



## **XVII Congreso Internacional de Análisis Organizacional**

“Emprendimiento e innovación en las organizaciones de México y América Latina”

### **Síntomas de patologías organizacionales y el impacto en los indicadores de satisfacción laboral: análisis multivariado**

Mesa Temática 8: Estudios críticos de la administración

Modalidad: Presencial

Aida Yarira Reyes Escalante<sup>1</sup>

Nancy Marely Escobedo

Correo Electrónico: yarizue@gmail.com

Teléfono: 6561998081

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Ave. Colegio Militar y Ave. Universidad s/n  
32500 Ciudad Juárez/México

Ciudad de México, México.

9 al 13 de septiembre de 2019

---

<sup>1</sup> Autor responsable de la comunicación

## **Síntomas de patologías organizacionales y el impacto en los indicadores de satisfacción laboral: análisis multivariado**

### **Resumen**

El mundo de las organizaciones está cambiando al igual que el mundo de las personas, las enfermedades sociales se están afectando a las organizaciones y se percatan en los resultados y objetivos. Las patologías organizacionales como reflejo de las condiciones de las organizaciones y se manifiestan en los diversos indicadores internos y externos, uno de ellos es el nivel de satisfacción laboral. El enfoque de la presente investigación es multidisciplinario, con el fin de explicar la relación entre los síntomas de la patología organizacional y los indicadores de satisfacción laboral. El encuadre teórico se aborda desde conceptualización de la patología a partir de la metáfora y de su aplicación en la organización, se aborda la teoría de la administración y la medición de los niveles de satisfacción laboral. El estudio es cuantitativo, mediante la medición de los síntomas de patologías, para tal efecto se realiza un análisis de contenido y los datos fueron analizados mediante el uso de minería de datos. Los resultados permitieron conocer patrones de comportamiento entre niveles de satisfacción laboral y patologías. Los resultados encontrados permitieron la construcción del modelo multivariado en los estudios de las organizaciones (SINSEL) para el análisis de síntomas de patologías e indicadores de satisfacción laboral. Se encontró que los análisis de los síntomas de patologías tienen una relación directa con los indicadores de logros, oportunidades de trabajo, condición de trabajo como los más significativos.

Palabras clave: Patologías Organizacionales, Satisfacción Laboral, Minería de Datos, Modelo Multivariado.

## **Síntomas de patologías organizacionales y el impacto en los indicadores de satisfacción laboral: análisis multivariado**

### **Introducción**

Los estudios de las organizaciones en la actualidad llevan un conjunto de miradas multidisciplinares que permiten tener visiones sobre el mismo fenómeno de diversos puntos de partida. El uso de nuevas aplicaciones tecnológicas permite generar modelos de comportamiento organizacional, con el fin de conocer cómo se encuentra una organización.

Partiendo que las organizaciones pasan por ciclos desde su creación (nacimiento), desarrollo, y su desaparición) tal como los ciclos que sufren los seres vivos, se recurre a otras disciplinas para poder comprender los procesos que suceden durante la vida de una organización. Uno de los recursos que se han utilizado en los Estudios Organizacionales (OE) para comprender las situaciones por las que pasan las organizaciones es “La Metáfora”, con el fin de indicar que las organizaciones al igual que los seres humanos sufren enfermedades y estas presentan síntomas que las clasifican en diversas patologías de acuerdo a su enfermedad; “una organización frecuentemente se ha semejado al cuerpo humano principalmente con el estudio de su anatomía y fisiología, utilizando la frase, la organización como un cuerpo humano también puede enfermarse” (Monroy, 1989). Al respecto Fernández, Urarte y Alcaide (2008) indican que al igual que los seres humanos, las organizaciones nacen y mueren, por lo que la gestión empresarial no consiste en proveerlas de una inmor-

talidad imposible, sino en mejorar su calidad de vida y prolongar su existencia mientras sea posible. Por lo tanto; “igual que para el cuerpo humano, parece necesario contar con un conjunto de estándares para determinar lo que es normal para las organizaciones. La patología organizacional podría establecer estos estándares” (Monroy, 1989).

Al considerar que una organización es “una estructura social creada por individuos para apoyar la búsqueda colaboradora de objetivos específicos” (Scott, 1992) y que una patología es el estudio de las enfermedades (Monroy, 1989), podría indicarse que una patología organizacional es aquella situación o circunstancia que presenta la organización o alguna de sus áreas y que dicha situación le dificulta o impide lograr los objetivos establecidos y resultados esperados, así como un óptimo desarrollo o incluso su supervivencia.

El concepto de patologías organizacionales se ha abordado en diversas formas, por un lado, Yitzhak (2012) indica que se utiliza el término médico con el fin de indicar la condición anormal que podría tener condiciones incurables. Por otro lado, Fernández, et al. (2008), mencionan que son tan amplias como el repertorio de enfermedades que afectan a los seres humanos, y que es el conjunto de patologías que afecta a la vida de las organizaciones. La Patología generalmente se define como “una condición anormal o un estado biológico en el que se evita el funcionamiento apropiado” (Reber, 1985).

Las patologías organizacionales por lo tanto servirán para indicar aquellas condiciones o síntomas que presenta la organización y que son detectadas por los diversos diagnósticos. Aun, considerando que los diagnósticos no son creados para darle el

nombre de enfermedad, sino desde la mirada más administrativa o ingenieril, tienen la finalidad de ofrecer tendencias o resultados de las áreas.

Algunos de los diagnósticos más usados dentro de las organizaciones son aquellos que miden los niveles de satisfacción tanto de los clientes como de los mismos empleados. Los primeros miden la satisfacción de los clientes con respecto al servicio o producto, y los segundos, reflejan la situación en la que los diversos empleados se encuentran dentro de los niveles jerárquicos u organizacionales. Estos diagnósticos son utilizados con el fin de mejorar los espacios y servicios.

### **Metáfora organizacional**

Para la comprensión de los fenómenos que se dan en las organizaciones fue necesario el uso de términos de otras disciplinas en las que el contexto es el elemento determinante en la organización del sentido, uno de éstas aplicaciones es la metáfora: aquella que mantiene dos sentidos de cosas diferentes simultáneamente activas en el seno de la palabra o de una expresión simple, cuya significación es la resultante de su interacción (Amaya, 1991); siguiendo esta idea, Morgan (1997) menciona que todas las teorías de la organización y administración están basadas en metáforas que nos permiten ver, entender y gestionar organizaciones en distintas formas.

Las metáforas organizacionales han sido usadas para sugerir cómo funcionan las organizaciones en particular aquellas que emergieron luego de la Revolución Industrial. La intención era explicar con analogías tomadas de la física, la mecánica y la

matemática, disciplinas que tuvieron gran auge durante el siglo XVII, una interpretación del trabajador y de la sociedad. Barba y Solís (2009) han establecido dos etapas en las cuales las imágenes organizacionales basadas en metáforas tomadas de estas ciencias proliferaron:

- a. En una primera etapa el auge de una imagen mecánica en las ciencias humanas correspondió a una época de adelantos en la ciencia física. La aplicación de los conceptos generados en la física y en la mecánica al análisis social provocó el surgimiento de la física social, que proporcionó una visión según la cual el hombre, como objeto físico, es una maquinaria compleja que podría ser analizada de conformidad con los principios de la mecánica. En la búsqueda de una mayor científicidad, el lenguaje del análisis social se pobló de términos provenientes de la física.
- b. En una segunda etapa, el modelo orgánico de la sociedad se inspiró en los procesos de la biología comparando las funciones y estructuras sociales con las estructuras y funciones del cuerpo humano, llegando en algunas ocasiones a extremos que pretenden encontrar las equivalencias del cerebro, del corazón o del sistema circulatorio en la sociedad.

