

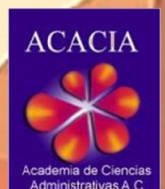
**ESTUDIOS DEL CAPITAL HUMANO, SU LIDERAZGO
Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Una Perspectiva Globalizadora

Coordinadora

Dra. Belinda Izquierdo García

ISBN: 978-607-97994-5-8



ESTUDIOS DEL CAPITAL HUMANO, SU LIDERAZGO Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Una Perspectiva Globalizadora

D.R. © Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA)

Campeche #810, Fracc. Valle de Aguayo, C.P. 87000

Cd. Victoria, Tamaulipas. México

Tel. +52 (834) 31 62148

<http://acacia.org.mx/>

www.acacia.org.mx

ISBN:978-607-97994-5-8

Primera Edición, 2019

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

Queda rigurosamente prohibida la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio, método o en cualquier forma electrónica o mecánica, sin la autorización escrita de quienes son titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas por la ley.

Hecho en México / Made in Mexico

**ESTUDIOS DEL CAPITAL HUMANO, SU LIDERAZGO Y EL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL. Una Perspectiva Globalizadora**

COMITÉ DE ARBITRAJE

Dra. Alicia Eguía Casis

Universidad Veracruzana

Dra. Blanca Isabel Llamas Félix

Universidad Autónoma De Zacatecas.

Dra. Cleofé Alvites Humaní

Editor de la Revista Hamutay. Perú

Dr. L. Fernando Arias Galicia

Universidad Autónoma Del Estado de Morelos.

Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez

Universidad Autónoma De Baja California

Dr. Sergio Manuel Madero Gómez

Tecnológico De Monterrey

Dra. Sara Evelin Izquierdo García

Universidad Veracruzana

Dr. Vicente Díaz Martínez

Universidad Veracruzana

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPITAL HUMANO	4
Algunos factores incidentes sobre la salud física y mental de una muestra de trabajadores del estado de Morelos	4
Inclusión, salud y derecho laboral del capital humano en la estructura organizacional de pequeña y mediana empresa.	4
El capital intelectual como actor principal en la competitividad empresarial en PyMES	4
ALGUNOS FACTORES INCIDENTES SOBRE LA SALUD FÍSICA Y MENTAL DE UNA MUESTRA DE TRABAJADORES DEL ESTADO DE MORELOS.....	5
Dr. L. Fernando Arias Galicia. Universidad Autónoma del Estado de Morelos.....	5
INTRODUCCIÓN	5
Hipótesis	10
Método.....	10
RESULTADOS.	12
Blake, A. , Dexter, Ch., Kinsey, R. y Parker, Sh. (2018). Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator. <i>Journal of Mental Health</i> , 27(1) 38-44.....	18
Scott, K. M. et al. (2016). <i>Association of mental disorders with subsequent chronic physical conditions: World Mental Health Surveys from 17 countries</i> . Recuperado de https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26719969	19
Seyle, H. (1978). <i>The stress of life</i> . Revised edition. Nueva York: McGraw-Hill.....	19
INCLUSIÓN, SALUD Y DERECHO LABORAL DEL CAPITAL HUMANO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	21
Mtra. Sharaely Stephany Rodríguez Izquierdo. Dra. Belinda Izquierdo García. Universidad Veracruzana	21
EL CAPITAL INTELECTUAL COMO ACTOR PRINCIPAL EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN PYMES	44
Dr, José Enrique Luna Correa. Universidad de Guanajuato, Celaya, México. Dra. Yamarú del Valle Chirinos Araque. Universidad. Católica Luis Amigó, Medellín, Colombia. Dra. Nataliya Barbera de Ramírez. Universidad del Sinú, Elías Bechara Zainum. Montería, Colombia.....	44
CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN RELACIÓN CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS PYMES UBICADAS EN LA CIUDAD DE HERMOSILLO, SONORA.....	60

Dr. Luis Enrique Ibarra Morales. Dr. Daniel Paredes Zempual. Universidad Estatal de Sonora.....	60
LIDERAZGO	88
.....	88
Liderazgo, factor potencial en el perfil de nuevos dirigentes escolares... en busca de la transformación educativa en México.	88
Liderazgo docente como elemento nuclear en la formación del capital humano	88
LIDERAZGO, FACTOR POTENCIAL EN EL PERFIL DE NUEVOS DIRIGENTES ESCOLARES... EN BUSCA DE LA TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA EN MÉXICO.	89
Dr. Luciano Hilario Méndez. M.E.A. Raúl Mejía Ramírez. M.C. Isidro Zolano Cortes Instituto Tecnológico Superior de la Costa Chica.....	89
LIDERAZGO DOCENTE COMO ELEMENTO NUCLEAR EN LA FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	109
Dr. Raúl González Fernández. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED, España). Dra. Ascensión Palomares Ruiz. Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM, España). Dr. Samuel Gento Palacios. Universidad Camilo José Cela (UCJC, España).....	109
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	127
Compromiso organizacional: su impacto en las actitudes del trabajador, en un entorno de manufactura esbelta.....	127
Desempeño organizacional y bienestar emocional: factores actitudinales asociados.....	127
Clima organizacional y su diagnóstico en las unidades de producción del sistema acusatorio en el estado de Oaxaca, México. Estudio de caso.....	127
Análisis de clima organizacional para evaluar satisfacción laboral en área de producción en empresa metalúrgica en Cuauhtémoc, Chihuahua	127
Aspectos exógenos en el desarrollo de personas con discapacidad en las organizaciones	127
COMPROMISO ORGANIZACIONAL: SU IMPACTO EN LAS ACTITUDES DEL TRABAJADOR, EN UN ENTORNO DE MANUFACTURA ESBELTA	128
Dra. Aurora Irma Máynez Guaderrama. Dr. Jesús Andrés Hernández Gómez. Dra. María Marisela Vargas Salgado. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.....	128
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR EMOCIONAL: FACTORES ACTITUDINALES ASOCIADOS.	144
Dr. Herman Frank Littlewood Zimmerman. Dra. Patricia Mercado Salgado. Universidad Autónoma del Estado de México.....	144

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU DIAGNÓSTICO EN LAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN DEL SISTEMA ACUSATORIO EN EL ESTADO DE OAXACA, MEXICO. ESTUDIO DE CASO.....	163
Dra. Cristina Refugio Espinosa Rojas. Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del Estado de Oaxaca	163
ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EVALUAR SATISFACCIÓN LABORAL EN ÁREA DE PRODUCCIÓN EN EMPRESA METALÚRGICA EN CUAUHTÉMOC, CHIHUAHUA	188
Dr. Oscar A. Viramontes Olivas· Dr. José J. Hernández Perea· Maestro Luis C. Juárez Chavira· Universidad Autónoma de Chihuahua.	188
ASPECTOS EXÓGENOS EN EL DESARROLLO DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	214
Dra. Eloísa Treviño. Universidad de Monterrey.	214
Dr. Rodolfo Treviño. Universidad Autónoma de Nuevo León.	214
Dra. Cecilia Argüelles. Universidad de Monterrey.....	214
CONCLUSIONES	242

INTRODUCCIÓN

En los sectores económicos de cualquier país, la movilidad financiera, económica y social es de gran importancia, por contar con elementos fundamentales, tal es el caso de capital humano, esencial para promover la productividad y competitividad de las empresas. El capital humano, entre los elementos básicos es sustancial, entendido este concepto, según Izquierdo G. (2017).

“En la sociedad del conocimiento el capital humano en las organizaciones tiene una concepción eminentemente administrativa, iniciado el concepto como recurso humano, a través de sus estudios se explica la diferencia, lo esencial es el VALOR que se asigna a las personas cuando se consideran un capital de la institución; este valor, se distingue por el conocimiento, formación académica y la práctica del trabajador” (...).

Fundamentalmente en el enfoque globalizador humanístico, el tema del capital humano, da vida al conocimiento y a la práctica, trascendiendo fronteras, determinado por la esencia del lenguaje, que caracteriza a los seres humanos. Lo decía Aristóteles “El hombre es el único ser vivo que tiene palabra”, coherente con la dirección axiológica.

En este marco, el capital humano, se relaciona estrechamente con el concepto de liderazgo y se desarrolla en ámbitos institucionales y fuera de ellos, repito, trasciende fronteras, por romper paradigmas y comunicación tradicional que se convierten en comunicación multilateral.

De ahí la importancia de la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA A.C.) En la “contribución del progreso social a través de las diferentes disciplinas de la administración y áreas a fines, en los contextos nacionales e internacionales” (Retomado de la página ACACIA 2019).

En lo específico, el capítulo “Liderazgo, capital humano y comportamiento organizacional” que contiene temáticas relativas a la gestión, derechos y obligaciones en materia laboral; derechos humanos e inclusión, bienestar social y salud; educación y capacitación;

políticas públicas en favor de los sistemas, procedimientos y comportamientos organizacionales insertas en la globalización.

Dichas temáticas, son el eje del presente texto, expuestas en secciones, iniciando con capital humano, seguido del liderazgo, para terminar con el comportamiento organizacional.

En cada sección, encontrarán los títulos y contenidos de los trabajos de los académicos de diferentes universidades mexicanas y extranjeras, que con su propio estilo de contenido dan fe al esfuerzo de las aportaciones a nuevos conocimientos en materia de capital humano, liderazgo y comportamiento organizacional. Quedando de la siguiente manera: Suceso entre los factores protectores, la salud física y la mental, logran sugerencias de instituir políticas públicas en las organizaciones, tendientes a favorecer los incrementos en la productividad, la salud, disminución de rotación y ausentismo de los trabajadores. Otra de las aportaciones es: explicar los contenidos y causas predisponentes del capital humano en el desarrollo de las estructuras organizacionales en materia de la inclusión, salud y derechos laborales, conducentes a empresas dirigidas por mujeres en México, los resultados en favor de iniciativas de Ley.

Otra contribución, es al sector empresarial, implicado el capital humano en los procesos organizacionales y mejoras al rendimiento, para generar ventajas competitivas. También la práctica de instrumentos para la medición de las habilidades directivas, que por consecuencia trae mejor beneficio en la producción y competitividad en las empresas. En este mismo orden de ideas, el liderazgo es una forma de vida para la toma de decisiones en las funciones de las instituciones y empresas; se ha escudriñado y fortalecido en los ámbitos educativos, principalmente en la formación de líderes desde la escuela básica.

En la vertiente socializadora, el compromiso de las organizaciones y el impacto a la sociedad y trascendencia en el conocimiento, es a través de la utilización de herramientas, tales como los sistemas esbeltos, especialmente en lo referente al subsistema social, en el cual son escasos los trabajos desarrollados. En el clima

organizacional el desempeño y bienestar emocional de los trabajadores, es relevante por la importancia de ponderación y producción. La satisfacción es primordial, por las condiciones de trabajo, la importancia de la seguridad en el área laboral; en la creatividad e iniciativa y relación humana entre los trabajadores, autoridades, proveedores y clientes.

Finalmente, el contenido del presente texto es el resultado de investigaciones. Con esencias inéditas, basadas en la realidad práctica y sustentadas en diferentes teorías, con el propósito que se articule a una sociedad del conocimiento global. Instrumento que servirá como fuente para otros estudios, asimismo, sugerencias para tomar decisiones en materia legal, derechos humanos y liderazgo; propuestas de mejora para las instituciones y posicionamiento del conocimiento en las Ciencias administrativas y afines.

Gracias

Dra. Belinda Izquierdo García
Investigadora de la Universidad Veracruzana. México
Responsable del capítulo

CAPITAL HUMANO



Algunos factores incidentes sobre la salud física y mental de una muestra de trabajadores del estado de Morelos

Inclusión, salud y derecho laboral del capital humano en la estructura organizacional de pequeña y mediana empresa.

El capital intelectual como actor principal en la competitividad empresarial en PyMES

Confiabilidad y validez de un instrumento para medir las habilidades directivas en relación con el proceso administrativo de las pymes ubicadas en la ciudad de Hermosillo, Sonora

ALGUNOS FACTORES INCIDENTES SOBRE LA SALUD FÍSICA Y MENTAL DE UNA MUESTRA DE TRABAJADORES DEL ESTADO DE MORELOS.

Dr. L. Fernando Arias Galicia. Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

RESUMEN

Introducción. Mucho se han mencionado los factores nocivos del trabajo, especialmente el estrés, el cual surge entre otros factores (Siegrist, 2004) del desequilibrio entre el esfuerzo y las recompensas recibidas (salario, ascenso y reconocimiento). **Marco teórico.** El estrés presenta consecuencias disfuncionales sobre la salud y la organización. Menos atención se ha prestado a factores protectores tales como la satisfacción con el trabajo y el salario, así como la inmersión (Schaufeli et al. 2002): vigor, dedicación y absorción. **Problema de investigación.** Determinar si existen correlaciones positivas entre los factores protectores mencionados y la salud física y la mental. **Método:** Se aplicó una encuesta a 403 trabajadores de distintas empresas y puestos en el Estado de Morelos. **Resultados.** Las correlaciones fueron significativas y positivas entre los factores protectores mencionados antes y la salud de ambos tipos, y negativas con el desequilibrio. **Reflexiones finales:** Los resultados permiten sugerir a las organizaciones establecer políticas tendientes a incrementar los factores protectores, con incrementos en la productividad y la salud, y disminución de rotación y ausentismo.

INTRODUCCIÓN

Ha existido preocupación por incrementar la salud tanto física como mental de la población en general pues existen múltiples evidencias de las asociaciones entre ambas. Por caso, se llevó a cabo una investigación en 17 países para analizar las secuelas físicas de 16 trastornos mentales temporales diagnosticados con el DSM-IV; los resultados indicaron un riesgo mayor de padecimientos físicos cuando se presentaron dolencias mentales (Scott, K. M. et al., 2016).

Los trabajadores forman parte de la población y, por ende, resulta de importancia no sólo analizar sino tomar las medidas necesarias en las organizaciones para conservar y aumentar ambos tipos de salud, especialmente cuando el estrés es mencionado con frecuencia como una de los males endémicos de quienes laboran. Hay noticias alarmantes al respecto pues según un comunicado de la empresa de seguros GNP (2013), en México el 75% de los trabajadores sufren de estrés, mientras en China el porcentaje es de 73% y en Estados Unidos es de 59%; igualmente indicó, citando a la Organización Mundial de la Salud, en México se presentan anualmente alrededor de 75,000 infartos al año. En el mundo, las afecciones cardiovasculares ocupaban el 4º y 5º lugar respectivamente en cuanto las causas de fallecimiento en 1990; en cambio, en 2017, ya estaban en el 1º. y el 3er. lugar. Las proyecciones indican la primacía de estas enfermedades en 2040 (2018). Una de las causas comprobadas de dichos trastornos cardiovasculares es el estrés.

