334$ ) es femenina, el rango etario de mayor concentración muestral (30,76 % con  $n = 183$ ) está entre los 37 y 41 años, el 44,87 % ( $n = 267$ ) de los colaboradores son de nacionalidad chilena, seguidos por venezolanos (31,26 % con  $n = 186$ ). El 65,55 % ( $n = 390$ ) ocupa puestos de nivel operativo, el 23,19 % ( $n = 138$ ) de nivel táctico y 11,26 % ( $n = 67$ ) de nivel estratégico. Respecto a la antigüedad laboral, la mayoría (40,34 % con  $n = 240$ ) tiene entre 3 y 5 años de servicio. El 45,55 % ( $n = 271$ ) trabaja en una pyme dedicada a la prestación de servicios; mientras que el 27,23 % ( $n = 162$ ) trabaja en una pyme manufacturera.



### 3.3 Procedimiento

#### 3.3.1 Etapa 1: construcción de la ESCO-PYMES preliminar

La ESCO-PYMES preliminar contiene una batería de sesenta reactivos, distribuidos en diez dimensiones: ORG, COT, COM, ACA, BER, SEA, RIN, LID, EMO y DEL. Cada una con seis reactivos redactados en forma proposicional afirmativa en tiempo verbal presente, organizados en una escala Likert que se puntúa de 1 a 5 (desde 1 = Totalmente en desacuerdo hasta 5 = Totalmente de acuerdo).

#### 3.3.2 Etapa 2: validación del contenido de la ESCO-PYMES

Para obtener indicios de que los reactivos de la ESCO-PYMES miden el constructo CO, se valida su contenido para evaluar la relevancia (dominio de la definición) y la representatividad de los ítems (habilidad del dominio de la definición), para lo cual se conformó un panel de expertos integrado por diez jueces. De México, el doctor Roberto Hernández-Sampieri (Universidad de Celaya), la doctora Juana Patlán (Universidad Nacional Autónoma de México), el doctor Luis Ibarra (Universidad Estatal de Sonora) y el doctor Roberto Alegría (Universidad Autónoma de Nuevo León). De Venezuela, la doctora Dayana Querales (Universidad de Carabobo) y la doctora Laura Sarabia (Universidad Centroccidental Lisando Alvarado). De Perú, el doctor Mario Ruiz (Universidad Nacional de Moquegua) y el magíster Carlos Rivera (Universidad Católica de San Pablo). De Chile, el doctor Miguel Bustamante (Universidad de Talca) y de Argentina, el doctor Sergio Albano (Universidad Nacional de Rosario).

El panel de expertos juzgó criterios de claridad, objetividad y coherencia, en una escala Likert de 5 puntos (desde 1 = Deficiente hasta 5 = Excelente). Este procedimiento evaluó el grado de concordancia entre jueces que debe ser, al menos, del 80 % (Urrutia et al., 2014) por reactivo, por dimensión y para la escala global (EG), para lo cual se calculó el coeficiente V de Aiken (V) con método *score* fijando intervalos de confianza (IC) al 99 % con límite

inferior (L) ( $L \geq 0,700$  mínimo aceptable) y límite superior (U) (Aiken, 1980).

Se eliminaron ocho reactivos por resultar  $L < 0,700$ . El resto de los ítems registraron V entre 0,775 y 0,967 (L entre 0,704 y 0,926 y U entre 0,833 y 0,985). Los coeficientes V se interpretan como un nivel de concordancia del 86,71 % en claridad, 87,04 % en coherencia, 87,54 % en objetividad y 87,10 % en la EG. Se consideraron las indicaciones de los jueces relativas a aspectos lingüísticos, correspondencia entre los rasgos del ítem y la dimensión, la complejidad cognitiva, la relevancia, la pertinencia, los sesgos y las posibles colinealidades; se eliminaron seis reactivos y se adecuó la semántica de otros once.

#### 3.3.3 Etapa 3: pilotaje de la ESCO-PYMES

La ESCO-PYMES se aplicó a una muestra piloto de 109 colaboradores de pymes, con el fin de determinar la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) por dimensión y para la EG; es decir, la adecuada homogeneidad y el grado en que los ítems miden el constructo CO (Campo-Arias y Oviedo, 2008). Se consideró confiable un  $\alpha \geq 0,800$  (Quero, 2010) y se retiró el reactivo si la correlación ítem-test corregido (ITC) era  $ITC \leq 0,400$  (Gliem y Gliem, 2003).

Los coeficientes  $\alpha$  iniciales resultaron insatisfactorios para las dimensiones ORG, COT, BER y EMO; sin embargo, al analizar las correlaciones ITC fue necesario suprimir cuatro reactivos, uno en cada dimensión antes singularizada, por registrar valores  $\leq 0,400$ . Después de esta acometida, los índices  $\alpha$  arrojaron valores satisfactorios ( $\alpha \geq 0,800$ ) tanto para las dimensiones como para la EG (Tabla 2).

### 3.4 Instrumento

La ESCO-PYMES quedó estructurada en diez dimensiones con una batería de 42 reactivos: ORG (3 reactivos), COT (5 reactivos), COM (5 reactivos), ACA (4 reactivos), BER (4 reactivos), SEA (4 reactivos), RIN (5 reactivos), LID (5 reactivos), EMO (3 reactivos) y DEL (4 reactivos).

**Tabla 2.** Estimación de la fiabilidad por dimensión y para la escala global

Dimensión-escala	N.º reactivos al inicio de pilotaje	$\alpha$ inicial	N.º reactivos eliminados	ITC $\leq 0,400$	N.º reactivos después de pilotaje	$\alpha$ final
ORG	4	0,772	1	0,268	3	0,898
COT	6	0,785	1	0,232	5	0,831
COM	5	0,874	0	***	5	0,874
ACA	4	0,861	0	***	4	0,861
BER	5	0,739	1	0,394	4	0,821
SEA	4	0,861	0	***	4	0,861
RIN	5	0,810	0	***	5	0,810
LID	5	0,872	0	***	5	0,872
EMO	4	0,762	1	-0,027	3	0,842
DEL	4	0,843	0	***	4	0,843
EG	46	0,847	4	***	42	0,918

**Fuente:** elaboración propia.

### 3.4.1 Análisis de los datos

Con procedimientos de estadística descriptiva, se analizó la aproximación de los datos a una distribución normal si los coeficientes de asimetría y curtosis están dentro del rango  $[-1,500, +1,500]$  (Forero et al., 2009). Luego, para obtener evidencia de la capacidad discriminante de los reactivos, se conformaron dos grupos: un grupo bajo (cuartil 1) y un grupo alto (cuartil 4). Se estableció como variable de criterio el promedio de cada dimensión de la ESCO-PYMES, estimado con base en las puntuaciones promedio de los reactivos excluyendo en cada caso el reactivo analizado, con el objetivo de comparar las medias de ambos grupos a partir de la prueba paramétrica t-Student (*t*) para muestras independientes y constatar si las diferencias eran significativas.

Luego, la primera evidencia de validez de constructo se determinó mediante el análisis factorial exploratorio (AFE) corrido en el software SPSS V26, con extracción por componentes principales y método de rotación ortogonal varimax, para constatar la estructura que agrupa los reactivos de acuerdo con las dimensiones propuestas. Previamente, se verificó la adecuación del tamaño muestral con el índice Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett ( $p$ ) con  $KMO \geq 0,800$  y  $p < 0,05$  (López-Aguado y Gutiérrez-Provecho, 2019).

Luego, se procedió a examinar la matriz de correlaciones antiimagen, verificando que la medida de adecuación del muestreo (MSA) sea  $MSA > 0,500$  y las comunalidades ( $h^2$ ) sean  $h^2 \geq 0,500$  (Lloret-Segura et al., 2014). La estructura del AFE se corrobora con la extracción de los componentes con valores propios  $> 1,000$  que expliquen la mayor cantidad de varianza con la solución rotada (Montoya, 2007) y las cargas factoriales resulten adecuadas con valores  $\geq 0,500$  (Eyssautier, 2006).