Otro uso metafórico para explicar lo organizacional se dio dentro de la psicología positivista y la psicología organizacional al comenzar a utilizar el término “organización saludable”, el cual según Salanova (2009), lleva implícitos dos términos: organización y salud, considerando que el término organización hace referencia a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo, por ejemplo; el diseño de los puestos, los horarios, el estilo de dirección, la efectividad

organizacional y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados. La adición del término saludable deriva de la idea de que es posible distinguir entre sistemas de organizaciones sanos y enfermos. Con el calificativo de saludable, se da a las organizaciones un nuevo matiz centrado en el cuidado de la salud, tanto de los empleados, como de la misma organización en su conjunto, de su efectividad, supervivencia y desarrollo futuro.

Bretones (2011) definió una “organización saludable” como aquella que establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social de sus trabajadores y, a su vez, tiene una alta eficacia y rendimiento laboral. La estructura de la organización y cómo ésta funciona, tiene una amplia repercusión en la salud y el bienestar de los trabajadores, y, en última instancia, en la eficacia de la propia organización; a lo que posteriormente Profili y Dueñas mencionaron que entendían por organizaciones saludables a aquellas en donde sus empleados gozan plenamente de un estado de bienestar físico, mental y social, desarrollando los aspectos positivos de ellos mismos.

De igual forma se utilizó la metáfora para indicar condiciones no favorables en las organizaciones mediante el término de “organizaciones enfermas”. La concepción de organizaciones enfermas se ha basado en el marco teórico de los sistemas abiertos mediante el uso de las metáforas orgánicas con el fin de conocer su estado interno y su relación con el entorno, en el supuesto de que, las acciones desarrolladas por ésta son acertadas, erróneas, satisfactorias o insatisfactorias, funcionales o disfuncionales, de acuerdo con las características y las teorías que rigen a las

organizaciones. Diagnosticar la enfermedad de una organización consiste en explicar cuál es su desarrollo y desenvolvimiento, hacia las metas comunes de los miembros y el logro de objetivos internos y externos, presentando cuadros funcionales o disfuncionales en sus relaciones internas y externas, ya sea; de un miembro o en forma colectiva (Reyes, 2017). Khandwalla (1981) ha sugerido que una organización enferma es aquella que se desempeña muy por debajo de su potencial de rendimiento, según lo establecido por el desempeño histórico de la organización o por el desempeño de otras organizaciones con las que puede compararse.

### **Patologías organizacionales**

Para poder diagnosticar algún tipo de enfermedad se cuenta con un patrón de comportamiento que se ha desarrollado en el cual se manifiestan los síntomas que la identifican, a esto se le conoce como patología. La Real Academia de la Lengua define patología como: de pato- y -logía. 1. f. Med. Parte de la medicina que estudia las enfermedades. 2. f. Med. Conjunto de síntomas de una enfermedad. U. t. en sent. ig. Patología social. En este sentido el término patología es utilizado para hablar de las alteraciones sufridas por los objetos de estudio de diferentes disciplinas científicas y técnicas. Así, en el ámbito de la arquitectura podemos oír hablar de patología de la piedra, de fitopatología en el mundo vegetal, de psicopatología cuando hablamos de conductas alteradas individuales y de patología social cuando atribuimos las conductas alteradas a grupos sociales. Sin embargo, en el sentido más estricto, lo habitual es que empleemos el término patología para referirnos a las alteraciones sufridas por los organismos, tanto animales como vegetales. Más



concretamente, el término patología suele utilizarse con mayor frecuencia para referirnos a las alteraciones sufridas por los organismos animales objeto de estudio de la medicina humana y veterinaria (Herrero, 1999).

John (1979) definió que la patología social se refiere a la conducta anormal dentro de la sociedad. El individuo no actuaría de acuerdo a las formas de conducta repetidas en una sociedad se le llamara anormal o desviada. Entre los factores que propiciaría la inestabilidad mental y emocional se señalan: el exceso de trabajo y la fatiga mental; la frecuente tensión nerviosa; el excesivo ruido en los centros urbanos; la desintegración familiar y a falta de convivencia humana; la asistencia frecuente a diversiones excitantes e impresionantes; el uso inmoderado de estimulantes y sedantes, (Reyes, 2017).

Utilizar “patologías organizacionales” como marco metafórico para investigar las organizaciones fue utilizado en diferentes oportunidades. Germán Monroy (1989), en su trabajo “Patología Organizacional” indicó que la organización es similar al cuerpo humano y debe ser estudiada enfocándose principalmente en la anatomía y fisiología. Monroy realizó incluso un análisis sobre enfermedades humanas que posteriormente, a través del uso de la metáfora, adaptó a las organizaciones. Francois Daniellou (1999), realizó un análisis sobre situaciones de trabajo con alta prevalencia de trabajadores enfermos en el que mostró que el propio servicio o sector también sufría de patologías organizacionales, expresión que propuso al reflexionar sobre intervenciones de naturaleza ergonómica en las situaciones de trabajo con alto impacto en músculos y huesos del trabajador. Daniellou afirmó que, en esas situacio-

nes, no solo los trabajadores sufrían, sino también los funcionarios de jerarquía intermedia y los miembros de la administración del establecimiento. Inspirándose en Daniellou, José Jackson (2004) abordó las patologías organizacionales en un estudio de caso realizado en el servicio público, en el cual tenía como objetivo describir los problemas de funcionamiento de una institución y el proceso social de diseño organizacional.

Javier Fernández, Marcos Urarte y Francisco Alcaide (2008) diseñaron un modelo que consistió en estudiar las organizaciones como organismos humanos, en concreto como una suma de órganos, sugiriendo que esta imagen era productiva para comprender mejor su funcionamiento, diagnosticar adecuadamente sus males y procurar tratamientos eficaces. Consideraron que de la misma manera que los seres humanos, las organizaciones nacen y mueren, por lo que la gestión empresarial no debería procurar la inmortalidad imposible de las organizaciones, sino mejorar la calidad de vida de sus miembros y prolongar su existencia mientras sea posible (Fernández, et al. 2008). En una línea similar, Yitzhak Samuel (2011) publicó *Organizational Pathology: Life and Death of Organizations*, en donde buscó justificar por qué una organización nace y muere. Más recientemente, Reyes (2017), basándose en las investigaciones de Fernández, Urarte y Alcaide (ver Tabla 1) y discutió en “Organizaciones enfermas” las patologías organizacionales como patrones de comportamiento que se manifiestan debido a enfermedades de sus miembros.

**Tabla 1.**  
*Aportaciones al análisis de patologías organizacionales*

<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Año</b>
Patología organizacional	Gerardo Monroy Alvarado	1989
Les TMS Symptome d'une pathologie organisationnelle	Francois Daniellou	1999
Desenho do trabalho e patologia organizacional: um estudo de caso no serviço público	Jose Jackson Filho	2004
Patologías en las organizaciones	Javier Fernández, Marcos Urarte y Francisco Alcaide	2008
Organizational Pathology: Life and Death of Organizations	Yitzhak Samuel	2011
Organizaciones enfermas	Aida Reyes Escalante	2017

Fuente: Elaboración propia

## **Satisfacción laboral**

Los aportes sobre la satisfacción laboral (SL) buscan tener diagnósticos que reflejen las condiciones de los empleados dentro sus áreas laborales por ejemplo Taylor en 1911 relaciona la satisfacción laboral con cuestiones tangibles como el salario y las recompensas, en esta época se consideraba que la satisfacción laboral dependía de que el empleado se sintiera satisfecho con su salario y las recompensas adicionales que recibía. Posteriormente Hoppock en 1935 empezó a relacionar la SL con el nivel de adaptación que los empleados lograban con su lugar y condiciones de trabajo suponiendo que entre mejor adaptado estuviera un empleado, su SL sería mayor; así como también consideró que el nivel socioeconómico y la preparación académica eran dos variables que estaban directamente relacionadas con la SL de los empleados. Para 1968, Ivancevich y Donnelly comienzan a definir la SL como un punto de vista, una percepción o sentimiento hacia el trabajo o aquellas cuestiones relacionadas al mismo, concepción que permaneció por un tiempo solo con pequeñas variaciones.