Aquí es preciso recordar la denominación empleada por Seyle (1978): estrés para referirse al “estrés desagradable o productor de enfermedades” (p. 465); además explica: “el estrés no es necesariamente nocivo para nosotros; es la especia de la vida pues cada emoción, cada actividad ocasiones estrés” (pág. xv). A esta faceta benéfica este autor la nombró *euestrés* (εύ=bien, Frangos, 1950); o sea “el estrés agradable o curativo” (p.466) . Sin una cierta dosis de estrés estaríamos en una situación vegetativa, en una indiferencia total. Así pues, no es prudente intentar eliminar el estrés sino mantenerlo en un nivel positivo, favorable para la salud tanto física como mental, mediante las diversas técnicas existentes al respecto: ejercicio. meditación, baile, etc.

Así pues, para analizar la posible asociación entre las responsabilidades del trabajo y sus efectos en la salud física y mental puede emplearse uno de los modelos con amplia difusión en los últimos tiempos: el denominado desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa (Siegrist, 1996, 2010; Siegrist, Starke, Chandola, Godin, Marmot, Niedhammer y Peter, 2004). Este modelo está compuesto por cuatro constructos primordiales: esfuerzo extrínseco, esfuerzo intrínseco (sobreinvolucramiento), recompensas y desequilibrio. El primero toma en consideración al conjunto de demandas

y obligaciones requerido por las labores; las recompensas incluyen: salario, reconocimiento, seguridad de permanencia en el trabajo y oportunidades de ascenso.

En este modelo se incluye el principio de la reciprocidad, es decir, de considerar lo recibido aproximadamente en la misma proporción a lo otorgado en el trabajo por cada persona. En el caso de los trabajadores, éstos tienen las expectativas de recibir retribución ya sea en forma material, o social o psicológica, la cual debe ser proporcional al trabajo desempeñado. Según este modelo, cuando las personas sienten otorgar más de lo recibido, surge el desequilibrio, generador de estrés, con resultados negativos desde los ángulos psicológico, organizacional, social y orgánico a largo plazo. Esta situación se agrava si la persona está muy comprometida con su trabajo, muy motivada para sobresalir en espera de mayores recompensas de todo tipo, o sea, para recibir reconocimiento a su labor.

En el modelo de desequilibrio entre el esfuerzo y las recompensas, cuando el primeramente mencionado se considera mayor a las últimas, surge el desequilibrio conducente al estrés (Siegrist, 2009). Muchas investigaciones han demostrado la validez del modelo para asociar el desequilibrio con las enfermedades de diversas clases, particularmente las cardiovasculares (Siegrist, 1996, 2010; Siegrist, Starke, Chandola, Godin, Marmot, Niedhammer y Peter, 2004). La validez del modelo se ha confirmado en diversos tipos de trabajo como el de enfermeras danesas (Weyers, Peter, Boggild, Jeppesen y Siegrist, 2006), de docentes italianos (2010) y de trabajadores franceses (Niedhammer, Tek, Starke y Siegrist, 2004); finalmente, Van Vegchel, de Jonge, Bosma y Schaufeli (2005) en una revisión de 45 investigaciones al respecto hallaron pruebas de la validez del modelo: alto esfuerzo y bajas recompensas aumentan las probabilidades de salud disminuida. Además, el estrés conduce a consecuencias disfuncionales para las organizaciones, tales como la rotación de personal, el ausentismo, etc., lo cual disminuye la productividad y acarrea mayores costos.

En México, Arias Galicia (2015) ha validado el modelo en una muestra de mujeres trabajadoras, incluyendo a amas de casa. Igualmente, usando una muestra de trabajadores mexicanos de manufactura, Camacho Ávila, A., García Rivas, J, Noriega,

Medina, L., Escobedo, J. P. y Juárez García, A. (2015) informaron respecto a la validez de constructo del instrumento para apreciar los factores del modelo.

Por otro lado, relativamente se ha dedicado menor atención a los factores protectores contra las dificultades en el trabajo; más específicamente a la satisfacción con el propio trabajo, la satisfacción con el salario y la inmersión (engagement). Estos factores pueden servir de barrera o escudo contra el estrés ocasionado por el desequilibrio entre el esfuerzo y las recompensas; por tanto, es menester analizar los efectos de dichos factores, los cuales se consideran integrantes de la calidad de vida.

La satisfacción con el trabajo.

Locke (1976) definió a este concepto como el resultado de percibir que el trabajo cumple o permite cumplir con los propios valores importantes; entre los mismos se encuentran: significado del trabajo, autonomía, responsabilidad, autodesarrollo, sentimiento de logro, claridad del rol o papel, información sobre el desempeño, tareas interesantes y carencia de supervisión controlante, principalmente. Estas características se han clasificado como pertenecientes a la satisfacción intrínseca, es decir, proveniente del propio trabajo y no del medio en el cual se lleva a cabo. En este sentido, las relaciones con los compañeros y con el supervisor, las políticas de la organización, el medio físico circundante y factores semejantes constituyen la satisfacción extrínseca.

La satisfacción se considera un factor protector contra el estrés.

La satisfacción con el salario.

El dinero tiene una importancia trascendente para las personas pues es un medio para la adquisición de bienes y servicios. Los trabajadores reciben un ingreso a cambio de sus servicios. Por tanto, es crucial determinar su grado de satisfacción con su ingreso económico. Sin embargo, en México es muy magra la investigación sobre las actitudes de los trabajadores hacia su remuneración. Una excepción es la serie de investigaciones efectuadas por Arias Galicia (2015) en diversas organizaciones tanto en México como en

Perú; la conclusión fue en el sentido de ser más importantes las experiencias cotidianas para conseguir el compromiso de los trabajadores hacia la organización y la satisfacción en el trabajo que la remuneración económica.

El grado de agrado con el salario forma parte de la satisfacción extrínseca.

La inmersión (engagement).

Se ha prestado mucha atención e investigación a los aspectos negativos del trabajo, tales como las enfermedades, los accidentes, el distrés, el agotamiento ocupacional (o burnout), los conflictos con la familia, etc. y se han dejado de lado las facetas favorables, salutogénicas, favorables o positivas. Entre ellas se encuentra la inmersión (engagement). Algunos autores (Juárez García, Hernández Vargas, Flores Jiménez y Camacho Ávila, 2015) han traducido a este término como “entusiasmo” . En cambio, para el autor de este artículo parece más apropiado el término “inmersión” el cual, de conformidad con la Real Academia Española significa “ 2. f. Acción de introducir o introducirse plenamente alguien en un ambiente determinado”.

Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002) explican este concepto como un estado afectivo y cognitivo persistente y omnipresente el cual no está ligado a una persona, un objeto, un comportamiento o una situación, caracterizado por tres factores: vigor, dedicación y absorción.

El *vigor* se entiende como altos niveles de energía y resiliencia mental durante el trabajo y la disposición para invertir esfuerzo en el propio trabajo así como persistir ante las dificultades; la *dedicación* se caracteriza por un sentido de dignificación, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío...La *absorción* se caracteriza por altos niveles de concentración y profundo involucramiento en el propio trabajo, por lo cual el tiempo pasa rápidamente y se presentan algunas dificultades para desprenderse de aquél (pags. 74-75).

Quizá por las propias palabras de los autores del constructo “engagement”, insertas En el párrafo anterior, queda más clara la preferencia por el empleo de “inmersión” en vez de “entusiasmo” en el presente artículo.

Hipótesis

Con base en los elementos teóricos expuestos anteriormente, se formularon las siguientes conjeturas alternas:

H₁. Las correlaciones entre los dos tipos de esfuerzo y el desequilibrio serán negativas con la salud física y la mental.

H₂. La asociación entre las recompensas y la salud física y la mental serán positivas.

H₃. La satisfacción con el salario y con el trabajo serán de signo positivo con la salud física y la mental.

H₄. Las correlaciones entre los tres factores de la inmersión y la salud física y la mental serán positivas.

H₅. Tomando como variables dependientes la salud mental y la salud física todas las demás variables tendrán pesos desiguales (β) en un análisis de regresión.

Método

Participantes. 403 trabajadores respondieron voluntariamente a un cuestionario integrado por los instrumentos detallados más adelante. El 53% perteneció al sexo femenino y el 47 % al masculino. Las edades se distribuyeron de la siguiente manera: de 21 a 30 años, 39%; de 31 a 40 años, 29%, entre 41 y 50 años, 21%; de 51 a 60 años, 7%; entre 61 y 70 años, 3% y más de 70 años, 1%. El 49% vivía sin pareja y el 51% habitaba con una pareja. En lo tocante a la escolaridad, el 2% contaba con primaria; el 16% había cursado la secundaria o un equivalente; el 32% declaró haber terminado el bachillerato o un equivalente; el 11% tenía tres años o más de profesional; con nivel profesional se catalogó el 31% y el 8% en el nivel de maestría o doctorado. En cuanto al puesto ocupado en la organización, el 4% mencionó ser presidente, director general

o dueño; el 4% declaró ser subdirector o gerente general; era jefe de departamento el 12%; el 5% era funcionario de nivel medio; el 5% dijo ser supervisor de primera línea; empleado(a) de oficina o vendedor(a), el 48%; profesionista independiente, el 8%; técnico de laboratorio, terapeuta, etc., el 6%, y el 8% fue trabajador(a) manual.

Criterios de inclusión y exclusión. Se tomaron dos criterios: estar laborando al momento de la encuesta y tener 18 años o más. No se aplicó el cuestionario a estudiantes de cualquier nivel.

Instrumentos. Se integró un cuestionario integrado por:

Desequilibrio-esfuerzo-recompensa. Este cuestionario fue diseñado por Siegrist (1996, Siegrist 2004); contiene 23 reactivos con los cuales se miden tres factores: Esfuerzo físico, Recompensas y Esfuerzo mental (sobre- implicación). Las dos primeras variables se responden en una escala de 5 opciones: “No me afecta en absoluto” hasta “Me afecta muchísimo”; un ejemplo de ítem es “En mi trabajo me tratan injustamente”. En cambio, la escala de Esfuerzo mental se responde con cuatro opciones “Muy en desacuerdo” hasta “Muy de acuerdo”; un ejemplo de reactivo es “Al llegar a casa me olvidé fácilmente del trabajo”. Con las dos escalas mencionadas se obtiene, mediante una fórmula proporcionada por el autor del instrumento, una escala secundaria: desequilibrio entre los esfuerzos y las recompensas.

WHOQOL-Bref. Fue desarrollado por la Organización mundial de la Salud, [World Health Organization] (1997)]. Bonicato y Soria (1998) lo adaptaron a la lengua castellana. Mide las variables: Salud Física, Salud Mental, Relaciones sociales y Medio ambiente. Para los efectos de la presente investigación, en consideración al marco teórico, sólo se incluyeron las dos primeras variables. Se responde en una escala de cinco opciones en dos categorías, según el tema: “Nada” hasta “En extremo”, por ejemplo ¿”Cuánto disfruto de la vida?” o bien “¿Cuán satisfecho(o) estuvo con su sueño?”. Las preguntas se refieren a las situaciones experimentadas en las últimas dos semanas.

Satisfacción con el salario. Heneman, H.G. & Schwab, D.P. (1985). 20 son los reactivos integrantes de este instrumento; pero a fin de conservarlo dentro de límites reducidos sólo se tomaron diez. Las opciones de respuesta van desde “Totalmente insatisfecho(o)”

hasta “Totalmente satisfecha(o)” en siete gradaciones. “Mi salario actual” es un ejemplo de ítem.

Satisfacción con el trabajo. Weiss, H, Davis, R. England, G. & Lofquist, L. (1967). Este cuestionario consta de 20 enunciados; para la presente investigación se tomaron sólo diez a fin de no alargar el instrumento. También se responde con siete opciones, desde “Totalmente insatisfecha(o)” hasta “Totalmente satisfecha(o)”. Ejemplo: “La libertad de utilizar mi propio juicio”

Es importante mencionar un aspecto: al proponer diversas posibilidades de respuesta en los instrumentos, se reduce el error del método común, de acuerdo a las recomendaciones de Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff & Lee (2003).

Procesamiento estadístico. Se empleó el paquete SPSS 25. Antes de proceder se efectuó la limpieza de los datos mediante la captura por dos personas independientes y después se compararon los archivos mediante un programa en Excel para garantizar la certeza. Se calcularon los índices alfa de confiabilidad de los instrumentos en primer lugar, después las correlaciones Pearson y, finalmente, dos regresiones jerárquicas tomando como variables dependientes la salud mental y la salud física percibida por separado pues la correlación entre ambas fue 0.735; se tomó la decisión mencionada para evitar problemas de colinealidad.

Aspectos éticos. No se ofreció remuneración alguna ni sanción al respecto. Después de informar el objetivo del estudio se procedió a la aplicación de los instrumentos en el lugar de trabajo. La respuesta fue totalmente voluntaria.

RESULTADOS.

En la tabla 1 pueden verse el número de reactivos de cada instrumento, la escala de respuesta, la media aritmética y la desviación estándar. Las medias latinoamericanas son: esfuerzo extrínseco, 13; recompensa, 43; desequilibrio, 0.65; y esfuerzo intrínseco, 14 (Juárez García, 2012). En la muestra presente, los resultados indican la mejor posición de los trabajadores de Morelos pues las puntuaciones obtenidas fueron 11.89, 45.33, 0.13 y 10.84 respectivamente. Por tanto, se deduce estar mejor posicionados en las variables de este modelo.

TABLA 1. MEDIAS ARITMÉTICAS, DESVIACIONES ESTÁNDAR, OPCIONES DE RESPUESTA Y NÚMERO DE REACTIVOS, POR INSTRUMENTO. TRABAJADORES DEL ESTADO DE MORELOS.

n = 403

VARIABLES	MEDIAS	DESVIACIÓN	OPCIONES DE RESPUESTA	NUM. DE REACTIVOS
Esfuerzo extrínseco	11.89	4.46	1-5	6
Esfuerzo intrínseco	10.84	3.02	1-4	6
Recompensa	46.33	8.16	1-5	11
Desequilibrio	.13	.10	-----	-----
Salud física	3.67	0.63	1-5	7
Salud mental	3.59	0.66	1-5	6
Satisfacción con salario	3.89	1.19	1-7	10
Satisfacción con trabajo	4.83	1.02	1-7	10
Vigor	4.52	1.02	0-6	5
Dedicación	4.58	1.08	0-6	5
Absorción	4.34	1.11	0-6	5

Las variables del modelo de esfuerzo-recompensa de Siegrist (1996, Siegrist 2004) se calculan de acuerdo a las fórmulas proporcionadas por este autor, por lo cual no pueden interpretarse fácilmente a primera vista.

Es de destacarse la media de satisfacción con el trabajo (4.83) pues recibió la mayor puntuación, por encima del punto medio teórico. En situación semejante se localizaron tanto las medias de salud mental, de salud física y la satisfacción con el salario al igual que las medias aritméticas de los componentes de la inmersión.

La tabla 2 incluye los índices de correlación entre las variables consideradas en la investigación. Ahí puede constatarse el signo de las mismas, las cuales van de conformidad con lo esperado por los aspectos teóricos, la correlación elevada entre el desequilibrio y las recompensas es espuria pues en el cálculo del primero se consideran las segundas; lo mismo ocurre con el esfuerzo extrínseco.