Para probar la adecuación de la estructura subyacente del AFE a un buen modelo, se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) en el software SPSS AMOS V26 con método de máxima verosimilitud, utilizando como índices de ajuste absoluto la razón de  $\chi^2$  al cuadrado sobre los grados de libertad (*Minimum Discrepancy per Degree of Freedom*) (CMIN/DF) con buen ajuste si  $CMIN/DF \leq 3$ , el error cuadrado de aproximación a las raíces medias (*Root Mean Square of Aproximation*) (RMSEA) óptimo si  $RMSEA \leq 0,050$  (Hu y Bentler, 1995), el índice PCLOSE con valor  $\geq 0,050$  como la probabilidad de que RMSEA sea significativamente mayor que cero (James et al., 2009), como índice que indica la proporción de varianza explicada el *Goodnes of Fit Index* (GFI) con umbral  $GFI \geq 0,900$  y como índices de ajuste incremental el *Comparative Fit Index* (CFI) satisfactorio si  $CFI \geq 0,950$ , el *Normed Fit Index* (NFI) y el *Tucker-Lewis Index* (TLI), ambos con umbral  $\geq 0,900$  (Doral et al., 2018; Hooper et al., 2008).

Sin embargo, si la estructura resultante de AFC no se ajusta a un buen modelo, se consideró reespecificarlo a través de los índices de modificación (IE). Las cargas factoriales que permiten establecer la correlación entre

los reactivos y las dimensiones, como regla general, deben acercarse a 1; por ello, se consideran adecuadas aquellas  $\geq 0,500$  (Eyssautier, 2006). Después, se calcularon los coeficientes  $\alpha$  y de fiabilidad compuesta (CR), este último aceptable si  $CR \geq 0,600$  (Tseng et al., 2006). Se estimó la varianza media extraída (AVE); fue aceptable  $AVE \geq 0,500$  indicando la representatividad de los reactivos sobre la variable latente (Hair et al., 1999). Por último, se buscó evidencia de validez discriminante a través del cómputo de la proporción Heterorasgo-Monorasgo (HTMT, *Heterotrait-Monotrait Ratio*), que es la media entre los reactivos que miden el constructo (correlación HT, *Heterotrait-Heteromethod*) en relación con el promedio de las correlaciones de los reactivos dentro del mismo constructo (correlaciones MT, *Monotrait-Heteromethod*). Se estableció que valores  $HTMT \leq 0,900$  reflejan adecuada validez discriminante (Henseler et al., 2015).

## 4. Resultados

Los coeficientes de asimetría y curtosis de los reactivos (Tabla 3) revelaron que las puntuaciones se aproximan a una distribución normal en el rango  $[-1,500, +1,500]$ , los coeficientes de asimetría van desde  $-0,702$  a  $-0,144$  y se observó, por su signo negativo, tendencia hacia puntuaciones altas, mientras que la curtosis va desde  $-1,079$  hasta  $-0,310$  siendo todos  $< 0$  (platicúrtica). Esto indica que los datos se distribuyen a lo largo de todo el rango. La media ( $\bar{x}$ ) del grupo bajo oscila entre  $2,008 \pm 0,461$  y  $2,288 \pm 0,533$ ; mientras que en el grupo alto fluctúa entre  $4,378 \pm 0,266$  y  $4,662 \pm 0,201$ . El análisis discriminante mediante la prueba t reveló que las diferencias entre las medias de los puntajes bajos y los puntajes altos son estadísticamente significativas, por tanto, los reactivos poseen capacidad discriminante.

La medida KMO fue de  $0,979$  y la prueba  $p$  resultó significativa ( $\chi^2 = 17.665,518$ ;  $gl = 861$ ;  $p = 0,000$ ), los valores MSA son  $\geq 0,500$  (desde  $0,971$  hasta  $0,985$ ), lo que indica la adecuación del tamaño muestral para la ejecución del AFE. Los índices  $h^2$  resultan  $\geq 0,500$  (desde  $0,511$  hasta  $0,707$ ), excepto el reactivo treinta con  $h^2 = 0,473$  por lo que se retiró de la batería. El  $60,28\%$  de la varianza se explica a través de cuatro dimensiones con valores propios  $> 1,000$ , la matriz de componentes rotados mostró nueve reactivos con cargas factoriales  $< 0,500$  por lo que fueron eliminados. La estructura subyacente se muestra en la Tabla 4.

La estructura del AFE se analizó y contrastó con el fundamento del constructo, con el fin de agrupar los 32 reactivos retenidos en función de las cuatro dimensiones subyacentes. Se recurrió a una reestructuración teórica para arribar a la fusión de las diez dimensiones propuestas al inicio: a)  $ORG+COT=COR$ , b)  $BER+DEL=BRD$ , c)  $SEA+EMO+ACA=PEC$ , y d)  $LID+COM+RIN=LCR$ , definidas a continuación.

Condiciones organizacionales (COR) mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la alineación de sus tareas laborales con los objetivos y el grado de organización

**Tabla 3.** Estadísticos de normalidad y análisis discriminante

Reactivo	Asim	Curt	Grupo bajo		Grupo alto		t	p
			DE	DE	DE	DE		
1	-0,551	-0,504	2,108	0,488	4,575	0,285	-59,087	0,000
2	-0,311	-1,011	2,288	0,533	4,584	0,343	-49,313	0,000
3	-0,463	-0,743	2,110	0,515	4,566	0,353	-53,664	0,000
4	-0,569	-0,703	2,138	0,435	4,547	0,211	-61,396	0,000
5	-0,452	-0,749	2,079	0,455	4,571	0,176	-62,777	0,000
6	-0,475	-0,776	2,131	0,442	4,550	0,172	-62,627	0,000
7	-0,592	-0,502	2,034	0,454	4,506	0,185	-62,078	0,000
8	-0,698	-0,310	2,022	0,434	4,526	0,190	-65,060	0,000
9	-0,399	-0,763	2,024	0,452	4,433	0,275	-58,323	0,000
10	-0,239	-0,974	2,046	0,450	4,442	0,249	-59,457	0,000
11	-0,430	-0,751	2,011	0,470	4,433	0,250	-58,013	0,000
12	-0,419	-0,875	2,067	0,451	4,409	0,261	-57,429	0,000
13	-0,641	-0,684	2,018	0,423	4,378	0,266	-60,536	0,000
14	-0,595	-0,646	2,137	0,458	4,427	0,293	-57,300	0,000
15	-0,480	-0,779	2,235	0,542	4,493	0,287	-49,839	0,000
16	-0,225	-1,079	2,256	0,517	4,499	0,312	-50,456	0,000
17	-0,626	-0,493	2,105	0,470	4,461	0,297	-57,604	0,000
18	-0,144	-0,600	2,043	0,380	4,534	0,279	-64,757	0,000
19	-0,265	-0,749	2,103	0,403	4,479	0,303	-57,846	0,000
20	-0,360	-0,730	2,094	0,417	4,488	0,306	-56,720	0,000
21	-0,343	-0,710	2,076	0,478	4,486	0,303	-52,155	0,000
22	-0,336	-0,849	2,008	0,461	4,436	0,284	-55,571	0,000
23	-0,413	-0,781	2,011	0,412	4,395	0,267	-62,395	0,000
24	-0,340	-0,942	2,136	0,440	4,494	0,272	-58,493	0,000
25	-0,443	-0,846	2,042	0,430	4,416	0,283	-59,341	0,000
26	-0,259	-0,879	2,277	0,481	4,492	0,262	-54,126	0,000
27	-0,372	-0,866	2,261	0,499	4,463	0,284	-51,310	0,000
28	-0,411	-0,766	2,247	0,487	4,464	0,256	-53,814	0,000
29	-0,402	-0,914	2,287	0,463	4,466	0,254	-55,164	0,000
30	-0,702	-0,510	2,183	0,465	4,481	0,282	-56,632	0,000
31	-0,272	-0,842	2,256	0,453	4,462	0,257	-54,503	0,000
32	-0,618	-0,410	2,133	0,424	4,427	0,260	-59,651	0,000
33	-0,424	-0,785	2,258	0,475	4,444	0,255	-52,099	0,000
34	-0,502	-0,711	2,229	0,413	4,453	0,254	-59,237	0,000
35	-0,383	-0,762	2,264	0,436	4,471	0,256	-56,325	0,000
36	-0,533	-0,779	2,234	0,572	4,516	0,384	-43,012	0,000
37	-0,430	-0,798	2,185	0,583	4,580	0,327	-46,024	0,000
38	-0,645	-0,367	2,049	0,545	4,523	0,343	-49,723	0,000
39	-0,491	-0,710	2,116	0,412	4,618	0,236	-64,498	0,000
40	-0,277	-0,947	2,187	0,474	4,662	0,201	-58,933	0,000
41	-0,394	-0,837	2,147	0,419	4,611	0,246	-62,198	0,000
42	-0,644	-0,513	2,104	0,420	4,596	0,206	-65,221	0,000