En 1969 las ideas de Smith et al, definían la SL como un estado emocional positivo respecto al trabajo. Esta postura fue mantenida a través de los años hasta el 2002. Otro aspecto que era relacionado con la satisfacción laboral en ésta época era la experiencia laboral que adquirirían los empleados, relacionándola con la satisfacción que podían llegar a sentir respecto a su trabajo (Locke, 1976; Kolb, 1977; Aldag y Brief, 1978; San Sebastián, Asua. Aregí y Torres, 1992).

En 1980 Katzell propone una nueva idea sobre la SL como una valoración por el trabajo, dependiendo de la situación de cada empleado, sus necesidades, la dificultad de conseguirlo, la posibilidad de conseguir un mejor empleo, entre otros, esta idea no tuvo gran aceptación ya que fue hasta 1999 que Vecino la retoma y no vuelve a considerarse como tal.

En 1990 Muñoz retoma la idea que la SL depende de que el salario pueda cubrir las necesidades del empleado, éste sienta que es adecuado, así como las recompensas adicionales que reciba. Aproximadamente en 1993 surge la concepción de la SL como un factor de bienestar en el trabajo por Boada y Tous, idea aislada que no volvió a mencionarse por ninguno de los investigadores de la SL.

En 2002 Sarella y Paravic relacionaban la SL con el cumplimiento de los valores personales considerando que en el puesto de trabajo se les permita cumplir con aquellos valores que sean importantes para ellos. En este mismo año, Bonett propone que la SL es la forma de operacionalizar la felicidad a través del trabajo y se considera como uno de los objetivos principales de la organización.

Con el paso del tiempo los estudios de satisfacción laboral se han ido relacionando con diferentes aspectos (Fernández, Villagrasa, Gamo, Vázquez, Cruz, Aguirre y Andradás, 1995), a continuación, se muestran algunos de los primeros estudios del tema, ver Tabla 2. Las tablas y figuras junto con el texto deben ser puestas en la misma página donde son mencionados por primera vez en el texto. Las tablas y figuras grandes deben ser agregadas en una página separada. La tabla 1 es más grande que media página y por lo tanto fue agregada en una página para sí misma. La página antes de la figura debe ser una página llena de texto a menos que esta esté al final del capítulo. Esto aplica incluso si un párrafo debe ser dividido en varias páginas.

**Tabla 2.**  
*Primeros estudios de satisfacción laboral*

<b>Autores</b>	<b>Trabajo de investigación</b>
Staw y Ross (1971)	Es un estudio en el que emplearon un ítem de medición de la satisfacción con el trabajo, tomado de la Encuesta Nacional Longitudinal de Trabajadores Varones Maduros y examinaron la estabilidad de tal medición a través del tiempo, comparando las respuestas de 1966, 1969 y 1971. Concluyeron que la satisfacción con el trabajo era una característica individual estable, de modo tal que ciertas personas tendían a sentirse más satisfechas que otras, sin importar las circunstancias.
Staw, Bell y Clausen (1986)	Utilizaron datos recopilados en Berkeley sobre individuos cuando eran jóvenes para examinar la satisfacción con el trabajo décadas después. Concluyeron que la personalidad pronosticaba, en efecto, la satisfacción con el trabajo y que este resultado se sostenía incluso cuando la situación socioeconómica de los individuos se controlaba estadísticamente.
Gerhart (1987)	Respondió al estudio de Staw y Ross utilizando una muestra de trabajadores más jóvenes. Intento controlar las diferencias en las características del puesto, asignando calificaciones de estas a las profesiones y los oficios usando los ítems del inventario de características de los puestos que medían la complejidad del puesto. Concluyó que aunque había efectos considerables de las características del puesto en las actitudes hacia el trabajo, la importancia estadística de la estabilidad a través del tiempo de la satisfacción con el trabajo era constante.
Gutek y Winter	Observaron que había tres evaluaciones de la satisfacción con el trabajo: 1. la calificación de ésta característica en una época anterior, a la que denominaron pre; 2. La que se otorga en el momento presente, llamada post, y 3. Una evaluación en retrospectiva de las condiciones del periodo inicial, llamada entonces. Concluyeron que el hecho de la congruencia a través del tiempo en la satisfacción con el trabajo era artificiosa y poco firme.

Newton y Keenan (1984)	Realizaron un estudio con ingenieros británicos midiendo la satisfacción con los cursos cuando todavía estudiaban en 1980 y posteriormente la satisfacción con el trabajo en 1982 y 1984, encontrando una correlación estadísticamente significativa entre la satisfacción con el trabajo medida a dos años de distancia; una correlación importante entre la satisfacción con los cursos y la satisfacción con el trabajo cuatro años después, pero ninguna relación entre la satisfacción con los cursos y la satisfacción con el empleo dos años después de graduarse.
------------------------	---

Fuente: Elaboración propia basada en Pfeffer, 1997.

El tema de satisfacción laboral ha sido trabajado durante muchos años, y a partir del surgimiento de la escuela humanista, este tema tomó una mayor relevancia, así mismo ha sido estudiado desde distintas disciplinas como la psicología, la sociología, la administración, la economía, entre otras y en áreas muy diversas como pueden ser hospitales, restaurantes, oficinas de gobierno, industrias, empresas privadas, etc.

### **Estudios de patologías organizacionales y satisfacción laboral**

Las patologías que presenta una organización no necesariamente son conocidas con sus nombres médicos, sin embargo, sus síntomas sí podrían ser conocidos, o bien, percibidos por los trabajadores, es decir; no toda la información de la situación en la que se encuentra la empresa es divulgada a los distintos niveles de la organización, la discrecionalidad en la comunicación es un factor importante para no crear problemas.

La experiencia del trabajador dentro de la organización le permite tener un conocimiento pragmático de las situaciones que se presentan en la misma, las percibe por medio del trato de los directivos, mandos medios, del ambiente laboral, de las instalaciones de la empresa, del diseño de los procesos de producción, de los suministros de herramienta y equipo, de los servicios adicionales como son comida,

transporte, servicio médico, actividades recreativas y de salud, entre otros. Además, de sufrir las consecuencias de las decisiones y estrategias planteadas por la dirección.

Buscar la satisfacción del trabajador se vuelve un objetivo de las organizaciones ya que mantener al personal capacitado, satisfecho y apto para el trabajo, permitirá el logro de metas con mayor eficiencia y calidad, por lo que Ortiz y Pedraza (2011) determinan que la satisfacción laboral es una variable que la gerencia debe tomar en cuenta en la administración del capital humano, para efecto de mejorar la percepción y actitud de los trabajadores en beneficio de la productividad y competitividad de las organizaciones. Esto se refleja en la preocupación por el bienestar de los empleados, a través de estrategias dirigidas hacia el mejoramiento de las condiciones laborales, tales como: estaciones ergonómicas, procesos productivos, apoyos educativos, capacitación, revisiones médicas, entre otros.

Todas estas estrategias se analizan a través de la medición de satisfacción laboral, la cual, consiste en una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo (Aldag y Brief, 1978 citado en Melia y Peiró, 1989).