En la tabla 3 puede verse la importancia de dos de los factores de la inmersión (el vigor y la dedicación) en cuanto a la percepción de la salud física. Igualmente, la satisfacción con el trabajo resultó con peso positivo de 0.152, mientras el esfuerzo intrínseco mostró un signo negativo, como era de esperarse. Las demás variables no exhibieron influencia alguna sobre la salud física percibida.

Tabla 2. Correlaciones Pearson entre las variables consideradas en la investigación. Trabajadores de diversas organizaciones y puestos del Estado de Morelos. n= 403.

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. ESFUERZO EXTRÍNSECO	.721										
2. ESFUERZO INTRÍNSECO	.427**	.704									
3. RECOMPENSA	-.424**	-.290**	.864								
4. DESEQUILIBRIO	.789**	.388**	-.719**	----							
5. SALUD FÍSICA	-.185**	-.317**	.264**	-	.758						
6. SALUD MENTAL	-.140**	-.302**	.254**	-	.711*	.757					
7. SATISF. SALARIO	-.090	-.111*	.367**	.113*	-.191*	.178*	.943				
8. SATISF TRABAJO	-.074	-.158**	.360**	.185*	-.435*	.435*	.464*	.926			
9. VIGOR	-.104*	-.126*	.210**	.181*	-.480*	.467*	.223*	.483*	.858		
10. DEDICACIÓN	-.059	-.071	.202**	.069	-.448*	.440*	.251*	.527*	.791**	.887	

11. ABSORCIÓN	-0.030	.008	.099*	-	.329*	.287*	.244*	.355*	.652**	.683**	.866
---------------	--------	------	-------	---	-------	-------	-------	-------	--------	--------	------

* p ≤ .05 ** p ≤ .01

Nota: Los índices de confiabilidad alfa se insertaron en la diagonal principal.

Tabla 3. Pesos estandarizados significativos de las variables de los modelos de esfuerzo-recompensa e inmersión, además de la satisfacción con el trabajo y con el salario. Variable dependiente: **Salud física percibida**. Trabajadores de diversas organizaciones y puestos del Estado de Morelos. n= 403.

VARIABLE	PESO (β)	SIGNIFICACIÓN
Esfuerzo intrínseco	-0.190	0.000
Satisfacción con el trabajo	0.152	0.012
Vigor	0.354	0.000
Dedicación	0.204	0.032

La tabla 4 incluye los pesos de los dos tipos de esfuerzo (extrínseco e intrínseco) sobre la salud mental: -0.144 y -0.247 respectivamente. La satisfacción con el trabajo, las recompensas y el vigor también exhibieron incidencias positivas sobre la salud mental (0.217, 0.208 y 0.203, respectivamente). Un resultado contradictorio es el referente al desequilibrio, en donde se encontró un peso positivo de 0.304 sobre la salud mental; de hecho, fue la cifra mayor comparándola con las otras variables. Se excluyeron de la tabla aquellas variables sin influencia alguna sobre la dependiente: salud mental.

Tabla 4. Pesos estandarizados significativos de las variables de los modelos de esfuerzo-recompensa e inmersión, además de la satisfacción con el trabajo y con el salario. Variable dependiente: **Salud mental**. Trabajadores de diversas organizaciones y puestos del Estado de Morelos. n= 403.

VARIABLE	PESO (β)	SIGNIFICACIÓN
Esfuerzo extrínseco	-0.144	0.049
Esfuerzo intrínseco	-0.247	0.000
Recompensa	0.208	0.002
Desequilibrio	0.304	0.000
Satisfacción con el trabajo	0.217	0.000
Vigor	0.203	0.040

COMENTARIOS

Los índices alfa de confiabilidad de los instrumentos se catalogaron como satisfactorios, de acuerdo a los criterios internacionales, como puede verse en la diagonal principal de la tabla 1.

Como puede observarse en la tabla 2, las correlaciones ahí insertas comprueban las hipótesis planteadas anteriormente pues son significativas y apuntan en la dirección esperada, concordando con otras investigaciones en el ámbito internacional, mencionadas más adelante. Además, la satisfacción con el trabajo está por arriba de la media teórica, así como las puntuaciones de los tres componentes de la inmersión.

Es de resaltar el resultado de las regresiones jerárquicas. En el caso de la salud física, de acuerdo a los aspectos teóricos, el vigor, la dedicación y la satisfacción con el trabajo mostraron incidencia favorable. En cambio, el esfuerzo intrínseco presentó signo negativo. Este tipo de esfuerzo indica la preocupación por el trabajo, no poder separarse de él, inclusive por las noches, lo cual afecta el sueño, por ejemplo; entonces no es de extrañar una mayor repercusión sobre la salud física.

En una serie de estudios longitudinales desde 1992 hasta 2005, abarcando a 17,000 trabajadores aproximadamente en cada año en Alemania, Fischer y Sousa-Poza (2007), encontraron una relación significativa y positiva entre la satisfacción con el trabajo y la salud física percibida; además, la relación fue negativa con el número de visitas a los médicos, los días de hospitalización, el número de días de ausencia por enfermedad, y el número de accidentes de trabajo.

Los resultados encontrados en la presente investigación van en línea con los reportados por Soh, Zarola, Palaiou y Furnham (2016) quienes, utilizando una muestra de 490 empleados de ambulancias en el Reino Unido, también hallaron correlaciones significativas entre los tres factores integrantes de la inmersión (vigor, dedicación y absorción) con la satisfacción con el trabajo.

Una de las investigaciones más completas y definitivas respecto a la relación entre la satisfacción con el trabajo y la salud física es la llevada a cabo por Fischer y Sousa-

Poza (2007), quienes en una pesquisa longitudinal abarcando más de 10,000 trabajadores alemanes, encontraron una clara relación positiva entre la satisfacción con el trabajo y la salud física percibida; en cambio la relación fue negativa con mediciones objetivas tales como número de visitas al médico anualmente y número de días de incapacidad por enfermedad al año.

Por otro lado, la satisfacción con el trabajo, las recompensas y el vigor exhibieron influencias favorables sobre la salud mental; en cambio los dos tipos de esfuerzo dieron signos negativos. Estos hallazgos van en el sentido esperado en cuanto a la salud mental.

En referencia a las satisfacción con el trabajo y la salud mental, Blake , Dexter, Kinsey y Parker (2018) llevaron a cabo una encuesta por internet en la cual encontraron una correlación negativa entre la dicha satisfacción y la depresión y el distrés.

Estas constituyen evidencias adicionales de la importancia de la satisfacción con el trabajo y los factores relativos a la salud, no sólo para los individuos sino también para las organizaciones.

Un resultado desconcertante es referente al desequilibrio, el cual mostró el mayor peso positivo sobre la salud mental, lo cual va en contra de las expectativas teóricas. Es de investigarse en el futuro si dicho desequilibrio implica recurrir a la resiliencia en grado extremo a fin de compensarlo o si existen otras formas de resarcimiento.

Se pone de manifiesto, entonces, el papel protector de los dos tipos de satisfacción, así como las recompensas y la inmersión en contra del desequilibrio, generador de distrés, el cual, a su vez, incide negativamente sobre ambos tipos de salud. Sin embargo, se insiste, es necesario profundizar en la extraña relación, encontrada en esta investigación, entre el desequilibrio y la salud mental,

La presente investigación presenta limitaciones importantes: se trata de una muestra limitada en número de participantes, además de no ser aleatoria. En adición, se tomó sólo en un Estado del país. Por tanto, es necesario efectuar pesquisas adicionales para poder generalizar los resultados.

No obstante, otras investigaciones en el ámbito internacional apoyan los resultados de la presente.

Por tanto, las organizaciones pueden contribuir con creces a la salud física y la mental de los trabajadores estableciendo políticas internas favorecedoras de alcanzar la satisfacción, por un lado, por el otro, dando la oportunidad de gozar de un trabajo significativo promotor de la dedicación y la absorción. El papel de las recompensas de todo tipo también debe hacerse sobresalir.

REFERENCIAS

- Arias Galicia. L F. (2015). *Los salarios y el compromiso de los trabajadores. (¿Más dinero = mayor entrega?)*. México: Bonilla Artigas y Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- Arias Galicia. L F. (2015). Análisis de las características psicométricas del cuestionario de Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa en una muestra de mujeres mexicanas, en Juárez García, A. (comp). *Investigaciones psicométricas de escalas psicosociales en trabajadores mexicanos*. México: Universidad Autónoma del Estado de Morelos y Plaza y Valdés.
- Baker A. et al. (2008), Work **engagement**: An emerging concept in occupational health psychology. [Work & Stress](#). 22(3),187-200.
- Blake, A. , Dexter, Ch., Kinsey, R. y Parker, Sh. (2018). Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator. Journal of Mental Health, 27(1) 38-44.**
- Camacho Ávila, A., García Rivas, J, Noriega, Medina, L., Escobedo, J. P. y Juárez García, A. (2015), Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa: un estudio de validez de constructo en trabajadores de manufactura en México. en Juárez García, A. (comp) *Investigaciones psicométricas de escalas psicosociales en trabajadores mexicanos*. México: Universidad Autónoma del Estado de Morelos y Plaza y Valdés.
- Fischer y Sousa-Poza (2007). Does Job Satisfaction Improve the Health of Workers? New Evidence Using Panel Data and Objective Measures of Health. *Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit. Discussion paper No. 3256*. Recuperado de <http://psydok.psycharchives.de/jspui/bitstream/20.500.11780/1079/1/dp3256.pdf>
- Frangos, D. (1950). *Gramática griega*. México: Autor.

GNP. (2013). *México, el país con más estrés laboral*. Recuperado de <https://expansion.mx/economia/2013/07/02/mexico-el-pais-con-mas-estres-laboral>

Heneman, H.G. & Schwab, D.P. (1985). Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*. 29, 129-141.

Institute for Health Metrics and Evaluation, IHME (2018). *Findings from the Global Burden of Disease Study 2017*. Seattle, WA: IHME,

OMS (1996). *WHOQOL-BREF*. Autor: Ginebra.

Juárez García, A. (2012). Comunicación personal.

Juárez García, A. , Hernández Vargas, C. I., Flores Jiménez, C. A. y Camacho Ávila, A. (2015). Entusiasmo laboral en profesionales de la salud. Propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale, en Juárez García, A. coord., *Investigaciones psicométricas de escalas psicosociales en trabajadores mexicanos*. México: Universidad Autónoma del Estado de Morelos y Plaza y Valdés.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En Dunnette, M.D. (ed)., *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally.

Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff & Lee. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88, 879–903.

Schaufeli, W. B., Salanova M., González-Romá V. y Bakker A. B. (2002). The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. 3, 71–92

Scott, K. M. et al. (2016). *Association of mental disorders with subsequent chronic physical conditions: World Mental Health Surveys from 17 countries*. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26719969>

Seyle, H. (1978). *The stress of life*. Revised edition. Nueva York: McGraw-Hill.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-rewards conditions. *Journal of occupational health psychology*. 1, 27-41.

Siegrist, J. (2010). Effort- reward imbalance at work and cardiovascular diseases. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 23(3), 279 – 285.

Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. & Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social science and medicine*, 58, 1483-1499.

Siegrist, J., Wege, N., Pühlhofer, F. y Wahrendorf, M. (2009). A short generic measure of work stress in the era of globalization: effort-reward imbalance. *Int Arch Occup Environ Health*, 82, 1005-1013.

Soh, M., Zarola, A., Palaiou, K. y Furnham, A. (2016). Work-related well-being. *Health Psychology Open*. 1–11.

Weiss, H, Davis, R. England, G. & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN,, EE.UU.: University of Minnesota.

INCLUSIÓN, SALUD Y DERECHO LABORAL DEL CAPITAL HUMANO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Mtra. Sharaely Stephany Rodríguez Izquierdo. Dra. Belinda Izquierdo García.
Universidad Veracruzana

RESUMEN

El trabajo de las pequeñas y medianas empresas y su relación con sus estructuras organizacionales, es un tema de importancia por la definición de las funciones, y actividades del capital humano, de acuerdo a las respectivas tareas delimitadas, coordinadas y evaluadas para el logro de objetivos. Asimismo, para la generación de empleos y la participación de la economía de un país, tal el caso de México. Razones que encaminan a estudiarlas. La experiencia en el Estado de Veracruz delata un ejemplo de tenacidad de un grupo de mujeres empresarias; estudiadas desde una perspectiva administrativa, financiera, mercadológica y cultural, desde el año 2009 al 2017. Al presente tiempo, escudriñamos avances en materia de inclusión, salud y derechos laborales del capital humano en medianas y pequeñas empresas y su relación con la economía digital como impacto en la estructura organizacional. Mediante un estudio cuantitativo, analítico y propositivo, se logró identificar el tálito de las variables. La trascendencia redundara en el contenido y forma de las organizaciones para una mejor posición en el mercado e iniciativa de Ley.

Palabras clave: Inclusión y salud, relaciones laborales, función empresarial.

Abstract

The work of small and medium-sized companies and their relationship with their organizational structures is an important issue for the definition of the functions and activities of human capital, according to the respective tasks defined, coordinated and evaluated to achieve objectives. Also, for the generation of jobs and the participation of the economy of a country, such as the case of Mexico. Reasons that lead to study them. The experience in the State of Veracruz reveals an example of tenacity of a group of women entrepreneurs; studied from an administrative, financial, marketing and cultural perspective, from 2009 to 2017. At present, we look at advances in terms of inclusion, health and labor rights of human capital in medium and small companies and their relationship with the digital economy as an impact on the organizational structure. Through a quantitative, analytical and proactive study, the tacit of the variables was identified. The transcendence will result in the content and form of the organizations for a better position in the market.

Key words: Inclusion and health, labor relations, business function.

INTRODUCCIÓN

Hablar de estructura organizacional de empresas en México es complejo, sobre todo en medianas y pequeñas empresas, por varios intervinientes, uno de ellos, la composición de dos palabras, la estructura y la organización. La primera se refiere a la forma física, distribución de espacios, ventilación, servicios técnicos e instalaciones hidráulicos y de equipos, entre otras acciones. La organización se refiere a las funciones de la estructura, desde la distribución de cargos, responsabilidades y actividades de los potenciales humanos; también se relaciona con las metas y los objetivos empresariales o institucionales. Según el caso, se definen las funciones y actividades por departamento o servicios. Las funciones son aquellas que representan a toda la empresa y cada uno de los departamentos, por ejemplo: la función del sector salud, es dar “salud”, las actividades se describen como el conjunto de acciones realizadas por los seres humanos (el capital humano).

Para el presente trabajo, comprendidos ambos conceptos, ahora, en su conjunto se puede referir a la estructura organizacional como el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo a las tareas, son divididas, agrupadas, coordinadas y evaluadas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio; comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización) y la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización, ambas se relacionan determinantemente con los individuos, calificados según el puesto, como también su relación con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura objetiva y tangible de la organización.