**Fuente:** elaboración propia.

del trabajo por unidades o departamentos, de acuerdo con los procedimientos establecidos que dan sentido a las rutinas de trabajo. Desde la perspectiva medioambiental laboral, busca conocer el grado de idoneidad de la dotación de equipos y herramientas a los puestos de trabajo e identificar aspectos de seguridad laboral y riesgo psicosocial.

Beneficios, recompensas y desarrollo laboral (BRD) mide las percepciones de los colaboradores en cuanto a su grado de motivación, expresado a través de comportamientos y actitudes influenciadas por las recompensas simbólicas que les atribuye reconocimiento

en el contexto de trabajo, la calidad y la justicia de los estímulos salariales basados en el buen desempeño, el cual busca ser eficiente, tras recibir retroalimentación continua del líder, para alcanzar oportunidades de ascenso que, además de proveer beneficios económicos para lograr metas personales, proporciona crecimiento de la carrera, auspiciada por las capacitaciones recibidas.

Sentido de pertenencia, empoderamiento y apertura al cambio (PEC) mide las percepciones de los colaboradores respecto al grado de orgullo que experimentan por pertenecer a la empresa; se manifiestan en comportamientos y actitudes hacia el trabajo alineados con



**Tabla 4.** Análisis factorial exploratorio: cargas factoriales, varianza explicada y comunalidades

Reactivos	Dimensiones				MSA	h <sup>2</sup>
	1	2	3	4		
1	0,691				0,979	0,672
2 (3)	0,677				0,981	0,653
3 (2)	0,670				0,979	0,620
4	0,662				0,982	0,677
5	0,652				0,980	0,568
6 (7)	0,649				0,984	0,629
7 (6)	0,646				0,980	0,707
8	0,510				0,971	0,535
9 (18)		0,683			0,971	0,594
10 (19)		0,667			0,972	0,636
11 (21)		0,659			0,978	0,579
12 (39)		0,657			0,982	0,597
13 (41)		0,603			0,974	0,592
14 (20)		0,582			0,976	0,598
15 (40)		0,550			0,984	0,579
16 (42)		0,520			0,982	0,564
17 (23)			0,661		0,977	0,622
18 (25)			0,599		0,981	0,638
19 (38)			0,598		0,975	0,580
20 (36)			0,587		0,984	0,599
21 (15)			0,536		0,975	0,632
22 (14)			0,519		0,981	0,574
23 (16)			0,516		0,979	0,618
24 (22)			0,504		0,983	0,514
25 (31)				0,668	0,977	0,649
26 (33)				0,666	0,981	0,624
27 (35)				0,665	0,981	0,659
28 (26)				0,657	0,979	0,620
29				0,603	0,984	0,662
30 (12)				0,598	0,985	0,659
31 (10)				0,593	0,978	0,583
32 (13)				0,558	0,983	0,629
Autovalores	21,180	1,631	1,247	1,084		
% VE*	15,938	15,265	14,620	14,455		
% VA**	15,938	31,203	45,823	60,278		

Nota. Contenido entre paréntesis corresponde a la numeración original del reactivo; \* % de varianza explicada; \*\* % de varianza acumulada.

Fuente: elaboración propia.

la declarativa de misión. También busca conocer el grado de autonomía que concede la empresa en función del puesto de trabajo, para animar la autodeterminación, lo cual constituye un complemento del aprendizaje organizacional que robustece las condiciones internas, para analizar las circunstancias del entorno frente a las necesidades de cambios que impone; esto favorece la generación de ideas y acuerdos producidos en equipos de trabajo.

Liderazgo directivo, comunicación y relaciones interpersonales (LCR) mide las percepciones de los colaboradores respecto a la relación líder-colaborador, valora la preminencia del respeto y la capacidad motivacional del líder directivo como indicios para el reconocimiento del estilo de dirección, el cual se apoya en el sistema comunicacional formal para impartir directrices de trabajo y discutir sobre asuntos relacionados con las rutinas laborales. La comunicación valora también la efectividad del flujo de información que se comparte de

forma bidireccional, como forma asociativa entre unidades o departamentos. Desde la perspectiva informal, se evalúa el grado en que las relaciones entre compañeros son amistosas.

La estimación  $\alpha$  reveló homogeneidad satisfactoria tanto para las cuatro dimensiones como para la EG ( $\alpha = 0,918$  para COR,  $\alpha = 0,903$  para BRD,  $\alpha = 0,899$  para PEC,  $\alpha = 0,916$  para LCR y  $\alpha = 0,969$  para la EG). Luego, se ejecutó el AFC y se obtuvo un valor insatisfactorio para el índice GFI = 0,893, lo que indica que el ajuste no es el mejor (Modelo 1). Fue necesario analizar los IM y se detectaron seis reactivos con valores altos ( $\geq 10,315$ ), los cuales se eliminaron para volver a correr el AFC con un modelo reespecificado (Modelo 2) compuesto por cuatro dimensiones y 26 reactivos (Tabla 5):

Las cargas factoriales estandarizadas del Modelo 2 resultaron  $\geq 0,500$  (Figura 1). La fiabilidad  $\alpha$  es aceptable con  $\alpha = 0,905$  para COR,  $\alpha = 0,903$  para BRD,  $\alpha = 0,873$  para PEC,  $\alpha = 0,897$  para LCR y  $\alpha = 0,913$  para la EG. La

**Tabla 5.** Índices de ajuste de los modelos

Modelo	CMIN/DF	RMSEA	PCLOSE	GFI	CFI	NFI	TLI
Modelo 1:	2,384	0,048	0,777	0,893	0,949	0,916	0,945
Modelo 2:	2,287	0,047	0,887	0,920	0,962	0,935	0,958
Criterios	≤ 3,000	≤ 0,050	≥ 0,050	≥ 0,900	≥ 0,950	≥ 0,900	≥ 0,900

Fuente: elaboración propia.