Dentro de la gama de diagnósticos que dispone la organización existen aquellos que se encargan de analizar la satisfacción laboral, se utilizan para conocer el sentir de los empleados respecto a su trabajo y las cuestiones relacionadas con el mismo, tales como: el trato del supervisor, el salario, prestaciones, ambiente laboral, relación con los compañeros, comunicación, entre otros.

Uno de los principales instrumentos de medición de la satisfacción laboral es el Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ que en su forma extensa consta de 100 ítems con 20 facetas distintas a las cuales corresponden 5 ítems por cada una; la versión corta consiste en 20 preguntas con un ítem por faceta, en donde 6 de las 20 preguntas son usadas para medir la satisfacción extrínseca, y 12 preguntas son usadas para medir satisfacción intrínseca. Los 2 ítems restantes son incluidos para medir satisfacción laboral de forma general (Hancer and George, 2003).

El MSQ permite conocer si los empleados se encuentran satisfechos o insatisfechos respecto a 20 aspectos distintos relacionados con su trabajo, como pueden ser: la seguridad, los valores morales, las condiciones de trabajo, la independencia, creatividad, reconocimiento, entre otros, ya sea en la versión extensa con 100 ítems o en la versión corta con 20 ítems; pero debido a que es un instrumento cuantitativo, no permite analizar las razones por las cuales los empleados muestran satisfacción o insatisfacción en cada una de las facetas, no es posible, a través de este instrumento, profundizar en los resultados obtenidos. De igual forma su enfoque es únicamente hacia los empleados, por lo que sus resultados quedan totalmente ajenos a la situación que pueda presentar la organización en la cual se está realizando el estudio, desconociendo si esta situación pudiera verse reflejada de alguna manera en los resultados que se obtuvieron del cuestionario.

Al igual que el Minnesota Satisfaction Questionnaire existen otros instrumentos de medición de la satisfacción laboral que pueden brindar un panorama sobre la percepción que tiene el empleado de todo lo que esté relacionado con su trabajo y del trabajo mismo, pero ninguno de estos instrumentos permitirá ver más allá de dicha



percepción. La Escala General de Satisfacción u Overall Job Satisfaction desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979 consiste en “una escala que operacionalizar el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado, recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo...fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación.

A partir de la literatura existente, un estudio piloto y dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales” (Pérez y Fidalgo, 1993), los ítems de medición son: condiciones físicas del trabajo, libertad para elegir el método de trabajo, compañeros, reconocimiento, superior inmediato, responsabilidad, salario, posibilidades de utilizar las capacidades, de promocionar, horario de trabajo, entre otros, que se encuentran divididos en dos subescalas: factores intrínsecos y factores extrínsecos.

El Job Descriptive Index diseñado en 1975 mide la satisfacción laboral a través de solo seis ítems, las personas en el trabajo actual, el trabajo en general, el trabajo que se realiza, el salario, las oportunidades para promocionar y la supervisión. Finalmente el Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 diseñado por Meliá y Peiró (1998) realiza la medición a través de doce ítems, como: los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar, la limpieza y salubridad de su lugar de trabajo, las relaciones personales con superiores, la igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa, el grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales, entre otros, que deben calificarse mediante escala Likert de

acuerdo al grado de satisfacción o insatisfacción que producen los aspectos antes mencionados en el empleado. El conjunto de indicadores se concentra en la tabla 3.

### **Problemática y objetivo del estudio**

A raíz del análisis de los síntomas patológicos generados para el conocimiento de los problemas internos de una organización y de la cantidad de indicadores de satisfacción laboral generados en los cuatro cuestionarios de medición de satisfacción laboral más utilizados, se encuentra que se tienen aspectos en común, sobre todo en lo tocante a la vida del trabajador dentro de los espacios de la organización, por lo que se plantean el objetivo de investigación con el fin de determinar cuáles son los síntomas de patologías que integran indicadores de satisfacción laboral, y su comportamiento. Hipotéticamente se considera que la condición laboral es el principal indicador de satisfacción laboral contenido en los síntomas patológicos de las organizaciones.

**Tabla 3.**  
*Indicadores de satisfacción laboral (SL)*

<b>Cuestionario</b>	<b>Ítems de medición</b>
Minnesota Satisfaction Questionnaire	Ability Utilization-oportunidad de hacer algo que me permita usar mis habilidades Achievement-sentimiento de obtener logros en el trabajo Activity-Tener oportunidad de estar ocupado todo el tiempo Advancement- oportunidades de desarrollo en el trabajo Authority-oportunidad de decir a otras personas que hacer Company policies and practices-forma en que las políticas de la compañía son puestas en práctica

## Síntomas de patologías

	<p>Compensation-mi pago y la cantidad de trabajo que hago          Co-workers-forma en que mis compañeros get along with each other          Creativity-oportunidad de probar mis propias formas de hacer el trabajo          Independence-oportunidad de trabajar solo          Moral values- oportunidad de hacer cosas que no van en contra de mi conciencia          Recognition-the praise I get for doing a good job          Responsibility-libertad de usar mi propio juicio          Security-forma en que el trabajo me provee un empleo estable          Social service-oportunidad de hacer cosas por otras personas          Social status-oportunidad de ser alguien en la comunidad          Supervision-human relations-forma en que mi jefe maneja a los empleados          Supervision-technical-competencia de mi supervisor al tomar decisiones          Variety-oportunidad de hacer cosas diferentes          Working conditions-las condiciones de trabajo</p>
<p>Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction)</p>	<p>Condiciones físicas del trabajo          Libertad para elegir tu propio método de trabajo          Tus compañeros de trabajo          Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho          Tu superior inmediato          Responsabilidad que se te ha asignado          Tu salario          La posibilidad de utilizar tus capacidades          Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa          Tus posibilidades de promocionar          El modo en que tu empresa está gestionada          La atención que se presta a las sugerencias que haces          Tu horario de trabajo          La variedad de tareas que realizas en tu trabajo          Tu estabilidad en el empleo</p>
<p>Job Descriptive Index</p>	<p><i>People on your present job</i>  <i>Job in general</i>  <i>Work on present job</i>  <i>Pay</i>  <i>Opportunities for promotion</i>  <i>Supervision</i></p>
<p>Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12</p>	<p>Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar          La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo          El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo          La temperatura de su local de trabajo          Las relaciones personales con sus superiores          La supervisión que ejercen sobre usted          La proximidad y frecuencia con que es supervisado          La forma en que sus supervisores juzgan su tarea          La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa          El apoyo que recibe de sus superiores          El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales          La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales</p>

Fuente: Elaboración propia basada en información secundaria.

## Metodología

La presente investigación, a partir del objetivo planteado, permite enmarcarse como una investigación exploratoria, descriptiva y explicativa; debido a que pretende conocer las patologías organizacionales, clasificadas como variable independiente, así como la satisfacción laboral como variable dependiente, basándose en que, este tipo de investigaciones son investigaciones cuya finalidad es de corto alcance

que suelen tener los siguientes objetivos: conocer la información disponible sobre algún tema y determinar si existe influencia entre dos o más factores, en donde uno se suponga antecedente (variable independiente) de otro (variable dependiente) (Castañeda, De la Torre, Morán y Lara, 2002). Son preponderantes en áreas o disciplinas donde las problemáticas no están suficientemente desarrolladas, de manera que el investigador tiene como propósito ganar familiaridad con la situación antes de formular su problema de manera específica. Son necesarias ya sea para la precisión o examen en profundidad de algunos de los supuestos de la teoría, para la construcción de esquemas clasificatorios provisionales, para detectar alguno modelo aun no formulado en forma explícita o bien para facilitar la generación de algunas hipótesis que serán puestas a prueba posteriormente con algún diseño explicativo (Padua, 2000).