Kast y Rosenzweig (2010) consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social, no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

En esa estructura vista como un ente social, el capital humano es un tema de suma importancia tratarlo, en el sentido de: La inclusión, la salud y derechos de los trabajadores, estimado como la triada dorada a considerar en la presente comunicación. La desigualdad y la falta de equidad a preservar la salud, la inclusión y los derechos del capital humano en todos los servicios y atención de las instituciones y organizaciones en México, es alarmante. Para los políticos en sus discursos todo permanece en equilibrio, a diferencia de la realidad social, manifestada por comportamientos de grupos de trabajadores, por la falta de pago de sueldos y prestaciones, las estructuras organizaciones sufren de desequilibrio, muy lejana la atención a la equidad y salud de todos los ciudadanos, lo que refleja la falta de liderazgo e ingobernabilidad.

Por lo expuesto y con el fin de dar seguimiento al compromiso la universidad y empresarias en el Estado de Veracruz, surge el interés de abordar el tema en lo *relativo a la inclusión, la salud y los derechos laborales del capital humano en las empresas, principalmente dirigidas por mujeres y su relación con las estructuras organizacionales.*

Por lo tanto, el documento lo instituye los siguientes rubros: primero un sustento basado en estudios empíricos y teóricos de las tres variables: la inclusión, la salud, el derecho humano al trabajo y derechos humanos en el trabajo. La problemática referida a las tres variables en las empresas sujetas de estudio; la metodología esgrimida, enfatiza el método de estudio: cuantitativo, analítico y propositivo; seguidamente algunos resultados empíricos y reflexiones finales; para terminar con las referencias que fueron retomadas en el estudio. Por lo anterior se deslinda los siguientes objetivos

objetivos

Objetivo general

Explicar los contenidos y causas predisponentes del capital humano en la estructura organizacional en materia de la inclusión, salud y derechos laborales, en empresas dirigidas por mujeres en México.

Objetivos específicos

- ✓ Escudriñar concepto y avances en materia inclusión, salud y derechos laborales del capital humano en empresas y su relación con la economía digital como impacto en la estructura organizacional.
- ✓ Describir las actividades del capital humano y su participación en la gestión de la economía digital y su impacto en la forma y contenido de las organizaciones.

Problema de investigación

La realidad de la desigualdad de bienes, servicios y garantías individuales¹ es un hecho. Esa desigualdad y la falta de equidad a que nos referimos en todos los servicios y atención de la salud y educación son alarmantes. Asimismo, el comportamiento social de los grupos de trabajadores, por la falta de pago de sueldos y prestaciones se convierte en una constante. Como ejemplo de ello, señalamos algunos sucesos de las medianas y pequeñas empresas en México, la carencia de orientación gubernamental para aperturas y sostenimiento empresarial se hace presente. También la problemática tiene su origen

¹ Garantía es una expresión del léxico jurídico con la que se designa cualquier técnica normativa de tutela de un derecho subjetivo.

en la delimitación y concepto de interpretación de la estructura y función de las organizaciones, muchas de ellas, reflejan la falta de distribución de actividades del capital humano, más aún el desconocimiento de los derechos de la inclusión social; salud y posición jurídica laboral dentro de las empresas.

MARCO TEORICO conceptual y referencial de la inclusión, la salud y sus derechos

Empezaremos con una reflexión administrativa del concepto de estructuras organizacionales, consideradas como el marco en donde se desarrollan las funciones y actividades, entre ellas las delimitaciones de puestos o encargos. Instituidas jurídicamente como estructuras previamente delimitadas y en el cumplimiento de la Ley, enfatizando la importancia de su capital humano; para ello remitimos al concepto de Arias Galicia Fernando y Ríos Szalay Adalberto (2015):

(...) Administración de Recursos Humanos en las organizaciones es un proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc. de los miembros de la organización (...)

Evidentemente para desarrollar una estructura organizacional eficiente, se requiere administrar procesos, también en el considerando del bienestar de los trabajadores, buscando los satisfactores individuales y colectivos; las políticas, programas y procedimientos son de vital importancia para proveer una estructura administrativa eficiente.

En ese contenido se acota la importancia del capital humano, entendido como un ser pensante, capacitado para ejercer conocimiento, destrezas y las actividades de las funciones de las organizaciones. Para lograr esas habilidades se trasluce la oportunidad de ejercer las competencias que cada uno posee. Actualmente en la práctica empresarial se ha considerado el potencial y no las carencias físicas. Por esa razón el tema de la inclusión dentro de una sociedad mercantilista amerita ser atendida.

La inclusión como concepto, se denomina a toda actitud, política o tendencia que busque integrar a las personas dentro de la sociedad, buscando que estas contribuyan con sus talentos y a la vez se vean correspondidas con los beneficios que la sociedad pueda

ofrecer. Este tipo de integración debe llevarse a cabo desde el punto de vista económico, educativo, político, etc. Gozando de las garantías institucionales, principalmente en la salud. Este beneficio de dar salud aparece desde mediados del siglo XX, la medicina social en general y la salud colectiva en particular han venido dirigiendo sus esfuerzos hacia la generación del conocimiento y de los marcos teóricos que nos permitan ampliar el espacio conceptual y comprender socialmente mejor y más allá del territorio de la racionalidad biomédica individual: ¿Cómo y por qué la salud y la enfermedad se producen y reproducen socialmente?, por qué esas dos categorías tienen la connotación de procesos dinámicos que trascienden el limitado espacio del campo biomédico?, y finalmente, ¿por qué la naturaleza del Estado (justicia, desigualdades sociales, violencia política, derechos humanos) y sus políticas públicas pueden determinar el perfil particular de enfermar a una población?.

Como resultante de ello, hoy también se reconoce que las acciones, programas y/o prácticas en salud no pueden ni deben estar orientadas apenas al ámbito institucionalizado del sector salud, muy por el contrario, ellas también deben ejecutarse fuera de él, es decir, allí donde las personas son tales, en su hábitat político y económico, en el entorno cultural donde viven, trabajan, se ocupan, nacen, sufren y se desarrollan como personas.

Uno de los ejemplos más exitosos de inclusión en México es la Empresa BIMBO, refieren los autores de PROMOVIENDO UNA CULTURA DE INCLUSIÓN EN LA EMPRESA, de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización Internacional del Trabajo (OIT). (Julio, 2015) refiere:

Las claves de una inclusión exitosa

Las claves de una inclusión exitosa Para las empresas inclusivas el proceso de incluir a personas con discapacidad en todo su quehacer es exitoso en la medida en que se logre un cambio cultural en la empresa. Los mayores obstáculos para la contratación de personas con discapacidad radican en los mitos y barreras que se han creado alrededor

de la discapacidad. La contratación de personas con discapacidad es un primer paso para derribar esos mitos y barreras. Este paso debe ser seguido por un proceso sistemático de capacitación y sensibilización de toda la empresa. La participación de todo el personal en las diferentes fases del proceso de inclusión es muy importante. Esta participación debe darse como resultado de una directriz directa, emanada de las instancias jerárquicas más altas de la empresa, pero también generada como producto de la capacitación, del convencimiento y de la sensibilización [cuadro 1]. Este módulo pretende brindar algunos insumos para apoyar la construcción de una cultura inclusiva en la empresa, analizando tres aspectos fundamentales: la estrategia de comunicación, la conformación de un grupo de recursos para la inclusión dentro de la empresa y el desarrollo de un programa permanente de capacitación y sensibilización en el tema.²

Cuadro 1. Las claves del éxito de una empresa inclusiva. “La empresa Bimbo”, comparte las claves de su éxito como “Empresa Incluyente”:

1. El director general debe estar completamente involucrado en el tema. Como líder se tiene la capacidad de permear en todas las áreas de la empresa. **2.** Hacer negociaciones con los directores de áreas involucrados y enviar lineamientos claros a todo el personal. **3.** Dar seguimiento de cerca al proceso. Es fundamental tener una persona o un área dedicada al tema constantemente. Así también dar seguimiento a los talleres de sensibilización al equipo de trabajo donde se incluye el personal. **4.** Compartir con todas las áreas de la empresa la experiencia de tener a una persona con discapacidad trabajando. De esta manera la experiencia directa

² Fuente: Sitio Web Confederación Mexicana de Organizaciones a favor de la Persona con Discapacidad Intelectual, A.C <http://www.confe.org.mx>

permea en las diferentes áreas laborales y se ayuda a quitar prejuicios.

Otro de los constantes de mayor relevancia en las personas es el ámbito del derecho, en materia laboral, también conocido como derecho del trabajo y los derechos humanos en el trabajo, ambos se consideran un tema importante, pero extensos. Para el caso en cuestión retomaremos los derechos humanos en el trabajo, o derechos laborales. Por tales argumentos solo abordaremos lo relativo al trabajo establecido por las relaciones simétricas. Por un lado, el empleador (es quien contrata a un trabajador), por otro lado, el empleado (la persona contratada). En relación al mutuo consentimiento, bajo los términos de contratos laborales bilaterales.

Los argumentos en el marco de la estructura organizacional de las empresas, la inclusión; salud y el derecho laboral, se encaminan a los términos de justicia social en los diferentes ámbitos que se desenvuelve el individuo, sus garantías incumbirán a todas sus acciones que realicen, es decir, la idea de justicia social se orienta a la reflexión de equidad social para todos, igualdad de oportunidades, por ejemplo: no es posible que un integrante de las cámaras de diputados o senadores, dedicados a ocupar una curul y a “dormirse”, - literal- perciban una compensación (sueldos y prestaciones) mucho mayor que un trabajador (entre ellos el discapacitado) de tiempo completo en una empresa de productos o servicios, el cual se dedica a laborar tareas según sus posibilidades, cumpliendo un horario mínimo de ocho horas diarias. Aunado a las condiciones precarias de estructura organizacional para su desempeño, carentes de servicios de inclusión, de salud y quebramiento de derechos humanos en el trabajo. Con ello la argumentación racional ha tenido sus efectos en la sociedad, sus manifestaciones son una muestra de comportamiento de insatisfacción, hasta impotencia. Esas luchas en contra de la desigualdad de bienes, servicios y garantías individuales son preocupantes por el bien común de una sociedad justa y goce de paz para el desarrollo humano y de la propia sociedad. Muestra de ello, hoy en día es en todos los estados de México.

Retomemos el concepto de salud, como una variante del capital humano por la constante revisión médica que se requiere, sobre todo en la prevención encaminada a advertir la aparición de enfermedades y reducción de factores de riesgo y consecuencias, según lo establecido por la Organización Mundial de la salud (OMS desde 1998 a la fecha). También refiere: Las estrategias para la prevención primaria pueden estar dirigidas a prohibir o disminuir la exposición del individuo al factor nocivo, hasta niveles no dañinos para la salud. Logran evitar el avance de enfermedades sobre todo de índole incurable. Igualmente impide el impacto económico y financiero para la empresa y la familia del trabajador.

En un estudio denominado “El rol de género y su relación con la competitividad empresarial. Estudio situado en la Región de Xalapa, Veracruz.” Realizado por Izquierdo García y Schuster Fonseca (2009 a 2016), se halló en lo concerniente a la salud y su relación laboral lo siguiente:

Entre los factores biológicos, encontramos a las enfermedades crónicas, en un 70% del total de 170 empresarias, la cuales definieron como el "proceso incurable, con una gran carga social, desde el punto de vista económico, desde la perspectiva de dependencia social e incapacitación. Con una etiología múltiple y con un desarrollo poco predecible". Encontramos que la mayoría de las encuestadas, sufren estos padecimientos. Como también, los padecimientos agudos están presentes en este grupo, los cuales se caracterizan por: periodo incubación corto, predominio enfermedad infecciosa, causas uní-causal microbianos; asimismo, las enfermedades sociales, hacen presencia en este grupo de estudio en menor proporción, se caracterizan por la influencia social, motivadas por la contaminación, alcoholismo, incluidas las ocupacionales, los trastornos psicológicos, brotes de violencia y agresividad, como el acoso, derivados de problemas personales o educacionales. Respecto a los exámenes médicos como requisito laboral del total de encuestadas, el 82% se hacen estudios continuos del examen médico, que incluye estudios sobre: el estado general de salud: VDRL, laparoscopia, radiológico de pulmón y, de gravidez, que las empresarias solicitan a sus empleadas (os) al ingresar a

la empresa, es significativo la respuesta ya que, al ingresar sus empleados a la empresa, es de rigor solicitarles dichos estudios.

La distribución de las actividades, muchas empresas no definen los quehaceres o bien a los puestos, esto conlleva al menoscabo de la relación laboral, Asimismo, entre otros factores de riesgo, se encuentran los de orden cultural, de mayor intervención en la producción son los de tipo religioso y las costumbres del personal de la empresa. La religión es un elemento relevante, suele componerse de creencias y prácticas sobre cuestiones de tipo existencial, moral y sobrenatural y esto tiende a influir en la práctica empresarial. Respecto a las costumbres, en cada empresa existen personas provenientes de diversos medios sociales y culturales y portadores de diferentes costumbres que influyen en su quehacer laboral.

En otro orden de ideas y relacionado el tratado con la *economía digital*, expresan Águila, Del A. R. y Padilla, A. (2001):

En la actualidad, se puede hablar de nueva economía o de economía digital en la medida en que las TIC, en especial Internet, están transformando y lo seguirán haciendo en el futuro, la dirección y organización de empresas y la competencia entre las mismas [Cohen, de Long y Zysman, (2000)]. La economía digital está afectando a las empresas u organizaciones, a las decisiones de localización, tamaño, estructura organizativa y relaciones con otras empresas, a la estructura de los mercados, a los precios de los bienes y servicios y a las características del mercado laboral, entre otros (Haltiwanger y Jar-min, 2000).

Concretamente, se puede plantear el impacto de la economía digital en las empresas y en su entorno general y específico. A partir del análisis propuesto por estos autores se ve claramente los cambios producidos, en sus relaciones con clientes, proveedores, medición de tiempos, movimientos y costos.

Para terminar en lo relativo a las variables: Inclusión, salud y derecho laboral del capital humano en la estructura organizacional de empresas mexicanas y su relación con la utilización de las Tics, referimos las posiciones por algunos autores y organismos dedicados a investigar continuamente los sucesos de cada una de las variables

independientes y en su conjunto en el desarrollo de las funciones y actividades de la empresa, enfatizando la necesidad de atender al capital humano, con el propósito de hacer rendir, conservar y distribuir los recursos, basados en un conjunto de teorías clásicas, por objetivos y de sistemas, encaminadas a la producción, interacción e integración y hacer valer sus derechos de todos los actores que desempeñan sus tareas día a día para fortalecer la economía mexicana.

METODOLOGÍA.

Método

Con el fin de continuar analizando los sucesos de las empresas dirigidas por mujeres, para el estudio en cuestión, se esgrimió el método descriptivo, exploratorio y analítico, por el hecho de describir, analizar y explicar las variables y su probable asociación. Lo relevante del estudio fue explicarlas, utilizando un cuestionario, instituido por preguntas en relación a las variables y los objetivos del estudio. De esta forma se desmembraron para su respectiva explicación y sus posibles asociaciones.

Población

Se consideró el total de 97 mujeres empresarias localizadas en una sociedad denominada “Empresarias en Empoderamiento activo AC” de la ciudad de Xalapa Veracruz, México (EEMAC). La relación interpersonal durante los años que hemos trabajado con ellas ha sido peculiar, por la reorganización como asociación (anteriormente AMJE).