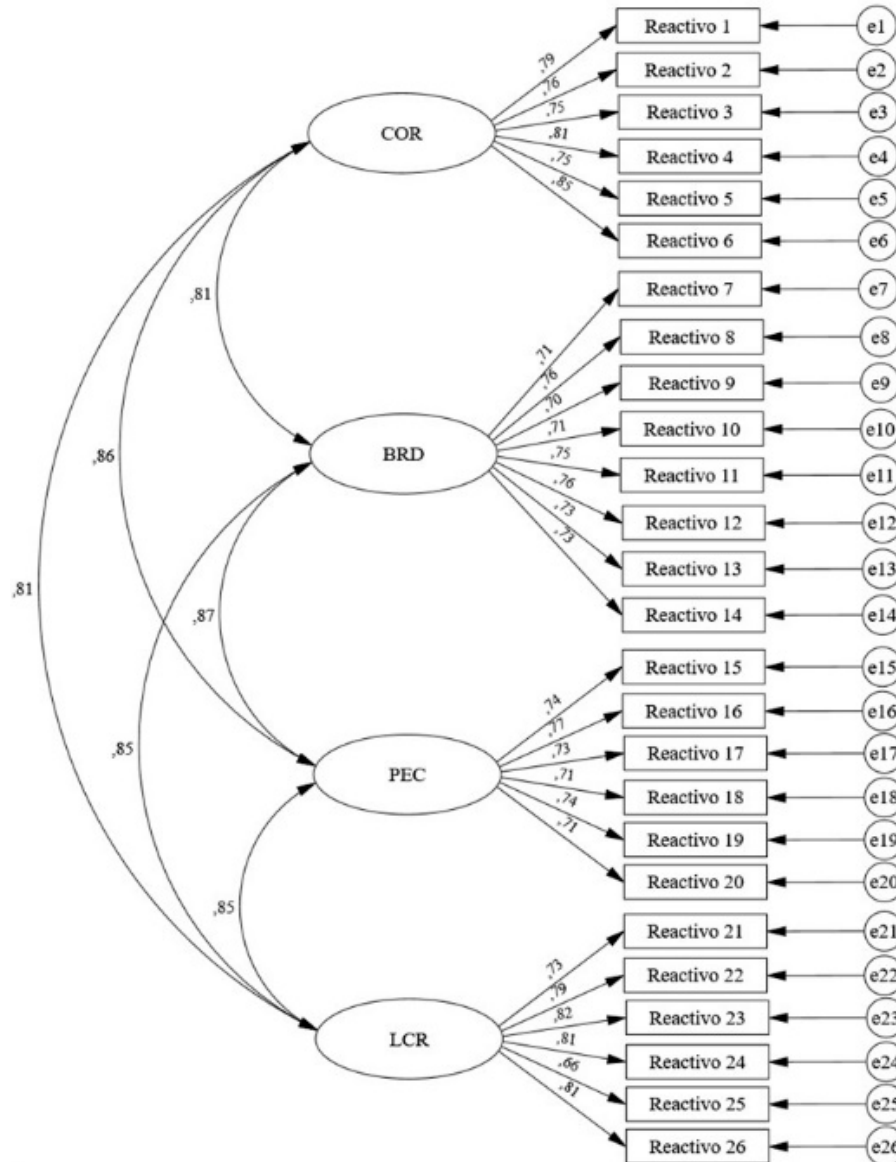
CR también mostró valores satisfactorios con CR = 0,905 para COR, CR = 0,903 para BRD, CR = 0,874 para PEC y CR = 0,899 para LCR. La estimación AVE arrojó valores ≥ 0,500, AVE = 0,615 para COR, AVE = 0,538 para BRD, AVE = 0,536 para PEC y AVE = 0,598 para LCR.

Por otra parte, la estimación del cómputo de la proporción HTMT arrojó valores inferiores al umbral 0,900, lo que evidenció una adecuada validez discriminante (Tabla 6).

**Tabla 6.** Matriz Heterorasgo- Monorasgo (HTMT)

	COR	BRD	PEC	LCR
COR	1			
BRD	0,810	1		
PEC	0,852	0,876	1	
LCR	0,806	0,854	0,852	1

Fuente: elaboración propia.



**Figura 1.** Modelo 2 resultante del análisis factorial confirmatorio.

Fuente: elaboración propia.

## 5. Discusión

En un inicio, en esta investigación se propuso que la evaluación del constructo de CO en las pymes se fundamenta en diez dimensiones (ORG, COT, COM, ACA, BER, SEA, RIN, LD, EMO y DEL) conceptualizadas a partir de la revisión exhaustiva de la literatura. No obstante, tras acometer los diversos procedimientos de estimación psicométrica, la evidencia sugirió la reconfiguración del modelo teórico reduciendo sus dimensiones constitutivas a cuatro: a)  $ORG+COT=COR$ , b)  $BER+DEL=BRD$ , c)  $SEA+EMO+ACA=PEC$  y d)  $LID+COM+RIN=LCR$ . Al respecto, debe señalarse que la estructura subyacente del AFE ha representado un desafío en términos de su comprensión e interpretación para lograr comprimir y denominar (renombrar) las dimensiones en función de los reactivos que la componen y que, a su vez, tuvieran una lógica conceptual con el constructo CO. Por fortuna, la vasta literatura ha aportado diversas perspectivas multidimensionales al estado del arte y aproximaciones relacionales con otros constructos; además, ha brindado orientaciones para superar el inconveniente de reducir de diez (ESCO-PYMES inicial) a cuatro dimensiones (ESCO-PYMES final).

La primera dimensión, denominada COR, es una variable de corte objetivo dependiente de un conjunto de características organizacionales que influyen en el comportamiento de los colaboradores de las pymes (Dávila, 2017). En otras palabras, esta dimensión se circunscribe a las condiciones estructurales para el trabajo, definidas por aspectos del ambiente, la infraestructura y la organización (Chirinos et al., 2018) con los cuales interactúan los miembros de la organización y experimentan facilidades o dificultades para desempeñarse en su espacio laboral (Verenzuela-Barroeta y Araque-Manrique, 2024).

Las percepciones que los colaboradores atribuyen a los factores constitutivos de la dimensión COR dependen del grado de claridad organizacional y del estado de salud mental en el trabajo. De acuerdo con Gómez (2004), la claridad organizacional está determinada por la presencia o ausencia de parámetros organizativos del trabajo a nivel micro (puesto), meso (departamento) y macro (organización); mientras que la salud mental en el trabajo, según la Organización Mundial de la Salud (2022), alude a las condiciones del entorno laboral que favorecen o inhiben las experiencias emocionales y afectivas positivas (Sánchez-Vásquez y Sánchez-Ordóñez, 2019), los riesgos psicosociales (Mirabal, 2021), la rotación, el ausentismo y la pérdida de interés por las tareas (Jijon y Fierro, 2016).

A tenor de la argumentación anterior y con el fin de establecer la fundamentación nomológica de la dimensión COR, es posible sostener que, de los seis reactivos inscritos, tres se relacionan con la claridad organizacional y tres con la salud mental en el trabajo. De R1 a R3 se formulan proposiciones tendientes a auscultar las percepciones respecto al nivel de organización del trabajo, en función de la especialización de las tareas y la reglamentación de los procedimientos, así como su contribución al logro de los objetivos de las pymes. Esto apunta a la valoración del

sentido y el propósito que los colaboradores atribuyen a su desempeño, en sintonía con la fundamentación epistémica de la dimensión organización, estructura y puestos de Bordas (2016), estructura organizacional de Reinoso y Alarcón (2007) y objetivos de Méndez (2005).

De R4 a R6 se plantean proposiciones dirigidas a la salud mental en el trabajo, focalizadas en evaluar la idoneidad de la dotación de los puestos, consistente con el planteamiento dimensional denominado *servicios-seguridad* propuesto por Silvestre (2017) y equipos y distribución de personal y material de Bustamante-Ubilla et al. (2016), elementos del ambiente del trabajo, como la temperatura, en sintonía con la exposición sobre factores de riesgo, comodidad y confort en el trabajo de Ortiz-Campillo et al. (2019), espacio físico de Chiquillo et al. (2023) y diseño espacial y arquitectónico de Vidal (2019), así como aspectos que dan cuenta de la conciliación de la vida laboral con la vida familiar, planteados por Erazo et al. (2017) y reconocidos como derecho fundamental por la OIT (2022).