Los tipos de enfermedad considerados son: leves curables, graves, muy graves, agudas, crónicas, degenerativas, terminales, endógenas, exógenas. La cantidad de patologías son 40 y la población de síntomas son en total 174, (ver Tabla 4) y 28 niveles de satisfacción laboral, ver Tabla 5. Los síntomas patológicos son basados en la lista generada por Fernández, *et al.* (2008) y que al ser analizadas se agruparon y se unificaron estilos y sentidos semejantes para su mejor análisis.

**Tabla 4.**  
*Enfermedad y Síntomas de Patologías.*

Enfermedad	Símbolo de patología	Cantidad
Miopía	CVP, NCR, ADR, CM, FUGE, PL, PO, RV	8
Amnesia	FAF, CPM, DE, RIM, DNE, NF, PSR, RT, FCR	9
Hipermetropía	NPP, MTLP, PCF	3
Sordera	BURO, DC, IDC, EMG, NCF, ID, NC, DEO, NPE	9
Hipocondría	AUS, CT, CNC, CP, ER, FF, IPTE, IPR, MM, TI, MAF, AE, PERF, PAT	14
Anorexia	FAF, RIM, CVP, CSIP, DEL, ELD, RIF, ERE, SUG	9
Estrés	ABS, ROT, BAE, BURN, CIR, ETE, FAT, HSI, ALTA, WAHO	10
Obesidad	CRO, ACF, EGP	3

## Síntomas de patologías

Impotencia	QC, FPE, DESA, MCT, FPM, RUM	6
Somnolencia	IMPU, QC, ACC, OND, LOST, HM, MON	7
Artritis	MAF, BURO, NCR, ADR, CM, FAF, EIE, EID, FI, CAE	10
Otitis	BURO, DC, IDC, EMG, NCF, ID, NC, DEO, NPE, FAUT	10
Diarrea	ROT, BAE, BURN, RUM	4
Anemia	ROT, RUM, BURO, ABS, CIR, ALTA, MCT, PLAG, IMPU	9
Hemiplejia	BURO, MAF, FI, PERF, PROO, NCR, ADR, CM, EVC	9
Paraplejia	BURO, FI, PERF, PROO, NCR, ADR, CM	7
Tetraplejia	BURO, MAF, FI, PERF, PROO	5
Osteoporosis	INI, PSR, NCO, DPI, DECO, FPD, EE, EIP, FLI, CIN, FDIV, FMC, INSU, PLAS, NIP	15
Paranoia	MAF, QC, MAC, DGE, STR, IL, PES, PEQ, VIC	9
Insolación	DEM, ACF, MAC, DTD	4
Depresión	ROT, ABS, BURN, MOB, RES	5
Gigantismo	CRO, CDE, DAC, IGI	4
Enanismo	MAE, ISD, EC	3
Ansiedad	ABS, ROT, BAE, BURN, CIR, ETE, FAT, HSI, ALTA, WAHO	10
Indigestión	CVP, NF, ASO, NIH, ESEL	5
Estreñimiento	QC, MAF, JC, RE, BURO	5
Gripe	BURO, RUM, RE, PL, BAJ, CPO, TT	7
Cirrosis	QC, RE, CT, CRP, PROL	5
Bulimia	PAT, JCUD	2
Ceguera	PRM, NCR, ADR, CM, CVP, CTP, PL, RV, ELD, PCF, FUGE, PO, PF, PDC	14
Leucemia	CT, FCO, HGE, HCO, HDES, MNE, YONO, ACTR, HFOR	9
Daltonismo	FAF, ASAB, ACR, AUT, CUA, IMP, PPP, SAC, CRND, PER	10
Apendicitis	QC, PRM, DMA, ED, RFN	5
Esquizofrenia	INI, ACE, RHI, HPS, SON, CASE, DIGE, DHON, IMD, SME, TEC, TEMP	12
Cáncer	CT, FCO, OC, HGE, HCO, HDES, MNE, YONO	8
Asma	QC, RE, BAJ, ABS, MCT, MSP, RCP	7
Alzheimer	ABEN, NF, FAF, RIM, CPM, DE, DNE, PSR, RT, FCR	10
Astigmatismo	CTP, ELD, PF, PNE	4
Esterilidad	CVP, CTP, FAM, RP	4
Autismo	PL, NCR, ADR, CM, RV, ABEN, PRM, LNE	8

Fuente: Elaboración propia basada en Fernández, *et al.* 2008.

### Tabla 5.

#### Lista de indicadores de satisfacción laboral

<input type="checkbox"/> Uso de las habilidades <input type="checkbox"/> Obtención de logros <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Oportunidad de crecimiento <input type="checkbox"/> Autoridad <input type="checkbox"/> Políticas/ prácticas de la compañía <input type="checkbox"/> Compensaciones <input type="checkbox"/> Compañeros de trabajo <input type="checkbox"/> Creatividad <input type="checkbox"/> Independencia <input type="checkbox"/> Atención a sugerencias <input type="checkbox"/> Reconocimiento	<input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Seguridad <input type="checkbox"/> Servicio social <input type="checkbox"/> Estatus social <input type="checkbox"/> Supervisión relaciones humanas <input type="checkbox"/> Supervisión técnica <input type="checkbox"/> Variedad <input type="checkbox"/> Condiciones de trabajo <input type="checkbox"/> Posibilidades de promocionar <input type="checkbox"/> Horario de trabajo <input type="checkbox"/> Objetivos, metas y tasas de producción
---	---

## Síntomas de patologías

- Limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo
- Temperatura de su área de trabajo
- Gestión empresarial
- Valores morales
- Trabajo en general

Fuente: elaboración propia

Para la evaluación, la organización se separará en áreas, en las siguientes: ambiente laboral, clima organizacional, cultura organizacional, estructura organizacional, personal / relaciones, políticas y prácticas, instalaciones, aspectos individuales

Los efectos se clasifican en dos grupos:

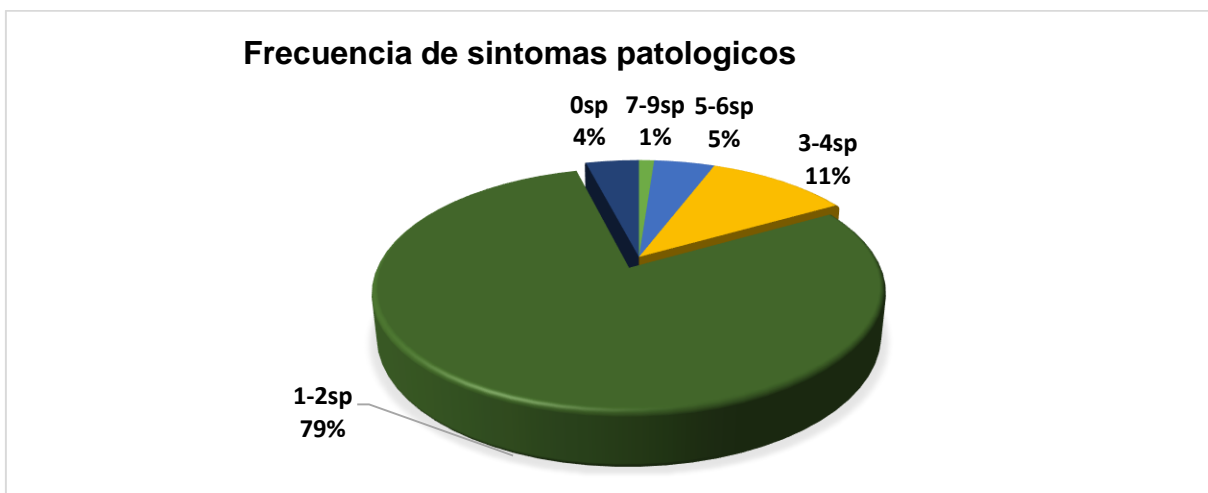
- A) Internos: pérdidas financieras, disminución de ventas, falta de personal, falta de presupuesto, fallas en procesos, cierre, pérdida de marca.
- B) Externos: pérdida de posición en el mercado, pérdida de clientes, pérdida de proveedores.