Unidades de medición

Mujeres empresarias EEMAC de la ciudad de Xalapa Veracruz.

Inclusión

Se considero únicamente a las empresarias que han venido participando en los estudios de investigación e intervención conferidos por la Universidad, desde el año 2010. Propietarias de su propio negocio y al frente del mismo. Además, líderes dedicadas a realizar sus trámites legales y fiscales. Encargadas de tomar decisiones de planeación, organización y control de sus empresas.

Recolección de datos

Los escenarios y las unidades de medición se realizaron en las empresas en una reunión exprofeso para el trabajo de campo. Es importante señalar que previamente al proceso de recolección de datos se llevó a cabo algunas entrevistas para explicar el procedimiento de la recogida de los datos. La codificación de las categorías estuvo a cargo de los responsables de la investigación.

Cuadro 2. Variables e indicadores

Unidades de medición	Sujetos de medición	Variables	Indicadores	Medición
Empresas dirigidas por Mujeres	Empresarias Propietarias	Estructura organizacional	Función y creación de la empresa Rentabilidad Definición y distribución del trabajo Distribución de puestos Definición No de trabajadores	Razón
		Inclusión	Contratación de personal Tipos de discapacidad Discriminación	Razón
		Salud	Factores de riesgo	Nominal

			Derechos Incapacidad	
		Derechos humanos	Apego al reglamento Contrato Compensaciones	nominal
		Economía digital	Infraestructura Aplicación Comercio electrónico	nominal

Fuente: Elaboración propia (2018).

Selección de técnicas e instrumentos de recolección de los datos

La técnica fue la entrevista, de carácter grupal, de principio se utilizó para informarles la intensidad de la investigación y su participación en el proceso.

El instrumento de recolección de datos, se elijo un cuestionario

Incluyó preguntas relativas a las variables e indicadores, referidas en el cuadro N°2. Se realizó el análisis de confiabilidad, consistió en la aplicación del instrumento a un 15% del total de la población, posterior, se realizó un análisis con el apoyo del paquete estadístico DYANE (Diseño y Análisis de Encuestas) Versión 4, tratando de relacionar las preguntas, haciendo cruces de variables. Por tal motivo alcanzo un promedio de Alfa de Cronbach de 0.7799; el instrumento resultó con una confiabilidad respetable. Posterior se procedió a la ampliación del cuestionario, definiendo el tiempo de 15 minutos.

Procesamiento y presentación de los datos.

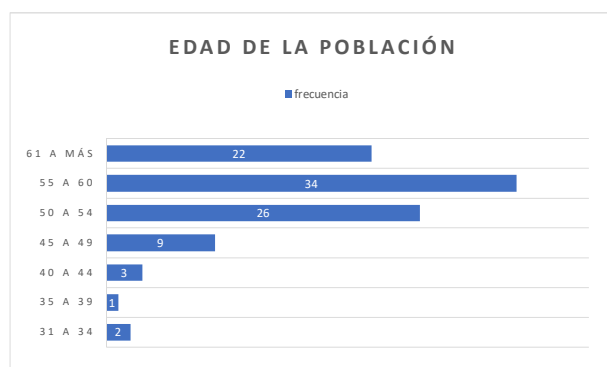
Se realizó mediante una hoja electrónica de cálculo, o denominada hoja de Excel, ordenadamente se vaciaron las respuestas de cada uno de los ítems de los cuestionarios

aplicados, de igual forma se validó como base de datos, se ordenó y corrigió para evitar la introducción de datos erróneos. Seguido, se elaboran los cuadros y gráficas de acuerdo al ítem del cuestionario, presentados a continuación como resultados.

RESULTADOS:

Cuadro 3. Edad de la población

Edad	Frecuencia	Proporción
31 a 34	2	2.06
35 a 39	1	1.0
40 a 44	3	3.09
45 a 49	9	9.2
50 a 54	26	26.8
55 a 60	34	35.05
61 a más	22	22.6
Total	97	100



Fuente: elaboración propia (2018)

Cuadro 4. Proporción de empresas en su función y tiempo de creación.

Función	Tiempo de creación en años			Total
	de 1 a 10	de 11 a 20	Más de 20	
Servicios	26.80	20.61	6.1	53
Productos	13.33	26.67	6.1	44
Total	40.00	46.67	13.4	97

Fuente: Elaboración propia (2018).

Sobresale la proporción dedicada al servicio 53.3, de uno a diez años. A diferencia las dedicadas hacer productos con mayor antigüedad.

Cuadro 5. Distribución de la definición del trabajo en las empresas.

Concepto	Frecuencia	Proporción
Claramente definida	59	61.8
Medianamente definida	27	27.8
Definida por contingencia	10	10.3
No definida	1	1.0
Total	97	100



Fuente: Elaboración propia (2018).

Más del cincuenta por ciento de las empresarias tienen definida sus funciones, lo riesgoso es el resto que corresponde a medianamente y de contingencia.

Cuadro 6. Definición de los elementos de estructura organizacional.

Categorías	Frecuencia	Proporción
Funciones	97	100
Procesos	82	84.5
Actividades	56	57.7

Fuente: Elaboración propia (2018).

Destaca la definición de las funciones, esto tiene relación con la razón social de las empresas.

Cuadro 7. Rentabilidad de las empresas

Categorías	Frecuencia	Proporción
Siempre	30	30.9
Casi siempre	44	45.3
Pocas veces	23	23.7
Total	97	100

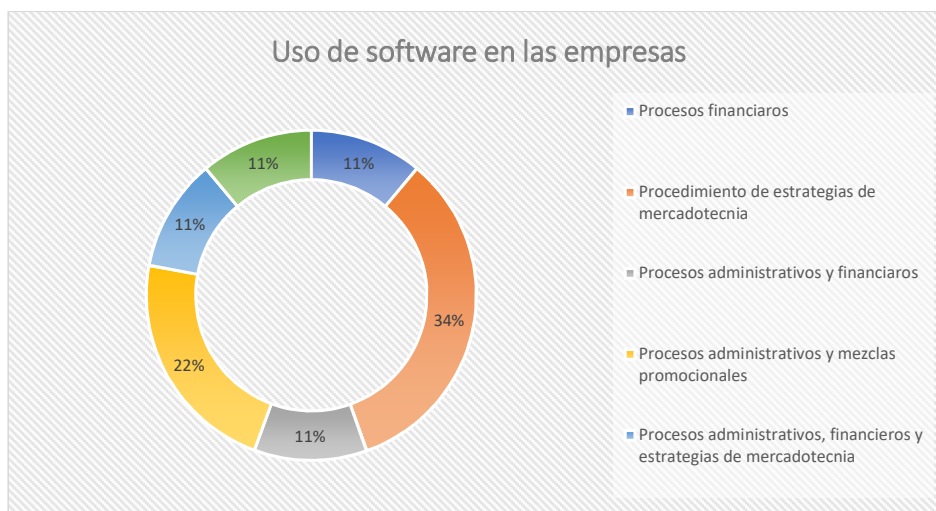
Fuente: Elaboración propia (2018).

Relevante el dato de la categoría “casi siempre” relacionado con el poder adquisitivo, es decir las empresarias subsisten para obtener ingresos suficientes para perdurar.

Cuadro 8. Uso de software en las empresas.

Uso de software	Proporción
Procesos financieros	5.8
Procedimiento de estrategias de mercadotecnia	17.6
Procesos administrativos y financieros	5.8
Procesos administrativos y mezclas promocionales	11.7
Procesos administrativos, financieros y estrategias de mercadotecnia	5.8
Procesos administrativos, estrategias de mercadotecnia y mezclas promocionales.	5.8

Fuente: Elaboración propia (2018).



Fuente: Elaboración propia (2018).

En la proporción de procedimientos de estrategias es mayormente utilizado el software, dato que se tendrá que fortalecer en la economía digital.

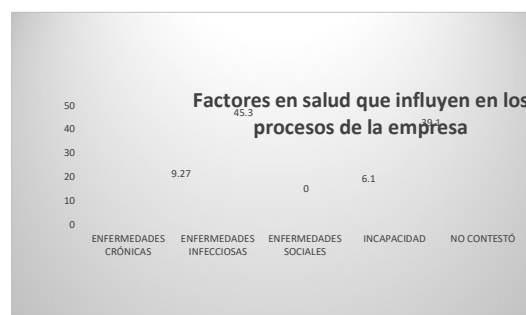
Cuadro 9. Factores de la economía digital que influyen en las actividades de los trabajadores.

Factores	Proporción
Infraestructura	12
Implicaciones	34
Comercio electrónico	86
Intermediarios	45

Fuente: Elaboración propia (2018).

Cuadro 10. Factores en salud que influyen en los procesos de la empresa.

Factores	Frecuencia	Proporción
Enfermedades crónicas	9	9.27
Enfermedades infecciosas	44	45.3
Enfermedades sociales	0	0
Incapacidad	6	6.1
No contestó	38	39.1
Total	97	100



Fuente: Elaboración propia (2018).

Cuadro 11. Factores de inclusión laboral.

Opciones	Contratos a personal discapacitado	Tipo de incapacidad
SÍ	17	Sordos, secuelas físicas, problemas psicomotores
NO	80	Ninguno

Fuente: Elaboración propia (2018).

Se hace notar la mínima frecuencia de los contratos a personas discapacitadas, dato que incumbirá a la planeación y organización trabajar en la inclusión y aceptación de los potenciales humanos que merecen oportunidades laborales. Tema tanto empresarial como gubernamental.³

Cuadro 12. Derechos y obligaciones laborales.

Actividades apegadas al reglamento. El 64% dice que casi siempre las actividades se apegan al reglamento, mientras que el 29% de las empresas el personal refiere apegarse.

Contrato. El 100 por ciento lo determinan las partes, por un lado, las empresarias, por el otro los trabajadores, en lo general son escritos y con la temporalidad definidas. Quedando comprometidas las partes en una relación de respeto mutuo consentimiento y de colaboración.

Compensaciones. El 100 por ciento, refiere que se determinan bajo los términos de la Ley Federal de Trabajo para la República mexicana. “Es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, Apartado A, de la Constitución, de la Ley Federal del Trabajo en su artículo 2o.- Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los

³ Para este postulado se tendrá que revisar en su conjunto las leyes de atención a los trabajadores que merecen ser atendidos y dar la oportunidad de participar en el reclutamiento y selección de los puestos, ofrecidos por las empresas. La Ley Federal para prevenir y eliminar la discriminación, deriva de la reforma constitucional al artículo primero (Decreto 2003) establece [Artículo 1.- Las disposiciones de esta Ley son de orden público y de interés social. El objeto de la misma es prevenir y eliminar todas las formas de discriminación que se ejerzan contra cualquier persona en los términos del Artículo 1 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como promover la igualdad de oportunidades y de trato...]

factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales” (...)

Fuente: Elaboración propia (2018).

Cuadro 13. Descripción y relación de los factores de riesgo: Estructura, Inclusión, salud y derecho laboral del capital humano en la estructura organizacional de las medianas y pequeña empresa. En escala de opinión de cada uno de los factores del 1 al 5: [1. Totalmente en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4- De acuerdo; 5. Totalmente de acuerdo].

Factores/opinión	Descripción	Escala
Adecuada estructura	La falta de recursos para el mantenimiento, no se logra optimizar la infraestructura	5
Aceptación a la inclusión	Deficiencia en la infraestructura dentro de la empresa, instalaciones costosas	3
F. Problemas de salud	Frecuencia de enfermedades isquémicas, diabetes mellitus, sobre peso y obesidad. Enfermedades respiratorias. Falta de infraestructura en el sector salud	4
Respeto a los derechos laborales	Se fundamentan en los establecidos por la Ley, y los acuerdos entre las partes	4
Falta de elementos de economía digital	La falta infraestructura y recursos para el mantenimiento. Se aplica en mediana proporción el comercio electrónico	5

Fuente: Elaboración propia (2018).

La opinión se hizo patente, en atender: la falta de recursos para mantenimiento y ampliación de infraestructura, relacionado con los impulsos de la economía digital. La

necesidad de fortalecer la cultura de la inclusión y no menos importante lo relacionado con los derechos, obligaciones y problemas de salud.

DISCUSIÓN

De la población estudiada, con un promedio de edad de 57 años, la vigencia de sus empresas también con una antigüedad promedio de 17 años. Dedicadas a la función de servicios, más del 50% de ellas tienen claramente definida la función, el resto medianamente definida; respuestas que llaman la atención, por el hecho de analizar las contingencias para instituir y operar las empresas, debiera considerarse la definición para el registro fiscal, relacionada con la razón social y demás instrumentos legales, también con su rentabilidad.

Entre otros hallazgos relevantes y relacionados con los objetivos, se refiere: De los contenidos y causas predisponentes del capital humano en la estructura organizacional en materia de la inclusión, salud y derechos en empresas dirigidas por mujeres, caso del estado de Veracruz, resultó que “casi siempre subsisten”, siendo sus ingresos suficientes para el ejercicio del poder adquisitivo necesario; factor condicionante de permanencia de estatus de mediana y pequeña, signo revelador para no poder crecer.

Al no contar con los recursos financieros óptimos, por consecuencia impacta en los procesos y resultados. En orden, acotamos la falta de optimización del uso del software, los usuales son los que han impartido e implementado en programas de capacitación la universidad veracruzana, enfocados a los procedimientos estratégicos de mercados. Existe la inquietud de reforzar otros procesos de la economía digital, principalmente en comercio electrónico.

Entre los factores de control de riesgo, es la atención a la salud, por los recursos financieros y de acceso a los servicios médicos con calidad; las empresas tienen -no solo la obligación de otorgar este derecho a los trabajadores-, sino, exigir a las autoridades gubernamentales esa calidad de atención a la salud. De igual forma, atender lo relativo a la inclusión, en la adecuación de la infraestructura y equipo, con el fin de facilitar la deambulación y protección a los discapacitados, entre otras personas con capacidades diferentes.

Lo relativo a los derechos y obligaciones laborales, se alude una relación de mutuo consentimiento, añadiendo la contratación definida, correspondientes a sueldos y salarios a conveniencia de la empresa y en lo relativo a lo establecido por la Ley. Para este asunto habría que consultar a los trabajadores y analizar el poder adquisitivo en relación a sus necesidades.

Para finalizar, y con base en los resultados, la controversia es cuestionable por lo dispuesto “No hay un equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, por lo tanto, no hay un trabajo digno en la relación laboral”.

REFLEXIONES FINALES

La importancia radica en el seguimiento al grupo de mujeres empresarias, la participación de este grupo junto con investigadores de la universidad han logrado atender lo relacionado con algunas actividades en los puestos y cultura administrativa, los resultados coinciden con los expuestos por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), en un diagnóstico que no es favorable para las medianas y pequeñas empresas. La atención a la salud e infraestructura es determinante. Así como mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

Los planteamientos hechos, tuvieron la finalidad de asociar las variables de Inclusión, salud, derecho laboral del capital humano y la necesidad de la utilización de las Tics en los procedimientos administrativos de la misma estructura organizacional. Se logró el estudio, por la intervención y facilidades por las empresarias; personas disciplinadas y convencidas de la capacitación continua.