La segunda dimensión, denominada BRD, fluctúa entre atributos organizacionales de tendencia motivacional y factores individuales que, desde un enfoque psicológico, son una interpretación que los colaboradores construyen a partir de su estado emocional y del grado de satisfacción (Chagray et al., 2020), identificando los elementos generadores de estímulos que el sistema de gestión del talento humano incorpora para incentivar el esfuerzo y condicionar el desempeño (Chirinos et al., 2018) a estándares de productividad.

Las percepciones auscultadas en esta dimensión, a través de ocho reactivos, tienen relación con el sistema de compensaciones (Díaz et al., 2014) conformado por la evaluación y el reconocimiento del desempeño (Segredo et al., 2015), la justicia y la equidad salarial (Pazmay y Ortiz, 2018) y el programa de desarrollo laboral (González et al., 2014).

La evaluación y el reconocimiento del desempeño se recoge en tres reactivos (R7, R9, R10) dirigidos a determinar el grado en que las estimaciones cuantitativas y cualitativas de eficacia laboral constituyen una herramienta constructiva que cumple un rol dual; por un lado, configurarse como un proceso sistemático que permite juzgar, objetiva y oportunamente, la contribución del trabajo al logro de los objetivos empresariales (Gómez, 2004), identificando los puntos débiles que requieren intervención intrapersonal y aquellos que ameritan intervención organizacional proclives a mitigar las falencias de gestión, de integración de las personas, de competencias y habilidades (Patlán y Flores, 2013). Por otro lado, constituirse en el medio instrumental para incentivar la motivación, el esfuerzo, el compromiso y la productividad.

Con base en los estándares del sistema de compensaciones, los colaboradores buscan satisfacer sus deseos y anhelos de reconocimiento por el desempeño entregado a su trabajo, materializados a través de la obtención de retribuciones que cumplen una función transaccional, tanto de justicia y equidad salarial como de recompensa e incentivo a la labor lograda; capaces

de impactar, positivamente, en el estado emocional, la calidad de vida y la felicidad en el trabajo (Chirinos et al., 2018). Dos reactivos (R8, R14) se dirigen a este cometido y se encuadran en las proposiciones teóricas que fundamentan las dimensiones beneficios-recompensas (Silvestre, 2017; Díaz et al., 2014; Patlán y Flores, 2013), motivación (Chagray et al., 2020; Bustamante-Ubilla et al., 2016; Méndez, 2005) y reconocimiento (Chiquillo et al., 2023; Dávila, 2017).

En cuanto al programa de desarrollo laboral, tres reactivos (R11, R12, R13) están enfocados en auscultar las percepciones respecto a la contribución de las actividades de capacitación y entrenamiento al fortalecimiento o adquisición de las competencias laborales, necesarias para alentar el empoderamiento en el trabajo (Pacheco-Sanunga et al., 2021) y facilitar el desempeño en diferentes posiciones laborales (Bravo et al., 2023), como parte de las políticas de retención de personal dirigidas a generar oportunidades de ascenso o promoción. Desde un enfoque teórico, la conceptualización de la dimensión desarrollo en Silvestre (2017), autoconocimiento en Ortiz-Campillo et al. (2019), oportunidades de crecimiento en Chiquillo et al. (2023) y calidad de vida laboral en Larios et al. (2018) legitiman la construcción epistémica subyacente de BRD.

La tercera dimensión, denominada PEC, emerge de la agrupación de ciertos elementos individuales, grupales y organizativos que, en conjunto, constituyen capacidades que facilitan el aprendizaje y el cambio organizacional (Verenzuela-Barroeta y Araque-Manrique, 2024; Antequera et al., 2022). La medición de la perspectiva individual está contenida en un reactivo (R17) y relacionada con la percepción de autonomía laboral que el colaborador experimenta, materializada con la libertad decisoria sobre asuntos del trabajo en función del nivel de la posición y el grado de experticia que permiten intervenir y resolver situaciones rutinarias o contingentes (Noriega y Pría, 2011). Esto en sintonía con la teorización de Cardona y Zambrano (2014), Méndez (2005) y Gómez (2004) en la dimensión toma de decisiones, Bordas (2016) y Patlán y Flores (2013) en autonomía en el trabajo y Bustamante-Ubilla et al. (2016) en autonomía y profesionalismo-iniciativa participativa.

Luego, en la perspectiva grupal, se identifica que los reactivos R15 y R16 dan cuenta del sentido de pertenencia. Algunas aportaciones al constructo relacionan la implicación y el involucramiento con el CO a partir de la conexión del colaborador con la empresa a la que pertenece fundamentada en el compromiso afectivo que se produce en el marco del intercambio de fuerzas en el ambiente de trabajo, posibilitadas por la interacción con elementos culturales (Chagray et al., 2020; Cardona y Zambrano, 2014) y motivantes extrínsecos (Méndez, 2005) capaces de generar sentimientos positivos en las personas (Silvestre, 2017).

La perspectiva organizativa inscribe tres reactivos (R18, R19, R20) atinentes a valorar las percepciones sobre aspectos estratégicos que constituyen aprendizaje organizacional para gestionar el cambio (Peña-Suárez et al., 2013; Corral y Pereña, 2003). El análisis del ambiente

de trabajo, el micro y el macroambiente de las pymes es parte del conocimiento organizacional que se construye para aprender a intervenir situaciones complejas, como la pandemia de la COVID-19; así, es necesario potenciar las habilidades de los colaboradores y la capacidad de trabajo en equipo, para construir ambientes empresariales capaces de generar innovaciones en condiciones desafiantes (Díaz et al., 2014).

Lo anterior requiere que los equipos directivos de las pymes fomenten el desarrollo de ideas, alienten la creatividad y auspicien el emprendimiento a partir del concurso de sus colaboradores, invocando las cualidades competenciales y sociales que sirven de guía para trazar el derrotero estratégico en condiciones inestables y dinámicas, en sintonía con la teorización de apertura organizacional de Gómez (2004), innovación de Bordas (2016) y González et al. (1995), cambio de Silvestre (2017) y apoyo al emprendimiento de Bustamante-Ubilla et al. (2016).

Para superar las posturas empíricas precedentes que tratan de forma separada e independiente las tres variables (EMO, SEA y ACA) y revestir de mayor sustento epistémico la emergencia de la dimensión PEC, conviene señalar que la interrelación de los reactivos que la conforman tiene estrecha relación con el constructo de aprendizaje organizacional, toda vez que en la medida en que las pymes posibilitan la adquisición, el desarrollo y la transferencia de conocimiento, se fomenta la capacidad creativa como fuente de ventaja competitiva (Barrios-Hernández et al., 2020). Para ello, es imperante que las dinámicas del medioambiente laboral sean lo suficientemente participativas, maleables y adaptativas como para aprender a desaprender continuamente experiencias, cogniciones y emociones, con el fin de avanzar, de forma sostenible, hacia un futuro más previsible, con menos riesgos y con mayores garantías redituables tanto para las pymes como para sus colaboradores (Rincón y Gómez, 2023).

La cuarta dimensión, denominada LCR, fluctúa entre ciertos elementos organizacionales y un elemento grupal; no obstante, estos elementos están relacionados con aspectos interactivos que aducen las relaciones formales e informales que se entretienen en el contexto laboral. De hecho, señalan Chagray et al. (2020) y González et al. (2014) que el liderazgo directivo, la comunicación organizacional y las relaciones interpersonales suelen ser variables altamente influyentes en los estados emocionales de los colaboradores; además, contribuyen con el desarrollo de la creatividad, la construcción de capacidades para el trabajo en equipo de alto impacto (Paredes-Zempual et al., 2021) y el cumplimiento de metas con elevados niveles de productividad (Erazo et al., 2017).