Para el análisis de los datos cuantitativos recopilados para el análisis de relaciones ocultas de las variables se utilizó Data Mining mediante la aplicación del Weka 3.9 y Tableau 15.0 para la frecuencia. Weka es un software que ha sido desarrollado bajo licencia GPL4, es un software para el aprendizaje automático. Mediante el Weka 3.9 se generará el árbol de decisión *Random Tree* con el fin de marcar los vértices  $n$  por número 1 a través de una manera aleatoria, para cada que cada vértice tenga la misma probabilidad (este vértice es la permutación aleatoria). Usando esta permutación, se comienza a construir un árbol sobre vértices de  $n$ : inicialmente, se tiene vértices de  $n$  y ninguna marca. En el paso  $k$ -th se intenta agregar el borde de  $k$ -th y ver si el gráfico resultante contiene un ciclo. Si es así, se salta el borde o línea de marca, además se agrega al gráfico y se repite para  $k+1$ .

Para determinar la correlación entre las variables se utilizará la Correlación de Pearson con el fin de tener su valor y significancia en el estudio, mediante el Weka 3.9..

## Resultados

Dentro de los resultados generados por el análisis de las 174 patologías se encontró que solo el 4% de los síntomas no contienen ningún indicador de satisfacción laboral. El 76% se cuentan de 1-2 indicadores, el rango de 3-4 se cuenta con un 11%, en el rango de 5-6 con un 5%, ver Figura 1.



**Figura 1.**  
*Rangos de síntomas patológicos con indicadores de satisfacción laboral.*  
*Fuente: Elaboración propia*

Los dos grupos de mayor cantidad de frecuencias en rangos son: BURO y QC, uno con 9 veces y el otro con 7, (Ver Tabla 5).

**Tabla 5.**  
*Relación de rango de frecuencia con los síntomas de patologías.*

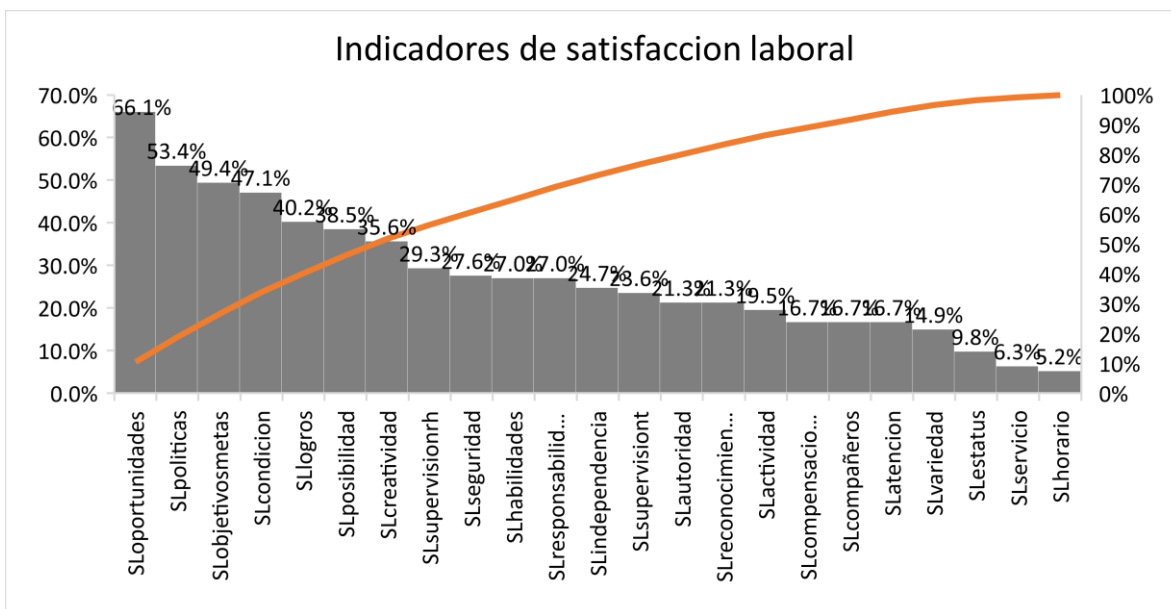
Rango	cantidad	Indicadores
7-9sp	2	BURO, QC
5-6sp	8	NCR, ADR, CM, MAF, CVP, ABS, FAF, ROT



3-4sp	19	PL, CT, FI, PERF, RE, RUM, BURN, PSR, CTP, ELD, PRM, RV, PROO, MCT, NF, RIM, CIR, ALTA, BAE
1-2sp	137	137
0sp	7	ACOS,EXR, ET, COR, CC, SOB, ILEY

Fuente. Elaboración propia

En relación a los niveles de satisfacción laboral, se encontró que la de mayor frecuencia fue: oportunidades con un 66.1%, políticas con un 53.4%, objetivos y metas con un 49.4% y las condiciones laborales con un 47.1%, (ver Figura 2).



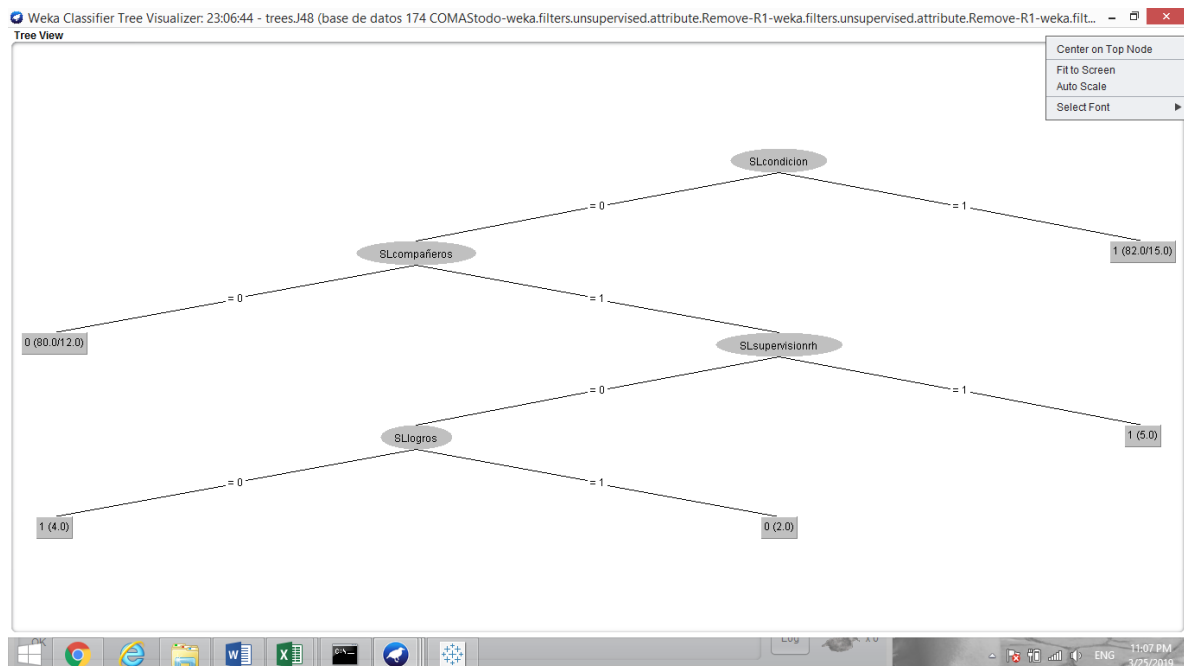
**Figura 2.**  
Principales indicadores de satisfacción laboral

Para el análisis de las variables y sus relaciones se encontró que el indicador relacionado con las compensaciones es la variable oculta raíz, la cual permite la generación del árbol de relaciones utilizando el algoritmo de *Ramdon Tree* mediante el Weka 3.9. El árbol refleja dos grupos de valores: a)  $\leq 0.5$  los cuales reflejan aquellos

Primeras 2 o 3 palabras del título

valores no significativos en el estudio, colocados en la parte izquierda del árbol; b)  $\leq 0.5$  aquellos valores significativos en el estudio, colocados en la parte derecha del árbol.