Los resultados se proporcionarán a las interesadas, con el propósito de continuar con un programa de intervención, en donde las participantes darán cuenta de su posición en las funciones de la estructura organizacional y su prospectiva empresarial. Igualmente, en el marco del programa de intervención en un futuro no lejano y conveniente para las empresarias, se les facilitará la asesoría en la participación ciudadana ante las cámaras legislativas para gestionar una iniciativa de Ley en favor de la mediana y pequeña empresa, en el sentido de equilibrar lo relativo a la situación fiscal, mejorar la atención de

la salud a los trabajadores y a las propias empresarias. También facilitar los apoyos para mejorar las instalaciones en favor de los discapacitados, cumpliendo con la Ley Federal para contribuir en la prevención de la discriminación, el objeto de la misma es prevenir y eliminar todas las formas de discriminación que se practiquen contra cualquier persona.

Finalmente, al margen del esfuerzo del grupo la población estudiada, consientes de continuar capacitándose de acuerdo a las nuevas vertientes administrativas empresariales, es un hecho que la inclusión, la salud y los derechos laborales, son los elementos de mayor ponderación para el desarrollo y crecimiento de las empresas, por esta razón le denominamos la “triada dorada”.

REFERENCIAS

Adalberto Ríos Szalay, Fernando Arias Galicia (2015) Administración de recursos humanos, Localización: Administración de recursos humanos/ coord. por Fernando Arias Galicia, 1979 págs. 23-48. México: consultado diciembre 2018.

<https://dialnet.unirioja.es/info/ayuda/plus>

Aguila, A. R. Del y Padilla, A. (coords.) (2001): E-business y Comercio Electrónico: un enfoque estra-tégico, Ra-Ma, Madrid.3.

Aguila, Del A. R. (2000): Comercio Electrónico y Estrategia Empresarial, Ra-Ma. Madrid.4.

Aguila, Del A. R. y Padilla, A. (2000): Estrategia y entorno virtual. El ciclo de uso de Internet en las organizaciones españolas, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga, Málaga.

Decreto. Ley Federal Para Prevenir y Eliminar La Discriminación (2003). Congreso de la Unión. México: Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión. Secretaría General Secretaría de Servicios Parlamentarios

Izquierdo G. Belinda. Schuster F. Juan (2009 a 2016), El rol de género y su relación con la competitividad empresarial. Estudio situado en la Región de Xalapa, Veracruz. México:

UV

Izquierdo G. Belinda (2011). Contribución a elevar la competitividad de las empresas dirigidas por mujeres, mediante el fortalecimiento de su capital humano: un proyecto de intervención de Investigadores de la Universidad Veracruzana. México: UV

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Luigi Ferrajoli, (2008) Democracia y Garantismo, edición de Miguel Carbonell, Madrid: Trotta , pp. 60

Márquez Pérez, Mónica. (2002). Competitividad en las organizaciones. <http://www.monografias.com>. Páginas 1-3.

Promoviendo una Cultura de Inclusión en la Empresa, de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización Internacional del Trabajo (OIT). (Julio, 2015)

Saavedra R. Pérez Gorostegui, Moya y Muñoz, (2004), La Economía y Administración Ed. UNED, España.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1996). Administración en las organizaciones (Enfoque de Sistemas y de Contingencia) (4ª Ed.). México: Trillas

Página Web

<http://www.confe.org.mx>

Retomada Confederación Mexicana de Organizaciones a favor de la Persona con Discapacidad Intelectual, A.C. Recuperada diciembre 2018

http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/cue_gen/viol_tra.htm

Retomada por la Organización internacional del trabajo. Recuperada enero 2019

http://stj.col.gob.mx/dh/descargables/pdf_seccion/concepto_3_2_3.pdf

Retomada en LA COMISIÓN NACIONAL DE DERECHOS HUMANOS. Recuperado en enero 2019.

EL CAPITAL INTELECTUAL COMO ACTOR PRINCIPAL EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN PYMES

Dr, José Enrique Luna Correa. Universidad de Guanajuato, Celaya, México.
Dra. Yamarú del Valle Chirinos Araque. Universidad. Católica Luis Amigó, Medellín,
Colombia.

Dra. Nataliya Barbera de Ramírez. Universidad del Sinú, Elías Bechara Zainum.
Montería, Colombia

RESUMEN

El propósito del estudio es analizar el capital intelectual como actor principal en la competitividad empresarial en PYMES manufactureras de Celaya México, actualmente las empresas buscan la forma de mantenerse en el mercado ante el aumento constante de su competencia; por ello es de gran relevancia considerar el capital intelectual como factor fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas en la empresa; por consiguiente, para la sustentación teórica de la investigación se consideraron los aportes de los autores Edvinsson & Malone, (1997), Chirinos & Ramos (2014), Porter, (1999) y otros. Metodológicamente, la investigación es de tipo no experimental, transversal, descriptiva de campo; la población estuvo conformada por una muestra de 300 PYMES, se aplicó 1 instrumento el cual dará respuesta objetivo del estudio, con una escala de cuatro (4) alternativas de respuestas bajo los parámetros de la escala de Likert. Se validó a través de juicio de expertos. El análisis de los resultados permitió concluir que los empresarios de este sector deben involucrar al capital humano en sus procesos organizacionales para que aporten ideas e innoven constantemente; de esta manera es posible alcanzar los resultados que se buscan, generar ventajas competitivas para la empresa, lograr su mantenimiento en el mercado y poder diferenciarse de sus competidores más cercanos.

Palabras clave: Capital humano, competitividad, innovación.

Abstract

The purpose of the study is to analyze the intellectual capital as a main actor in business competitiveness in manufacturing SMEs of Celaya Mexico, now companies seek ways to stay in the market with the constant increase of their competence; therefore, it is very important to consider intellectual capital as a fundamental factor for the development of competitive advantages in the company; therefore, for the theoretical support of the research the contributions of the authors Edvinsson & Malone, (1997), Chirinos & Ramos (2014), Porter, (1999) and others. Methodologically, the research is non-experimental, transversal, descriptive field; the population consisted of a sample of 300 SMEs, 1 instrument was applied, which will give an objective response to the study, with a scale of four (4) alternative answers under the Likert scale parameters. It was validated through expert judgment. The analysis of the results allowed to conclude that the entrepreneurs of this sector must involve human capital in their organizational processes so that they contribute ideas and constantly innovate; In this way it is possible to achieve the results that are sought, generate competitive advantages for the company, achieve its maintenance in the market and be able to differentiate from its closest competitors.

Keywords: Human capital, competitiveness, innovation.

Introducción

Actualmente en el mundo empresarial las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, esto ha llevado a que las personas sean eficientes, creativas dinámicas, capaces de innovar para lograr la competitividad y permanencia en el mercado. El capital intelectual posee muchas competencias que debe desarrollar en virtud de realizar con éxito las actividades de las iniciativas de negocios en función del logro de los objetivos previamente establecidos. (Chirinos & Ramos 2014)

Uno de los mayores retos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) para alcanzar la sostenibilidad es lograr reunir un equipo de personas con la disposición para cumplir con el propósito primordial que tiene toda actividad empresarial como es ser efectivos y eficaces, así como los demás objetivos que se establezcan dependiendo de la particularidad de la empresa. Si bien es cierto todas ellas poseen necesidades,

intereses, conocimientos, experiencias, expectativas, generadas por motivaciones diferentes, la función de la gestión del capital humano es consolidar esta variedad de destrezas para el bien común; esto significa, fusionar y direccionar la competitividad del personal y la operatividad de la empresa al compartir el mismo fin, sobre la base de un mecanismo de comunicación fluido que llegue a todas las fibras del grupo.

En tal sentido, es imperante considerar el capital intelectual como pilar fundamental de la empresa debido que sus destrezas y habilidades son las que suministran la funcionalidad y operatividad a la misma conduciéndola hacia la competitividad. El hecho de tener un personal capacitado, cualificado, eficiente, eficaz, creativo, innovador y emprendedor le genera a la empresa ventaja competitiva, proyectándola hacia un futuro sostenible lo que le proporciona seguridad y confianza al cliente permitiendo su mantenimiento en el mercado nacional e internacional donde se desarrolle operativamente. Por lo cual es importante que se tome al ser humano como valor agregado de competencia y no como un simple trabajador para la explotación de su talento en beneficio de la empresa (Chirinos & Pérez, 2016).

Sin embargo, un factor muy importante para que las PYMES alcancen ser efectivas y eficaces es aprovechar sus recursos tecnológicos, financieros y humanos para crear una ventaja competitiva, en efecto todos estos factores son variables que deben operar en conjunto con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales previamente establecidos (Edvinsson & Malone, 1999).

En tal sentido, se realiza una revisión por las PYMES en México considerando el reporte indicado por el instituto nacional de estadísticas y geografía INEGI (2014) que desarrolló una línea de investigación denominada demografía económica, cuyo objetivo es dar a conocer los principales indicadores de fenómenos relacionados con los niveles de supervivencia, muerte y años de vida de los negocios en México. Entre los principales resultados se encuentran los siguientes: los indicadores de demografía económica tienen comportamientos diferentes por sector de actividad. Así, se advirtió que para el sector manufacturero casi 7 de cada 10 negocios llegan con vida al cumplir el primer año, para los sectores comercio y servicios privados no financieros este indicador se reduce a poco más de 6 de cada 10 que ingresan a la actividad económica. En cuanto a la esperanza de vida al nacer, los negocios manufactureros son los que tienen más alto este indicador:

9 años y medio por vivir en promedio. Le siguen los servicios privados no financieros con 8 años. Los de mayor volatilidad son los comerciales con 6.6 años de vida. El promedio general de los tres sectores en conjunto se estima en 7.7 años de vida al nacer.

Tal es el caso de la industria manufacturera de Celaya en la ciudad de Guanajuato donde se observa que en su mayoría utilizan muy poca innovación para el desarrollo de sus productos y requieren de tecnología que les permita ser más competitivos, ya que cerca del 65% de estas empresas son exportadoras, que se han quedado cortas en la producción, por falta de liquidez financiera, de estructura de planeación de procesos bien definidos, poca o escasa tecnología, el capital humano muy poco tecnificado o preparado para enfrentar retos de cambio, no analizan las necesidades de sus clientes, sus ventas no son monitoreadas, la comercialización que desarrollan es muy empírica, así también los procesos de producción no son controlados, producen por producir sin antes realizar una investigación de campo. ausencia de entorno favorable para el desarrollo de la empresa, la inestabilidad por parte del gobierno para la aplicación de políticas públicas, entre otros son aspectos fundamentales que influyen negativamente en el proceso de crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de las PYMES.

En tal sentido, la investigación que se presenta es relevante porque permite crear conciencia sobre la competitividad empresarial para el mejor desempeño de las empresas PYMES manufactureras, es así que metodológicamente tiene un valor fundamental como base científica para el desarrollo de otros estudios referente a la temática aquí planteada. Así mismo pretende dotar a las empresas PYMES de herramientas que les permita solucionar los problemas más sobresalientes en su funcionamiento. Cabe destacar que, según los aportes de Chirinos, Pérez & Pachón (2017) en dichas PYMES, la innovación es muy relevante, ya que esta es el motor del crecimiento económico y la expansión, para el desarrollo de local, por otra parte, es fundamental destacar la importancia que tiene el consumo y la producción ya que son dos actividades humanas que dependen la una de la otra con el objetivo de procurar la satisfacción de las necesidades humanas. En razón de ello, se plantea como propósito de este estudio analizar el capital intelectual como actor principal en la competitividad empresarial en PYMES manufactureras de Celaya México.

Fundamentación teórica

Capital humano

Según los postulados de Bueno, Salmador, & Merino (2008), quienes indican que el capital humano no es más que la acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible es capaz de crear valor y competencias esenciales en el mercado, creando ventaja competitiva en la empresa, debido a que el capital humano es único para cada organización dependiendo de las necesidades y requerimientos de la misma.

Así mismo, Kristandl & Bontis (2007), refieren que los intangibles son recursos firmes estratégicos que permiten a una organización crear valor, pero no están disponibles para un gran número de empresas (rareza). Conducen a un futuro potencial beneficios que no pueden ser tomados por otros (apropiabilidad), y que no son imitables por competidores, o sustituibles usando otros recursos. No son negociables o transferibles en mercados de factores (inmovilidad) debido al control corporativo. De acuerdo a su naturaleza intangible, ellos son no físicos, no financieros, no están incluidos en los estados financieros y tienen una vida finita. En tal sentido, es importante destacar que, para convertirse en un activo intangible incluido en los estados financieros dentro de la organización, estos recursos necesitan estar claramente vinculado a los productos y servicios de una empresa, identificables a partir de otros recursos, y convertirse en un resultado trazable de transacciones pasadas.

En síntesis, luego de analizar los postulados de los autores antes mencionados se considera el capital humano como un activo fundamental al interior de la empresa que forma parte del desarrollo de las ventajas competitivas que posea la misma, diferenciándola de sus competidores, debido a que le proporciona conocimiento específicos poseídos por su personal para el desarrollo de las operaciones particulares de la organización, esto le permite alcanzar sus objetivos con éxito y le conduce a tomar las mejores decisiones para la permanencia en el mercado. Actualmente las organizaciones están tomando al personal como valor agregado de competencia para la creación de bienes y servicios de tal modo satisfacer de necesidades sociales, poniendo

colocando práctica la creatividad humana, el conocimiento y la innovación, impulsando la permanencia y sostenibilidad de la organización en el entorno competitivo.

El capital intelectual como valor principal para la competitividad empresarial.

El capital intelectual es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa (Rodríguez, 2002). El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa.

El Capital intelectual es la fuente principal para generar ventaja competitiva en la organización puesto que, a través de sus ideas, pensamientos, innovaciones y su creatividad es capaz de influir en los resultados positivos de las empresas ya que es la base fundamental de éstas para generar utilidades y alcanzar objetivos; por tal motivo se debe considerar como el recurso más valioso de toda organización. Retomar al factor humano desde la óptica antes mencionada dentro de la organización permite dar oportunidad de desarrollo a cada una de las personas involucradas en el proceso de productividad, expansión y desarrollo empresarial (Arriaga, Conde y Estrada, 1996).

En la actualidad se considera que el factor clave de la organización son las personas, en éstas reside el conocimiento y la creatividad. el desarrollo de la ciencia, la tecnología, conjuntamente con la informática, las telecomunicaciones, han obligado a las organizaciones en general a modificar sus estrategias, a revisar su misión, visión metas, objetivos y al mismo tiempo tener bien claro que el talento humano es el recurso primordial y más importante en el proceso de producción, (Rojas, Alaña & Chirinos 2017). La motivación en el personal es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano.