En este sentido, tres reactivos (R21, R22, R25) se orientan a auscultar las percepciones relacionadas con el estilo de gestión adoptado por los líderes directivos de las pymes. Su interés se centra en conocer si los colaboradores experimentan facilidades o dificultades al relacionarse con su jefatura, tanto en los encuentros dialógicos cotidianos como en aquellos que involucren la expresión de puntos de vista proclives a tomar acuerdos en función de situaciones

propias del trabajo, y reconocer que el líder es una figura con habilidades intelectuales y sociales que le permiten dominar los vínculos, las relaciones y los propósitos, tal como lo señalan [Patlán y Flores \(2013\)](#) en la teorización de las dimensiones consideración de los directivos y liderazgo de directivos, estilos de dirección de [Ortiz-Campillo et al. \(2019\)](#), liderazgo de [Bordas \(2016\)](#), [Cardona y Zambrano \(2014\)](#) y [Méndez \(2005\)](#).

Por otro lado, el sistema comunicacional de las pymes se evalúa a través de dos reactivos (R23 y R24). El R23 mide la percepción sobre la recepción de información e instrucciones para el trabajo de forma oportuna, clara y transparente, en sintonía con la aportación de [Silvestre \(2017\)](#) en la dimensión comunicaciones y en la dimensión comunicación y desarrollo propuesta por [Bustamante-Ubilla et al. \(2016\)](#). Asimismo, el R24 se enfoca en medir la contribución de la comunicación interdepartamental al desarrollo de las funciones de trabajo que ameritan coordinación, alianzas e interacción permanente entre las áreas especializadas, denominada cooperación en el trabajo en [Méndez \(2005\)](#), comunicación en [Pazmay y Ortiz \(2018\)](#), relaciones en [Díaz et al. \(2014\)](#) y canales de comunicación y alcance de objetivos en [Ortiz-Campillo et al. \(2019\)](#).

Por último, el R26 ausculta las relaciones interpersonales en el sentido de valorar la percepción del carácter amistoso de las interacciones sociales informales que ocurren en el medioambiente laboral, lo cual, en sintonía con [Patlán y Flores \(2013\)](#), implica la presencia o ausencia de una atmósfera de camaradería, empatía, solidaridad y buena comunicación que contribuye con el desarrollo del trabajo en equipo. La conceptualización dimensional de este punto ha sido señalada como una dimensión separada del liderazgo directivo y la comunicación organizacional en las investigaciones de [Gómez \(2004\)](#), [Méndez \(2005\)](#), [Chirinos et al. \(2018\)](#) y [Bravo et al. \(2023\)](#).

No obstante, en vista de la fusión de reactivos que subyace para conformar una nueva estructura dimensional (LCR), la validez epistémica invoca los postulados de las teorías de relaciones humanas que enfatizan la preminencia del individuo en la construcción de ambientes socialmente funcionales para el desarrollo del trabajo, como lo señalan [Hernández et al. \(2018\)](#). En sintonía con [Dávila \(2017\)](#), el enfoque integrador del constructo de CO aboga por la capacidad que poseen las relaciones sociales formales e informales del contexto empresarial para fungir como mecanismo de integración interna y adaptación externa, pues los colaboradores, por su naturaleza biopsicosocial, cargan las relaciones de sus estados emocionales, de sus creencias sobre sí mismos y sobre la otredad ([Bravo et al., 2023](#)) y es por medio de la filosofía organizacional, la comunicación y el liderazgo directivo que logran equilibrarse, integrarse, cooperar, resolver, abordar y aprender a enfrentar las situaciones de trabajo ([Chagray et al., 2020](#); [Chirinos et al., 2018](#)); es decir, adoptar comportamientos y conductas apropiadas para el logro de los objetivos ([Mirabal, 2021](#)).

## 6. Conclusiones

La ESCO-PYMES constituye una herramienta fiable y válida para medir, desde un enfoque intersubjetivo, el CO en empresas de menor tamaño a partir de las percepciones que sus colaboradores atribuyen a los aspectos constitutivos de las dimensiones que la conforman. Además, se ofrece un instrumento que —a diferencia de la ECALS ([Barría-González et al., 2021](#)) y la MDCO ([Reinoso y Araneda, 2007](#)), generadas en el contexto de empresas chilenas, y el CLA ([Corral y Pereña, 2003](#)), el IPAQ ([Gómez, 2004](#)) y el IECO-GCV ([Noriega y Pría, 2011](#)), producidas en diferentes empresas latinoamericanas— se caracteriza por ser un instrumento corto que puede ser administrado con baja demanda de tiempo y que permite recopilar información de forma clave para el diagnóstico de las condiciones internas.

La ESCO-PYMES puede ser aplicada de forma dirigida, bajo la conducción de una persona responsable, o autoadministrada, en versión impresa o digital. Además, puede ocuparse en su totalidad o por partes, al menos una dimensión, según el alcance del diagnóstico que pretendan los directivos o los equipos gestores del desarrollo organizacional de las pymes.

Sin embargo, se debe advertir que en virtud de las altas correlaciones entre las dimensiones ([Figura 1](#)), la interconexión de diversos aspectos, cualidades, atributos y propiedades del medioambiente laboral sugiere que una evaluación idónea del CO requiere la aplicación íntegra de la ESCO-PYMES.

El enfoque sistémico de la escala centra su atención en los aspectos organizativos, grupales e individuales que, en conjunto, determinan el estado del CO en las pymes; por tanto, el modelo teórico propuesto, medido a través de la ESCO-PYMES, se propende a revelar las fortalezas de las dimensiones mejor valoradas y las debilidades de aquellas con baja percepción. Por tanto, aporta evidencias para la detección de oportunidades de mejora aprovechando las bondades de los factores consolidados para favorecer los aspectos frágiles o bien para diseñar planes de acción dirigidos a gestionar las dimensiones débiles en busca de su progreso.

En este sentido, para facilitar el análisis de los resultados reportados por la ESCO-PYMES, a continuación, se propone una estructura de baremación, con base en los cuartiles, que permite interpretar los datos a partir de la sumatoria de las puntuaciones de cada dimensión y de la EG ([Tabla 7](#)).

**Tabla 7.** Baremo de interpretación de resultados de la ESCO-PYMES

Rango	Nivel
[Mín. - Cuartil 1]	Bajo
[Cuartil 2 - Cuartil 3]	Medio
[Cuartil 3 - Cuartil 4]	Alto

**Fuente:** elaboración propia.

Por último, aunque esta investigación ha cubierto extremos metodológicos que hacen posible la generalización



de los resultados, los autores estiman conveniente aplicar la ESCO-PYMES en otros grupos poblacionales de Chile y la región, considerando que la evidencia empírica revela que las pymes latinoamericanas comparten similitudes en cuanto a su proporción en el tejido empresarial nacional, el volumen de sus operaciones, número de colaboradores, valor de sus activos, estilos de gestión y organización del trabajo.