Los valores significativos en el estudio reflejan que el indicador raíz son las condiciones laborales SL condiciones, que por el lado derecho en forma significativa no hay relación pero a quienes que indicaron que no están de acuerdo con la relación de sus compañeros y la supervisión que reciben, ver Figura 3.



**Figura 3.**

*Análisis de Minería de datos mediante el algoritmo Random tree.*

Con el fin de conocer la correlación multivariable variables se corre la correlación de Pearson, en donde se encontró la existencia de 9 relaciones positivas y significativas altas del rango de 1 a 0.5. Los resultados plantean correlación entre los indicadores de satisfacción labora de: a) 0.63, aspectos de la organización con

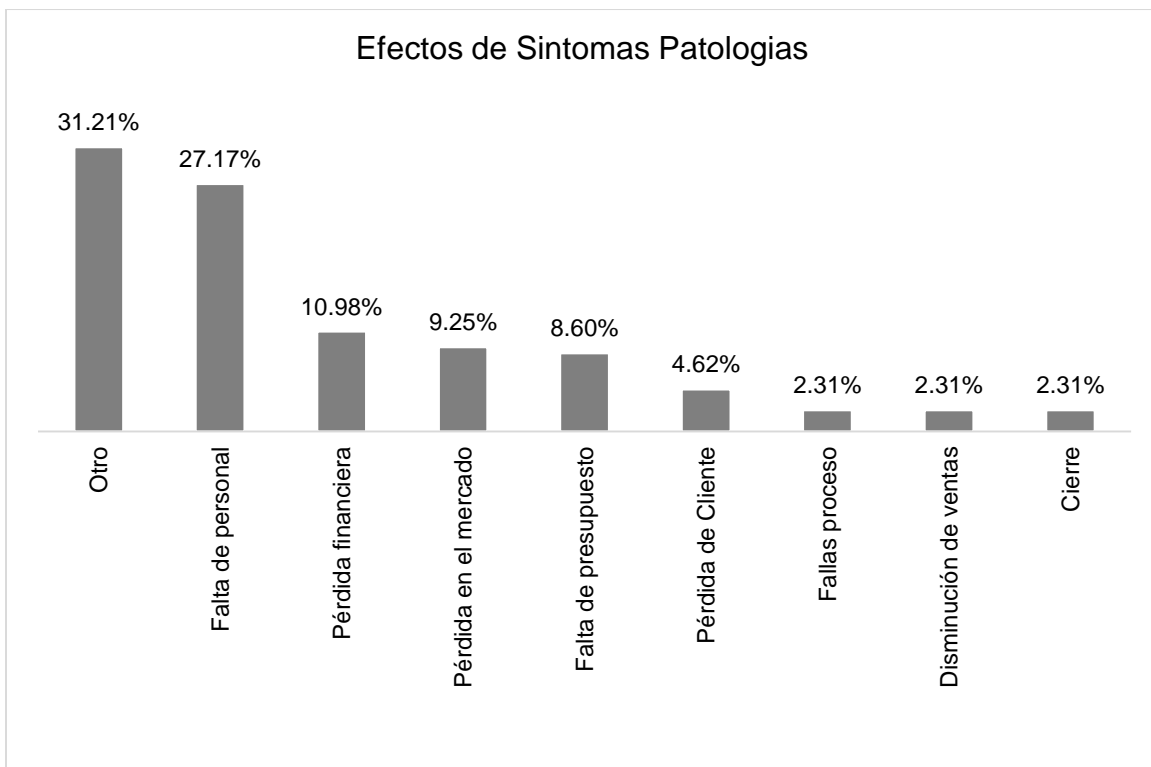
Primeras 2 o 3 palabras del título

SLcompañeros, b) 0.58 SLoportunidades con SLcreatividad, c) 0.56 y 0.57 SLhabilidades con SLactividad y SLlogros con SLsupervisiont, y 0.51 se cuenta SLactividad con SLcondicion, (ver tabla 5). Los rangos positivos medio en los rangos de 0.4 a 0.49 se encontraron con 9 relaciones.,

**Tabla 5.**  
Correlación de Pearson

	aspectoorg	SLhabilidades	SLlogros	SLactividad	SLoportunidades	SLautoridad	SLcompañeros	SLcreatividad	SLindependencia	SLresponsabilidad	SLestatus
SLactividad		0.56									
SLcompañeros	0.63										
SLcreatividad					0.58						
SLatencion								0.48			
SLsupervisiont			0.57								
SLcondicion	0.45	0.43		0.51			0.45				
SLhorario										0.42	
Slobjetivosmetas						0.42					
SLlimpiezahig					0.44			0.44			0.48

Otro de los resultados en cuanto a los efectos generados se encontró que: el 27.17% afectara a la falta de personal, el 10.98% pérdidas financieras y el 2.31% en las fallas en el proceso. Los efectos externos encontrados son con el 9.25% perdida en el mercado, perdidas de clientes son las más significativas, (ver Figura 6).



**Figura 6.** Efectos de los síntomas patológicos  
Fuente: Elaboración propia

## **Conclusiones**

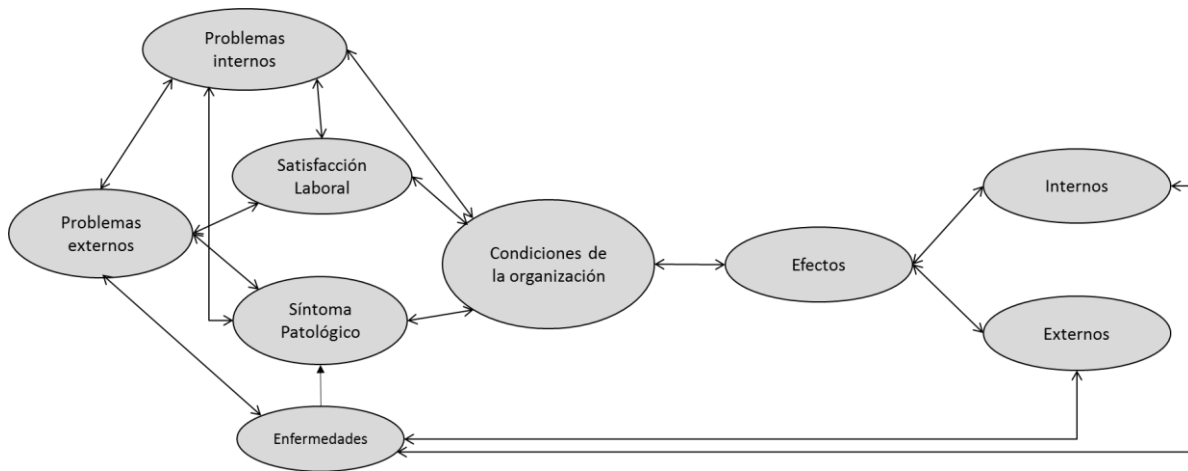
En base a estos resultados, se logra determinar son los síntomas de patologías que integran indicadores de satisfacción laboral, y su comportamiento, en donde aquellos síntomas relacionados con la fuga de empleados son los que más contienen indicadores de satisfacción laboral. El comportamiento de los indicadores de satisfacción laboral permitió negar la hipótesis planteada, ya que los indicadores relacionados con los logros y las oportunidades de crecimiento tienen mayor correlación que los tocantes a las condiciones laborales que se habían planteado.