Por consiguiente, es importante que las empresas gestionen planes y programas de motivación e incentivos para mantener satisfecho a su personal, actualmente las organizaciones en el ámbito mundial están inmersas en una fase de globalización que presiona constantemente hacia la búsqueda de formas nuevas, tanto eficientes como creativas para generar productos o servicios de excelente calidad. Es por ello, que aquellas que aspiren avanzar, deben utilizar al máximo todos sus recursos (humanos, económicos, tecnológicos, entre otros), permitiéndole esto ser eficaces en el desarrollo de sus procesos administrativos, operativos y financieros. Sin embargo, estos procesos no serían ejecutados si carecen del talento humano poseedor de las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes) necesarias para afrontar nuevos retos (Rojas, Chirinos & Garcés 2017).

Competitividad empresarial

La competitividad es uno de los conceptos más asiduamente estudiados y al mismo tiempo más controvertidos en ámbitos de investigación académica, empresariales, gubernamentales y medios de difusión. Como señaló Hall, (1987), “la competitividad despierta un interés floreciente en grupos variopintos: los políticos pretenden mejorarla, los legisladores debaten sobre ella, los editores publican sobre ella, los consultores viven de implantarla, y los economistas intentan explicarla y medirla” (Pág. 76). Si bien el término competitividad nació ligado al ámbito microeconómico de la empresa, muy frecuentemente se utiliza no referido a la realidad empresarial, sino al comportamiento comparado de una economía nacional en su conjunto, o de sus industrias y sectores (Arriaga, Conde y Estrada, 1996). Según los planteamientos de Porter (1999), la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital, en tal sentido es necesario hacer una mirada al interior de la empresa, y del sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las organizaciones generen valor añadido y que el mismo se venda en el mercado, y si realmente estos son sostenibles en el mediano y largo plazo.

Así mismo, la competitividad es una referencia de la capacidad de respuesta y de anticipación de la organización ante las demandas y necesidades del entorno. Como indicadores más representativos para la evaluación de la competitividad en la

organización se encuentran: posicionamiento en el sector, innovación tecnológica y métodos de gestión, eficiencia en los costes de fabricación y utilización de los RRHH. Estos tres efectos tienen un carácter aditivo, de manera que el impacto sobre la competitividad es la suma de cada uno de los efectos (Salas, 1993). Renovarse o morir, no sólo una sentencia, es una actitud que deberían poner en práctica todas las compañías de México, sobre todo, ahora, cuando la globalización ha tomado auge y las obliga a buscar nuevas formas de desarrollo tecnológico para poder competir dignamente en el mundo empresarial. Por ende, es necesario demostrar la validación de la competitividad por medio de los recursos internos de la empresa para lograr una ventaja competitiva.

Formación técnico-profesional del capital intelectual para generar competitividad empresarial.

La formación de los trabajadores o colaboradores es importante, ya que permite ajustar las características de cada persona a cada uno de los puestos designados para que la empresa sea más funcional y los resultados sean significativos para competir. Con la preparación de las personas en su entorno laboral permite que tengan más habilidades para generar mejores ideas, y crear formas diferentes de desarrollar su trabajo con más eficiencia. Para Meriño, Chirinos, Donawa & Martínez (2018), las personas que trabajan en una organización pueden desempeñar roles iguales, sin embargo, son diferentes entre ellas, en cuanto a sus necesidades, deseos de responsabilidad o autoridad, habilidad o capacidad y en cuanto a su manera de sentir satisfacción o insatisfacción laboral. Estos aspectos, varían entre los individuos, como consecuencia de la influencia de factores externos como la familia, la educación, las asociaciones, las creencias y los valores. Su influencia constituye la base de la percepción del ambiente de trabajo que guía la actitud favorable o desfavorable de los empleados hacia su desempeño. En este sentido, es importante para la gerencia organizacional, conocer las actitudes de los empleados en función de su trabajo y de la organización. Hoy en día los empresarios buscan personal más preparado como obreros calificados, técnicos con grado de estudios medio superior, niveles de preparación de licenciatura que sean competitivos para afrontar los nuevos retos y adaptarse rápidamente al cambio. En tal sentido, el aspecto positivo del adiestramiento va relacionado con la justificación del mismo con respecto a la necesidad,

tiempo, disponibilidad de recursos, alcances, retorno de la inversión; este debe permitir el desarrollo del talento humano a la par con la organización. Se hace énfasis en la incidencia de la formación en lo relacionado con las actitudes, además de los conocimientos y habilidades, todos estos aspectos son positivos, ya que se corresponden con los enfoques de la gestión de competencias, donde no se limita solo al nivel del saber y saber hacer, sino también del saber ser (Vargas, 2007).

La formación gerencial y las personas de la organización representan un aspecto apartado de la realidad, por esta razón es necesario establecer una relación entre teoría y práctica que permita una perfecta armonía (Rodríguez, 1995). La tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero se observa también que el éxito de cualquier empresa depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en ella.

METODOLOGÍA

El carácter del estudio se centra en el paradigma cuantitativo, no experimental, transversal, descriptiva de campo, este advierte que la fuente de conocimientos reales está en el uso de procedimientos objetivos determinados por la razón, como fuente y como fin de producción de conocimientos fiables, tal como refiere Bunge M, (2004), las proposiciones no son acumuladas desordenadamente, ni en simples formas cronológicas o jerárquicas, sino en conjuntos ordenados de enunciados que aspiran a formar sistemas teóricos congruentes.

Población

De acuerdo a los datos de INEGI (2010) se informa que en Celaya existen 1372 unidades económicas manufactureras pequeñas y medianas que tomamos como universo, la tabla 1 indica la estratificación de las unidades económicas por número de empleado.

Tabla 1

Estratificación por número de empleados: Criterios por sector

TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	0-30	0-15	0-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	501-adelante	101-adelante	100-adelante

Fuente: elaboración propia (2019).

Muestra

La muestra objeto de estudio está conformada por 300 PYMES manufactureras de Celaya, para la extracción de esta se utilizó la función matemática aleatorio, la misma es calculada de forma probabilística utilizando la fórmula estadística propuesta por Walpole, Myers, Myers, & Ye (2012), para una población finita binomial, con un margen de error del 0.05 % y un nivel de confianza del 95 %.

Técnicas e instrumento de recolección de datos

El procedimiento consiste en medir el capital intelectual como actor principal en la competitividad empresarial en las PYMES manufactureras de Celaya México. Para lo que se diseñó un instrumento de medición de tal modo proporcionar su descripción, la recolección de la información se realizó mediante un cuestionario autoadministrado y estructurado contentivo de 11 ítems dirigidos a medir capital humano bajo los parámetros de la escala de Likert con un escalamiento de cuatro (4) alternativas de respuestas (4: totalmente de acuerdo; 2: Parcialmente en desacuerdo; 3: Parcialmente de acuerdo; 1: totalmente en desacuerdo). Se trata de una investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. según Hernández, Fernández & Baptista (2003).

RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de la estadística realizada en función a dar respuesta el capital intelectual como actor principal para la competitividad empresarial en las PYMES manufactureras de Celaya México.

Tabla 2

Alternativas de respuestas para las variables capital humano.

Valor 4	Valor 3	Valor 2	Valor 1
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Fuente: elaboración propia (2019).

Tabla 3

Capital intelectual como actor principal para la competitividad empresarial en las PYMES manufactureras de Celaya México

Variable Capital Humano	Media	Desviación típica	Coefficiente de variación
Para eficientar las finanzas es necesario que el capital humano tenga mayor grado académico.	3,63	0,63	17,4%
Es necesario que el capital humano tenga los conocimientos necesarios para eficientar los recursos financieros.	3,53	0,71	20,1%
Se considera que el capital humano genera nuevas ideas para incrementar las ventas.	3,52	0,78	22,2%
El capital humano capacitado adquiere mayor habilidad para incrementar las ventas.	3,52	0,75	21,3%
El capital humano bien capacitado aumenta el volumen de producción.	3,5	0,89	25,4%

Considera que el aumentar las ventas por unidades, se debe a la creatividad del capital humano.	3,33	0,82	24,6%
Considera que el capital humano con su creatividad genera el número de ideas para mejorar los procesos de producción.	3,15	0,88	27,9%
Tiene confianza en que el capital humano cuando es creativo, innova en cuanto al número de ideas implementadas.	3,14	0,95	30,3%
Considera que el capital humano innovando disminuye las mermas o pérdidas.	3,03	0,97	32,0%
Considera usted que el capital humano estando motivado mejora la productividad innovando en los procesos.	2,71	1,02	37,6%
El capital humano tiene las habilidades para incrementar la producción.	2,47	1	40,5%
Total variable Capital Humano	3,23	0,85	27,2%

Fuente: elaboración propia (2019).

Según lo observado en la tabla 3 se puede decir que la media resultante para la mayoría de las preguntas sobre capital humano (9 de 11), están entre 3 (parcialmente de acuerdo) y 2 (parcialmente en desacuerdo), afianzado con la desviación típica que a su vez indica que la mayoría de los encuestados se inclinó hacia la alternativa parcialmente de acuerdo y muy cerca de totalmente de acuerdo según los valores indicados en la tabla 3, reflejando la importancia del capital humano en las empresas de estudio, evidenciándose que la totalidad de la media en la variable capital intelectual es de 3,23, con una desviación típica de 0,85 y un coeficiente de variación de 27,2% lo que indica que los encuestados están de acuerdo en que el capital humano es de vital relevancia en las empresas, para el desarrollo y crecimiento de las mismas, y como actores principales para lograr la competitividad empresarial.

En tal sentido, la base de este trabajo es el aprovechamiento del capital humano, quien con sus pensamientos e ideas genera creatividad, es importante constatar que cada día se trabaja por competencias y esto se considera desde la selección de personal y en cada una de sus etapas para que permita dar oportunidad a la empresa de ser competitiva y poco a poco los empresarios están considerando como un factor determinante en estos tiempos tan cambiantes.

Por consiguiente se está de acuerdo con los planteamientos de Arriaga, Conde y Estrada, 1996, quien explica que el capital humano es la fuente principal para generar ventaja competitiva en la organización puesto que, a través de sus ideas, pensamientos, innovaciones y su creatividad es capaz de influir en los resultados positivos de las empresas ya que es la base fundamental de éstas para generar utilidades y alcanzar objetivos, por tal motivo se debe considerar como el recurso más valioso de toda organización. Retomar al factor humano desde la óptica antes mencionada dentro de la organización permite dar oportunidad de desarrollo a cada una de las personas involucradas en el proceso de productividad, expansión y desarrollo empresarial.

REFLEXIONES FINALES

La base de este trabajo es analizar el capital intelectual como actor principal para la competitividad empresarial en las PYMES manufactureras de Celaya México, por lo cual se considera de gran importancia el aprovechamiento del capital intelectual dentro de las empresas ya que estos con sus pensamientos e ideas genera creatividad y ventajas competitivas para la organización; así mismo es relevante constatar que cada día se trabaja por competencias y esto se considera desde la selección de personal y en cada una de sus etapas para que permita dar oportunidad a la empresa de ser competitiva y poco a poco los empresarios están considerando como un factor determinante al mismo en estos tiempos tan cambiantes, los resultados descriptivos se muestran en la tabla 3 donde se evidencia que la media resultante para la mayoría de las preguntas sobre capital intelectual (9 de 11), están entre 3 (parcialmente de acuerdo) y 4 (totalmente de acuerdo), reflejando la importancia del capital humano en las empresas de estudio.

Así mismo, se destaca la competitividad en las empresas de estudio es muy importante, ya que todo el empresario desea ser competitivo, las empresas buscan

mantenerse en el mercado, las PYMES luchan constantemente por lograr sus objetivos en un mercado muy desleal y en donde se requiere ser altamente competitivo, para mantenerse dentro del mismo. Por lo tanto, según la persecución de Chirinos, Meriño & Martínez (2018) uno de los mayores retos que enfrentan las PYMES para alcanzar la sostenibilidad es conseguir reunir un conjunto de personas con la habilidad para cumplir con el objetivo primordial que tiene toda actividad empresarial como es ser eficiente y eficaz, en el cumplimiento de las actividades.

En tal sentido, la competitividad, más que una necesidad, es una condición ineludible para el desarrollo potencial de un país y su sector productivo, para crear fortalezas que contribuyan a disminuir por un lado las amenazas constantes del mercado, y por otro para aprovechar las oportunidades que surjan de la misma dinámica económica, tanto nacional como internacional (Graterol, Rojas, Chirinos & Alaña 2018).

Por consiguiente, al considerar los planteamientos anteriores, se puede deducir que el empresario del sector manufacturero de Celaya podrá modernizarse, simplificar y optimizar sus procesos productivos, administrativos mediante el uso de la tecnología de información y sobre la base de su capital intelectual como principal factor generador de competitividad en la empresa haciendo más eficiente, eficaz y productivo sus procesos. De tal manera que pueda enfrentar nuevos retos, con el apoyo de especialistas, personal estudioso del tema que le permita aprender y reafirmar más sus conocimientos y poder competir contra las empresas, cadenas y franquicias a las que se enfrentan día a día.

Referencias bibliográficas

Arriaga, R., Conde, R. & Estrada, J. (1996). Las formas asociacionistas para la micro, pequeña y mediana industria en México, DF, México: Una evolución de la empresa integradora. *Análisis Económico*, 2(29), 3-28.

Bueno, E., Salmador, M. & Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital humano en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*, 26 (2), 43-63.

Bunge, M. (2004). La investigación Científica. 3era Edición. México: Siglo XXI Editores.

Chirinos, Y., Meriño, V., Martínez C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible *Revista EAN*, (84), 31- 51. 2018.

Chirinos, Y. Pérez, C. & Pachón, C. (2017) Emprendimiento sostenible en las pymes para la generación de empleo En: Y. Chirinos., C. Pérez., M. Barreto. & C. Martínez. (Eds.), Universidad, Ciencia, Innovación y Sociedad: desde la perspectiva laboral I, (1), 11- 48. Barranquilla. Colombia. Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Chirinos, Y. & Pérez, C. (2016). La Responsabilidad Social Universitaria: emprendimiento sostenible como impacto de intervención en comunidades vulnerables. *Revista EAN*, (81), 91- 110.

Chirinos, Y. & Ramos L; (2014) Capital Humano Factor potencial para el Emprendimiento Sostenible. *Impacto Científico Revista Arbitrada Núcleo LUZ – COL* 9(2), pp. 206 – 306.

Recuperado de: <https://impactocientifico.files.wordpress.com/2015/10/7-artc3adculo-yamaru-chirinos-y-col.pdf>

Edvinsson L. Y Malone M.; (1999); *El Capital Intelectual*. Gestión 2000, Barcelona.

Graterol, M., Rojas, D., Chirinos, Y. & Alaña, Y. (2018). Responsabilidad ética herramienta para mejorar la competitividad del sector servicios petroleros. En: Y. Chirinos., A. García., L. Camejo & N. Barbera. (Eds.), Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica. 2, (2), 04 – 30. Coro. Venezuela. Fondo Editorial Servando Garcés.

Hall, R. (1987). Organizaciones, Estructura y Proceso. México, DF, México:

Of compative advantage, implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, pp. 114-135.