En este sentido, el desarrollo de futuras investigaciones contribuirá a probar la consistencia y reproducibilidad de los hallazgos en mediciones diferentes, y atribuirá mayor legitimidad empírica a la ESCO-PYMES, por lo que sería de elevado impacto aumentar el tamaño muestral y comparar muestras intra e interpaíses de la región.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Referencias

- Aiken, L. R. (1980). Content validity and reliability of single items or questionnaires. *Educational and Psychological Measurement*, 40(1), 955-959. <https://doi.org/10.1177/001316448004000>
- Alegría, R. M. y Alarcón, G. (2021). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en instituciones bancarias de México. *Vinculatégica*, 7(2), 33-48. <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Antequera, R. R., Ramírez, R. I., Santamaría, M. J. y Cano, D. A. (2022). Descripción de las dimensiones del clima organizacional: caso de estudio en las pymes de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6), 270-285. <https://doi.org/10.38186/difcie.4.6.17>
- Arana, J. R. (2016). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de una empresa minera peruana. *Revista Ex Cathedra de Negocios*, 1(1), 8-17. <https://doi.org/10.18050/RevEXCATHEDRAENNEGOCIOS.v1n1a1>
- Argibay, J. C. (2009). Muestra en investigación cuantitativa. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 13(1), 13-29. <https://www.redalyc.org/pdf/3396/339630252001.pdf>
- Barría-González, J., Postigo, A., Pérez-Luco, R., Cuesta, M. y García-Cueto, E. (2021). Evaluación del clima organizacional: propiedades psicométricas del ECALS. *Anales de Psicología*, 37(1), 168-177. <https://doi.org/10.6018/analesps.417571>
- Barrios-Hernández, K. C., Olivero-Vega, E. y Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2), 55-62. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima organizacional*. Editorial Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bravo, L. M., Egusquiza, M. J., Ruíz, M. y Manrique, M. A. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 171-184. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.12>
- Bustamante-Ubilla, M. A., Lapo-Maza, M. C. y Grandón-Avenida, M. L. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de la alta complejidad, Chile. *Gerencia y Políticas de Salud*, 15(30), 126-141. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.ccco>
- Campo-Arias, A. y Oviedo, H. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Revista de Salud Pública*, 10(5), 831-839. <https://www.redalyc.org/pdf/422/42210515.pdf>
- Cardona, D. R. y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30, 184-189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Castillo, L., Lengua, C. y Pérez, P. A. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47. [10.21500/20112084.795](https://doi.org/10.21500/20112084.795)
- Chagray, N. M., Ramos, S. E., Neri, A. C., Maguiña, R. M. y Hidalgo, Y. N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa lechera peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 21-29. <http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- Chiquillo, J., Amaya, N. y Curiel, R. Y. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295-1311. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>
- Chirinos, Y. V., Meriño, V. H. y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 84. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Corral, S. y Pereña, J. (2003). *CLA Cuestionario de Clima Laboral: Manual*. Tea Ediciones.
- Dávila, M. (2017). Validez y confiabilidad de un instrumento para evaluar el clima organizacional en diferentes ramas de la actividad económica. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 1(2), 405-429. <https://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/27>
- Díaz, M. G., Peña, M. C. y Castellanos, B. A. (2014). El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional. *Revista Global de Negocios*, 2(1), 1-10. [ssrn.com/abstract=2324967](https://ssrn.com/abstract=2324967)
- Dirección del Trabajo (2019). *Informe de Resultados Novena Encuesta Laboral 2019*. [https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-119454\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-119454_recurso_1.pdf)
- Doral, F., Rodríguez, I. y Meseguer, A. (2018). Modelos de ecuaciones estructurales en investigaciones de ciencias sociales: experiencia de uso en Facebook. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(1), 22-40. <https://doi.org/10.31876/rcs.v24i1.24925>
- Duarte, M. H., Mávita, M. y Moncayo, L. M. (2021). Diagnóstico de clima organizacional para una pyme comercializadora de Navojoa, Sonora. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*, 36(14), 1-17. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi36.387>
- Erazo, W. R., Claudio, B. A. y Erazo, J. P. (2017). El clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pequenas-medianas-empresas.html>
- Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia* (4.ª ed.). Thomson.
- Forero, C. G., Maydeu-Olivares, A. y Gallardo-Pujol, D. (2009). Factor analysis with ordinal indicators: a Monte Carlo study comparing DWLS and ULS estimation. *Structural Equation Modeling*, 16(4), 625-641. <https://doi.org/10.1080/10705510903203573>
- Gliem, J. A. y Gliem, R. R. (2003, octubre). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-Type Scales. En *2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, Ohio, Estados Unidos*. <https://scholarworks.iupui.edu/server/api/core/bitstreams/976cec6a-914f-4e49-84b2-f658d5b26ff9/content>
- Gómez, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97-113. <https://actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co/article/view/482/479>
- González, J. V., Paredes, M. A., Núñez, R., Paredes, V. y Paredes, I. I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42(95), 241-249. <https://www.redalyc.org/journal/3761/376160247012/376160247012.pdf>
- González, M. B., Figueroa, E. G. y González, R. C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes: caso Catering Gourmet de Durango, México. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 7(2), 45-62. [ssrn.com/abstract=2327908](https://ssrn.com/abstract=2327908)
- González, V., Tomás, I., Peiró, J. M., Lloret, S., Espejo, B., Ferreres, D. y Hernández, A. (1995). Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de clima organizacional FOCUS-93. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 6(1), 5-22. <https://roderic.uv.es/items/f8fe791d-2f01-4d2e-8c5b-d4ff3f556df6>

- Grove, A. S. (2006). *Sólo los paranoides sobreviven: cómo explotar los puntos críticos que son un desafío para cualquier empresa y para la carrera de cualquier persona*. Granica.
- Guerras, L. A. y Navas, J. E. (2022). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. ARANZADI/CIVITAS.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. (5.ª ed.). Prentice Hall.
- Halpin, A. W. y Crofts, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. University Press.
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hernández, A. L. y Alarcón, M. R. (2022). Modelo de gestión del clima organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, 21(1), 26-39. <https://doi.org/10.33789/enlace.21.1.106>
- Hernández, C., Agudelo, D. J. y Valencia, A. (2018). Estudio del clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo de Litwin y Stringer. *Criterios*, 25(1), 39-59. <https://doi.org/10.31948/rev.criterios.25.1-art-3>
- Hooper, D., Coughlan, J. y Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60. <https://core.ac.uk/download/pdf/297019805.pdf>
- Hu, L.T. y Bentler, P. M. (1995). *Evaluating model fit*. En R. Hoyle (Eds.), *Structural equation modeling. Concepts, issues, and applications* (pp. 76-99). Sage.
- James, G. A., Kelley, M. E., Cameron, R., Holtzheimer, P. E., Dunlop, B. W., Nemeroff, C. B., Mayberg, H. S. y Hu, X. P. (2009). Exploratory structural equation modeling of resting-state fMRI: applicability of group models to individual subjects. *Neuroimage*, 45(3), 778-787. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2008.12.049>
- Jijon, M. A. y Fierro, I. (2016). Liderazgo ineficaz en el clima organizacional: una revisión conceptual. *Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 4(2), 7-17. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v4i2.130>
- Larios, E., Mora, R. M., Vargas, A. H. y Calvo, S. (2018). Calidad de vida en las pymes de Brasil: un diagnóstico. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 24(70), 668-677. <https://doi.org/10.19136/hitos.a24n70.3226>
- Lawler, E. E., Hall, D. T. y Oldham, G. R. (1974). Organizational climate: relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(1), 139-155. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(74\)90010-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90010-5)
- Congreso Nacional de Chile (2010, 13 de enero). Fija normas especiales para las empresas de menor tamaño. [Ley 20416 del 2010]. Diario Oficial del 3 de febrero de 2010. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1010668&idParte=8861344&idVersion=2014-10-10>
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1978). *Motivation and organizational climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A. y Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems; una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>
- López-Aguado, M. y Gutiérrez-Provecho, L. (2019). Cómo realizar e interpretar un análisis factorial exploratorio utilizando SPSS. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, 12(2), 1-14. <https://doi.org/10.1344/reire2019.12.227057>
- Méndez, C. E. (2005). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2018). *Informe de Resultados: Empleo*. Recuperado el 29 de julio de 2024. <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2017/03/boletin-empleo-ele4-final.pdf>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2019). *Boletín ELE-5: Principales Resultados*. [https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2019/03/ELE-5-Principales\\_resultados.pdf](https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2019/03/ELE-5-Principales_resultados.pdf)
- Mirabal, Y. (2021). Los conflictos empresariales y el clima organizacional. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 3(11), 52-63. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id92>
- Montero, I. y León, O. G. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847-862. <https://www.redalyc.org/pdf/337/33770318.pdf>
- Montoya, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados: caso de estudio. *Scientia Et Technica*, 1(35), 281-286. <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/5443>
- Noriega, V. M. y Pría, M. C. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(2), 116-122. <https://www.redalyc.org/pdf/214/21418849004.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Actas Conferencia Internacional del Trabajo 110. reunión, 2022*. Oficina Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/temas/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/un-entorno-de-trabajo-seguro-y-saludable-como-principio-y-derecho>
- Organización Mundial de la Salud (2022). *La salud mental en el trabajo*. Centro de Prensa. <https://www.who.int/es/news-room/factsheets/detail/mental-health-at-work>
- Ortiz-Campillo, L., Ortiz-Ospino, L. E. y Coronell-Cuadrado, R. D. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un enfoque correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(2), 187-193. [https://www.revhipertension.com/rth\\_2\\_2019/colombia\\_incidencia%20del%20clima%20organizacional.pdf](https://www.revhipertension.com/rth_2_2019/colombia_incidencia%20del%20clima%20organizacional.pdf)
- Pacheco-Sanunga, H. G., Aldaz-Hernández, S. M., Flor-Mora, O. P., Moreno-Aguirre, P. E. y Lascano-Vera, F. M. (2021). El clima organizacional como base estratégica para las buenas prácticas en las pymes. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 289-405. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1808/3620>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E. y Moreno-Freites, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127), 69-90. <https://doi.org/10.35426/IAv50n127.05>
- Parra, M., Rocha, G. y Durán, S. (2021). Liderazgo como perspectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 217-227. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/35908/38257>
- Patlán, J. y Flores, R. (2013). Desarrollo y validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): un estudio empírico con profesionales de la salud. *Ciencia & Trabajo*, 15(48), 131-139. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300005>
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. y Wallace, A. M. (2005). *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Pazmay, S. G. y Ortiz, Á. R. (2018). Clima organizacional en las industrias ecuatorianas de calzado. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(26), 39-50. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i26.2606>
- Peña-Suárez, E., Muñoz, J., Campillo-Álvarez, Á., Fonseca-Pedrero, E. y García-Cueto, E. (2013). *Assessing organizational climate: psychometric properties of the CLIOR scale*. *Psicothema*, 25(1), 137-144. <https://doi.org/10.7334/psicothema2012.260>
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *TELOS*, 12(2), 248-252. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Rahim, A. (1982). reliability and validity of likert's profile of organizational characteristics. *The Journal of Psychology*, 112(2), 153-157. <https://doi.org/10.1080/00223980.1982.9915372>
- Reales, L. J., Robilano, G. E., Peñafiel, A. C., Cárdenas, J. H. y Cataluña-Vallejo, P. E. (2022). El muestreo intencional no probabilístico como herramienta científica en carreras de ciencias de la salud. *Universidad y Sociedad*, 14(5), 681-691. <https://rus.ucf.edu.co/index.php/rus/article/view/3338>