En base a este resultado obtenido se encuentra que la teoría sugiere que los principales efectos al tener problemas internos es cuando el personal renuncia o bien se comienza a tener bajas ventas o pérdidas de clientes. Estos resultados permiten comprobar lo que Branham (2005), indicó sobre las principales razones por las que se va un empleado, y están relacionadas con las formas internas de manejo de la organización, tales como expectativas defraudadas, desajustes en el puesto, seguimiento, pocas oportunidades de crecimiento y promoción, no ser reconocido, estrés y sobre carga, así como el desequilibrio en las cargas de trabajo. Además, se logra comprobar los experimentos de Hawthorne, realizados en la *Western Electric Company Works* en Cicero, Illinois, y que para 1927, los ingenieros de Western Electric invitaron al profesor de Harvard Elton Mayo. Las conclusiones de Mayo fueron que el comportamiento y los sentimientos humanos están estrechamente relacionados

entre sí, que la influencia del grupo afecta notablemente el comportamiento individual, estos experimentos generaron una aportación importante en el conocimiento de la organización, (Hart, 2012).

El estudio permitió conjuntar dos tipos de indicadores utilizados para conocer las condiciones internas de una organización, síntomas de patologías basadas en tipos de enfermedades organizacionales que son utilizadas mediante la metáfora organizacional para indicar como una organización viva, puede tener síntomas de diversa naturaleza y al ser atendidas logra curar enfermedades de otra naturaleza de la misma organización. La forma causal encontrada, es basada en la cantidad encontrada de indicadores de satisfacción laboral en los síntomas de patologías, y al momento de que los síntomas sean atendidos, los indicadores de satisfacción laboral serán mejorados. Estos resultados permiten concluir con la construcción del modelo multivariable causal, permitiendo con ello la construcción de la ecuación estructural para su análisis, ver Figura 7 y la construcción de la Ecuación 1.

Finalmente se concluye que el uso de minería de datos permitió conocer aquellos síntomas patológicos y niveles de satisfacción laboral como elementos cruciales para atender organizaciones con patologías que alteran la vida de las organizaciones y sus relaciones, logrando repercutir en los efectos.



**Figura 7.**  
*Modelo multivariable causal SIN-SEL*

$$E = \sum [SP + ISL] \dots\dots\dots (Ec.1)$$

E= Efecto  
SP= Síntomas de patologías  
ISL= indicadores de satisfacción laboral

### Recomendación

Estos resultados permiten tener una primera aproximación del efecto de los síntomas de patologías sobre la situación de las organizaciones y como los indicadores de satisfacción laboral pueden ser mejorados al atender los síntomas patológicos y las enfermedades que sufre la empresa. Se recomienda la aplicación del estudio en trabajadores en una organización y evaluar el comportamiento de los síntomas patológicos e indicadores laborales. Esto con el fin de confirmar que a menor síntomas patológicos, se obtienen mejores indicadores de satisfacción laboral.

## Referencias

- Amaya, A. y González, J. (1991). La metáfora y la incertidumbre informacional. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.
- Barba, A. y Solís, P. (2009). Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los estudios organizacionales. México: Vertiente Editorial.
- Boada, J. y Tous, J. (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología*, 15 (2), pp.151-166.
- Bretones.....en Profili, M. y Dueñas, G. (2015). Organizaciones saludables: estudio de un caso en Mendoza. Universidad Nacional de Cuyo, pp.1-90. Recuperado de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7555/profili-marcio.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7555/profili-marcio.pdf)
- Castañeda, J., De la Torre, M., Morán, J. y Lara, L. (2002). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Fernández, J., Urarte, M. y Alcaide, F. (2008). Patologías en las organizaciones. España: Lid Editorial.
- Fernández, M., Villagrasa, J., Gamo, M., Vázquez, J., Cruz, E., Aguirre, V. y Andradás, V. (1995). Estudio de la satisfacción laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid. *Revista Española de Salud Pública*, 6, 487-497. Recuperado de [http://www.msc.es/biblioPublic/publicaciones/recursos\\_propios/resp/revista\\_cdrom/VOL69/69\\_6\\_487.pdf](http://www.msc.es/biblioPublic/publicaciones/recursos_propios/resp/revista_cdrom/VOL69/69_6_487.pdf)



Hancer, M. & George, T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: an empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 27 (1), 85-100. DOI: 10.1177/1096348002238882

Hart, C.W. M (2012). Los experimentos de Hawthorne. *Revista Cubana de Salud Pública*. 38(1) 156-167. Recuperado de <http://scielo.sld.cu>

Herrero..en Reyes, A. (2017). Organizaciones enfermas. XIV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional. Puebla, México.

Jackson, J. (2004). Desenho do trabalho e patologia organizacional: um estudo de caso no serviço público. *Revista Producao*, 14(3), pp. 58-66. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132004000300007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300007)

Khandawalla, P. (1981). Strategy for turning around complex sick organizations. *Vikalpa*, 6, pp. 143-165. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0256090919810303>

Meliá, J. y Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, pp. 59-74. Recuperado de [https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art\\_Satisf/ArtS20\\_23.PDF](https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF)

Monroy, G. (1989). Patología Organizacional. Alternativas Tecnológicas, (27), pp.69-83.

Padua, J. (2000). Técnicas de investigación aplicada a las ciencias sociales. México: Fondo de Cultura Económica.

Morgan, G. (1997). Images of the organization. California: SAGE Publications, Inc.

Ortiz, B. y Pedraza, N. (2011). La satisfacción laboral en restaurantes de comida rápida en Ciudad Victoria, Tamaulipas. Estudio de caso. XV Congreso Internacional de investigación en Ciencias Administrativas. La administración y la responsabilidad social empresarial, realizado en mayo en Boca del Río, Veracruz, México. Recuperado de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12\\_01\\_Satisfaccion\\_Laboral.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12_01_Satisfaccion_Laboral.pdf)

Odom, R., Boxx, W. and Dunn, M. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. Public productivity and management review, 14 (2), pp.157-169. DOI: 10.2307/3380963

Pérez, J. y Fidalgo, M. (1993). Satisfacción laboral: escala general de satisfacción.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España. Recuperado de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTécnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_394.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTécnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf)

- Profili, M. y Dueñas, G. (2015). Organizaciones saludables: estudio de un caso en Mendoza. Universidad Nacional de Cuyo, pp.1-90. Recuperado de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7555/profili-marcio.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7555/profili-marcio.pdf)
- Reyes, A. (2017). Organizaciones enfermas. XIV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional. Puebla, México.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. Gestión Prácticade Riesgos Laborales, 58, pp. 18-23. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf?sequence=1>
- San Sebastián, X., Asua, B., Arregi, P. y Torres, E. (1992). Diferencias en satisfacción laboral de profesores de organizaciones educativas del país Vasco. Revista Interuniversitaria de Formación del profesorado, 14, 109-116. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=255013>
- Sarella, L. y Paravic, T. (2002). Satisfacción laboral en enfermeras/os que trabajan en el sistema de atención médica de urgencia (SAMU). Ciencia y enfermería, 8 (2), pp.37-48. Recuperado en <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532002000200005>.