- Reinoso, H. y Araneda, B. G. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en las perspectivas y expectativas. *Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54. <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/118/3344>
- Rincón, M. y Gómez, D. T. (2023). Cambio y aprendizaje organizacional, revisión documental. *Revista CIES Escolme*, 14(2), 27-49. <http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/view/464>
- Rodríguez, J. E., Martínez, E., Duana, D. y Hernández, T. J. (2020). Medición del clima organizacional en una pyme del sector servicios de la región centro de Hidalgo, México. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 205-217. <https://doi.org/10.22579/23463910.154>
- Sánchez-Vásquez, J. F. y Sánchez-Ordóñez, R. (2019). «Happiness Management» Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *Retos*, 9(18), 259-271. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.05>
- Schneider, B. y Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climate: I. The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21(3), 323-333. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1968.tb02033.x>
- Segredo, A. M. Pérez, J. y López, P. (2015). Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(4), 603-619. <https://revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/513>
- Servicio de Impuestos Internos (2016). *Estadísticas de empresas por región*. [https://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_region.htm](https://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm)
- Silvestre, E. (2017). Construcción y validación empírica de una escala de clima organizacional universitario. *Interamerican Journal of Psychology*, 51(1), 44-5. <https://www.redalyc.org/pdf/284/28452860005.pdf>
- Tagiuri R. y Litwin, G. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Harvard University.
- Tseng, W. T., Dörnyei, Z. y Schmitt, N. (2006). A new approach to assessing strategic learning: the case of Self-Regulation in Vocabulary Acquisition. *Applied Linguistics*, 27(1), 78-102. <https://doi.org/10.1093/applin/ami046>
- Urrutia, M., Barrios, S., Gutiérrez, M. y Mayorga, M. (2014). Métodos óptimos para determinar la validez de contenido. *Educación Médica Superior*, 28(3), 547-558. <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v28n3/ems14314.pdf>
- Verenzuela-Barroeta, D. A. y Araque-Manrique, M. C. (2024). Caracterización del clima organizacional y orientaciones de gestión estratégica para su intervención en pymes latinoamericanas. *Revista Eruditos*, 5(2), 91-113. <https://doi.org/10.35290/re.v5n2.2024.1189>
- Vergara, A. W. y Callao, M. (2022). Clima organizacional en centros penitenciarios. *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas y Sociales*, 5(12), 130-151. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i12.77>
- Vidal, V. (2019). Estudio del estrés laboral en las pymes (pequeña y mediana empresa) en la provincia de Zaragoza. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 28(4), 236-343. <https://scielo.isciii.es/pdf/medtra/v28n4/1132-6255-medtra-28-04-254.pdf>

## Anexos

**Tabla A1.** ESCO-PYMES

Reactivos
1. El trabajo que realizo está alineado con los objetivos de la empresa
2. En esta empresa se organiza el trabajo de acuerdo con las funciones de cada departamento
3. Los procedimientos de esta empresa definen claramente las rutinas del trabajo
4. Los equipos y herramientas de mi puesto de trabajo son adecuados para la labor que realizo
5. La temperatura del ambiente en el trabajo es adecuada para el desarrollo de las labores
6. Siento que hay un equilibrio sano entre el trabajo y mi vida personal
7. Los aumentos salariales que recibo dependen del resultado de la evaluación del desempeño que realiza mi jefe
8. Merece la pena esforzarme porque la empresa recompensa mi desempeño
9. Me resultan atractivos los beneficios económicos que se obtienen al ser ascendido
10. Mi jefe me brinda retroalimentación sobre mi desempeño
11. Gracias a las capacitaciones que he recibido en esta empresa he adquirido nuevas competencias laborales
12. Considero que la empresa me provee oportunidades de crecimiento en mi carrera
13. Considero que en esta empresa hay oportunidades de ascenso para los empleados
14. Gracias a mi trabajo he logrado metas personales
15. Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa
16. La empresa tiene una clara misión que le da sentido al trabajo que realizo
17. Tengo la oportunidad de utilizar mi iniciativa personal para llevar a cabo el trabajo
18. Ante las necesidades de cambio en las formas de trabajar, se analiza el entorno y las condiciones internas de la empresa
19. Considero que los cambios implementados en la empresa han sido una estrategia adecuada para salir adelante
20. Las mejores alternativas para enfrentar los cambios se han producido en discusiones del equipo de trabajo
21. La relación con mi jefe se basa en el respeto
22. Mi jefe nos motiva para mantenernos alineados con los objetivos de la empresa
23. Las directrices que recibo son suficientemente claras para realizar el trabajo
24. La comunicación con otros departamentos permite compartir información necesaria para el desarrollo del trabajo
25. Puedo discutir con mi jefe asuntos relacionados con el trabajo para llegar a acuerdos en común
26. La relación entre compañeros de trabajo es amistosa