Hernández, R; Fernández, C. & Baptista L. (2003). Metodología de la Investigación. 3era ed. México: McGraw Hill Interamericana.

Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática. (2014). Esperanza de vida de los negocios en México. Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática, (INEGI). Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/evnm/>

Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática. (2010). *Producción generada por empresas*. Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática, (INEGI).

Recuperado de: www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/.../perspectiva-gto.pdf

Meriño, V., Chirinos, Y., Donawa Z. & Martínez, R. (2018). Calidad de vida laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. En

Meriño, V., Chirinos Y., Camejo. L., & Martínez, C. (Eds.) *Gestión del Conocimiento Perspectiva Multidisciplinaria III*. (3). 02 – 25. Coro. Venezuela: Fondo Editorial Universitario Servando Garcés.

Rodríguez, V. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México, DF, México: Thompson.

Rodríguez, J. (1995): La formación en la Gestión de Recursos Humanos. La experiencia en la IBM. *Revista Economía Industrial*. Europa 227.

Rojas, D., Chirinos, Y. & Garcés G. (2017). El nuevo reto de la gerencia del talento humano los empleados tóxicos. En Meriño, V., Chirinos Y., Camejo. L., & Martinez, C. (Ed.) *Gestión del Conocimiento Perspectiva Multidisciplinaria*. (73 – 103). Coro. Venezuela: Fondo Editorial Universitario Servando Garcés Recuperado de: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Libro%20%20GESTION%20DEL%20CONOCIMIENTO%20definitivo.pdf

Rojas, D., Alaña, Y. & Chirinos, Y. (2017). Responsabilidad social interna de los gerentes del conocimiento. En Meriño, V., Chirinos Y., Camejo. L., & Martinez, C. (Eds.) *Gestión del Conocimiento Perspectiva Multidisciplinaria*. (36 – 58). Coro. Venezuela: Fondo Editorial Universitario Servando Garcés.

Salas, M. (1993). *Economía liberal*. Barcelona, España: Amazon Kindle.

Porter, M. (1999). *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y Conclusiones*. España. Editorial Deusto.

Vargas, F. (2007): La Gestión de Calidad en la Formación Profesional. El uso de estándares y sus diferentes aplicaciones. Disponible en: http://www.Cinterfor.org.y/publicspanish/region/ampro/cinterfor/rct/36rct/doc_ref/doc2/ii.htm

Kristandl, G. y Bontis, N. (2007) Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*. vol. 45(9), pp. 1510-1524.

Walpole, R., Myers, R. Myers, S. & Ye, K. (2012) *Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias*. 9na ed. México. Pearson Educación.

CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN RELACIÓN CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS PYMES UBICADAS EN LA CIUDAD DE HERMOSILLO, SONORA.

Dr. Luis Enrique Ibarra Morales. Dr. Daniel Paredes Zempual. Universidad Estatal de Sonora

RESUMEN

Este capítulo presenta los resultados obtenidos en la prueba piloto para analizar el comportamiento de un instrumento adaptado añadiéndole tres variables independientes conformadas de habilidades directivas de las cinco involucradas en el estudio inicial en relación con su variable dependiente denominada proceso administrativo y con ello nos permita caracterizar la posible relación entre las variables antes mencionadas. El estudio se realizó con los directivos de un sector tan importante a nivel global como los son las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) y tiene como objetivo principal determinar la confiabilidad y validez del instrumento de medición conformado ahora por ocho variables independientes con respecto a su variable dependiente. La investigación se realizó en el sector PyME de comercio de las empresas ubicadas en la Ciudad de Hermosillo. Se aplicaron 20 cuestionarios para observar su comportamiento mediante su captura en el software SPSS V23 para establecer los coeficientes de Alphas de Cronbach que miden la confiabilidad el instrumento, en una segunda etapa se realizó la validez del instrumento mediante la participación de cinco expertos en el área donde clasificaron y ubicaron los ítems en un constructo basado en su opinión, posteriormente evaluaron el de grado de relevancia de los ítems y en una la tercera etapa, fue con otro grupo de cinco expertos que evaluaron el grado de importancia de los ítems y finalmente se analizaron los resultados para descartar ítems que no contribuyan al estudio.

Palabras clave: Confiabilidad, Validez, habilidades directivas, Proceso administrativo y PyMEs.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está basada en determinar la confiabilidad y validez de un instrumento ya aplicado en una primera etapa para el desarrollo de una disertación

doctoral en Ciudad Obregón, Sonora en México, donde se midieron las habilidades directivas determinadas por las variables independientes del manejo del estrés laboral, la solución de problemas, motivación laboral, el liderazgo, la innovación con respecto a la variable dependiente denominada proceso administrativo de las PyMEs de comercio. En esta segunda etapa la investigación es para un proyecto financiado del programa Ex Becario PRODEP, donde se da seguimiento mediante una réplica de un estudio para la cual se agregaron tres habilidades directivas más como lo es la delegación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo, donde se midió su confiabilidad y validez para su réplica en Hermosillo que es la capital del estado, por lo antes mencionado se detectó un área de oportunidad para el desarrollo del estudio que podía ser de gran importancia para la economía de la región.

Como resultado de la revisión de literatura hasta el día de hoy, se detectaron distintas problemáticas en la permanencia de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) en el mercado, así como la importancia de que los directivos cuenten con habilidades que puedan traer una repercusión positiva en el manejo, dirección y rendimiento de las empresas, también se encontraron varios modelos de habilidades directivas y estudios donde están involucrados las mismas.

Derivado de lo anterior surge la necesidad de seguir investigando en otro contexto cómo se comportan estas habilidades con los directivos, gerentes o mandos medios de las empresas del sector PyME, esto es debido a que definitivamente tiene una gran influencia en el buen desarrollo de las organizaciones. A su vez la investigación muestra también algunos antecedentes teóricos y empíricos generales del tema, donde se involucra las variables independientes y la dependiente respectivamente, así como el modelo gráfico propuesto de investigación e hipótesis, también se muestra la metodología utilizada el tipo de estudio; a su vez se muestra la descripción del trabajo de campo donde se entrevistaron a los directivos de las PyMEs que brindaron información importante para este estudio.

Por último, se describe la manera de cómo se realizó la captura y codificación de los datos mediante el análisis estadístico mediante el procesamiento de los datos en el software SPSS versión 23, para validar y medir la confiabilidad y así establecer las conclusiones y posibles recomendaciones que arroja el estudio.

Planteamiento del problema

Hoy en día las PyMEs son parte fundamental de las economías de los países a nivel mundial, es por ellos que se debe de estudiar para realizarles propuesta de modelos empresariales que les permitan mantenerse en el mercado y puedan sobrevivir para convertirse en grandes empresas. En una investigación realizada por Marneou y Guerrero (2010), estudio identificó como factores que inciden en la decisión de cierre de las PyME la competencia, la planeación estratégica, el conocimiento del mercado, la administración financiera, la administración de los recursos humanos y la carencia de directivos que posean habilidades que les permitan tomar las decisiones adecuadas en sus procesos.

Por otro lado Soriano (2005), establece que en México al cumplir diez años, solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen, el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado, otra estadística menciona que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años.

Así mismo, Lechuga (2008), revela que el 95% de los fracasos de las PyMEs son a la falta de competencia, experiencia en la dirección y continua argumentando, que en promedio, el 80% de las PyMEs fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Según (2010), en su investigación donde aborda el problema de la capacidad administrativa en las PyMEs del estado de Oaxaca, dicho estudio sirvió para explicar en parte por qué las empresas fracasan, se observó en los resultados que la capacidad administrativa es baja, al mostrar sus procesos aplican de manera muy deficiente.

En un estudio realizado con la ciudad de Hermosillo se determinó que el proceso administrativo en las áreas de la administración, es la clave para la identificación, adquisición, desarrollo, diseminación, utilización y retención del conocimiento para la eficacia de las PyMEs (Ochoa, Parada y Verdugo, 2014).

Por último es importante poder establecer que habilidades podrían contribuir con los directivos de las PyMEs para que sean más competentes al momento de tomar sus decisiones dentro de las operaciones de las empresas donde labora y ante ese panorama también se puede determinar que existe la necesidad establecer un proceso administrativo adecuado para el uso y manejo de los recursos financieros, materiales, tecnológicos y técnicos, pero sobre todo del capital humano.

Objetivo general

Determinar la confiabilidad del instrumento de medición mediante la incorporación de tres variables adicionales conformadas por la delegación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo para establecer cuáles habilidades directivas estas relacionadas con el del proceso administrativo de las PyMEs de comercio ubicadas en la Ciudad de Hermosillo.

Objetivos específicos

1. Revisión de la literatura existente del tema.
2. Determinar la metodología para realizar la investigación
3. Definir y organizar el instrumento de medición.
4. Aplicar el cuestionario piloto con los directivos de las PyMEs involucrados.
5. Recolectar y procesar los datos obtenidos del instrumento de estudio.
6. Analizar e interpretar los resultados obtenidos del instrumento de estudio.
7. Validad y medir la confiabilidad del instrumento.
8. Añadir las conclusiones y recomendaciones obtenidas del estudio realizado.
9. Determinar si se acepta la aplicación del intrumento para la investigación final.
10. Realizar el informe final del grado de confiabilidad y validez del intrumento.

ANTECEDENTES

Un factor importante el cual se involucra dentro de la encomia y tiene gran aportación el conjunto de actividades empresariales en la persecución de la riqueza del país mediante

el capital productivo y el trabajo añade valor a las materias primas y otros bienes, transformándolos en bienes aptos para satisfacer necesidades de los consumidores o usuarios finales.

Thomson (2006), establece que la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. García y Casanueva (2001), también definen la empresa como una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

Dentro de las empresas y más específicamente en el sector PyME cuando se habla de administración, siempre se debe de pensar en el ser humano y por lo tanto su marco de referencia, principios, medios y su dinamismo se los da el, no solo como medio o proceso sino como principio. Según Saavedra y Hernández (2008). las PyMEs en América Latina, aportan el 65.9% de los empleos de un país, ya que son ellas quienes generar el trabajo para la sociedad a partir de las necesidades de la empresa, así como el 75% del PIB también se sabe que las PyMEs en Latinoamérica son un instrumento de cohesión y estabilidad social al brindar oportunidades de empleo a colectivos, semi o escasamente cualificados.

Un estudio dice que el problema fundamental de las PyMEs en México es la falta de apoyo y financiamiento por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún las internacionales, ejemplificando algunos de los problemas a los que se enfrentan las PyMEs son que un empresario decida abrir un negocio y, en promedio, las autoridades tardan aproximadamente dos meses para llevar a cabo gestiones y trámites donde también existen desequilibrios en cuanto a la inversión extranjera, sumado a ellos la poca capacitación que reciben los directivos por parte de los gobiernos (Rodarte, Zindel, 2001.).

En México existen tres tipos de PyMEs por así llamarlas, pues se toman en cuenta aquellas empresas que son las Micro que se encuentran en todos los sectores de negocio y cuenta con un rango de número de trabajadores de hasta 10 personas, su rango de monto de ventas anuales es de un aproximado de 4 millones de pesos.

La Pequeñas que son aquellas empresas que se dedican al sector del comercio y la industria y servicios y se pueden clasificar por tamaño, sector, número de trabajadores y ventas anuales como a continuación de muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Clasificación de las PyMEs en México.

Fuente: INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática 2018).

Tamaño	Sector	Trabajadores	Ventas anuales
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4 Millones de pesos
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100 Millones de pesos
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100 Millones de pesos
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250 Millones de pesos
	Servicios	Desde 51 hasta 100	\$250 Millones de pesos
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250 Millones de pesos

Díaz (2017), dice que en Sonora señalo que el 60% de las PyMEs fracasan o cierran a los años de haber nacido, esta situación se origina debido a que estos negocios carecen de conocimiento de cultura empresarial, falta de tecnología y modernización en sus procesos, mala administración, desconocimiento de la competencia, entre otros muchos factores.

Derivado de lo anterior una parte fundamental en el funcionamiento de las PyMEs es la buena administración por parte de los directivos que por su aplicación debe estar siempre

concebida y orientada en términos humanos, debido a eso los directivos deben de contar con habilidades muy bien definidas, establecidas y desarrolladas para mantener un buen nivel de productividad y desempeño en sus organizaciones (Chiavenato y Sacristán, 2014).

Para la administración de las empresas del sector PyME, los autores Méndez y Méndez (2015), señalan que un administrador es quien controla, ejecuta, maneja, analiza, comunica, vincula, planifica, lidera, negocia, motiva y toma decisiones dentro de una organización, un área, unidad o departamento de la misma, con el propósito de conseguir que se cumplan ciertos objetivos y debe de poseer diferentes habilidades que le permitan dirigir a una empresa.

MARCO TEÓRICO

La administración. Según Koontz (2000), considera la administración como la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. Por otro lado Christensen, Marx, y Stevenson (2006), conciben a la administración conciben como toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positivo y a su vez es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito. Bernal y Sierra (2008) hablan de funciones administrativas cuando se consideran o estudian separadamente, y de proceso administrativo cuando las funciones administrativas se contemplan como un todo, por lo tanto, para la parte de este estudio se tomaron cinco aspectos más importantes del proceso administrativo que propone el autor Koontz y Weihrich, (1995), que corresponden a la planeación, la organización, la integración la dirección y el control.

El proceso administrativo

La administración cuenta con un proceso administrativo y puede ser definido como el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo (Chiavenato y Idalberto, 2004). Sin embargo, parece más exacto concebirla

como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo (Reyes y Ponce, 2002)

Las Habilidades directivas

Las habilidades directivas son aquellas capacidades, aptitudes destrezas que tienen los gerentes o administradores de las empresas y que permiten mantener una mejor eficiencia de las organizaciones que les permiten alcanzar los objetivos establecidos (Gewurtz, 2003). Existen habilidades blandas son rasgos de carácter, actitudes y comportamientos, en lugar de aptitudes y conocimientos técnicos, mientras que las habilidades planas son intangibles, no técnicas y específicas de la personalidad que determinan las fortalezas de cada uno como líder, facilitador, mediador y negociador (Robles, 2012).

Entre las habilidades del administrador del siglo XXI se podría contemplar la inteligencia emocional, liderazgo, visión global, dominio de tecnología, multilingüe, multifuncional, trabajar en equipo, asumir retos, capacidad de negociación, valores éticos, creatividad y toma de decisiones (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

Recientemente, Griffin y Van Fleet (2013), realizan modelo basado en siete habilidades personales centrales establecidas en la tabla 2, las cuales son: habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de administración del tiempo.

Tabla 2. Modelo de habilidades directivas de Griffin y Van Fleet (2013).

Personales	Interpersonales	Grupales
	Habilidades técnicas	Funciones
	Habilidades interpersonales	administrativas.
Comportamiento	Habilidades conceptuales	Personal, el equipo,
y las acciones	Habilidades de diagnóstico	la unidad y el éxito
de gestión	Habilidades de comunicación	organizacional.
	Habilidades de toma de decisiones	Roles
	Habilidades de administración del tiempo	administrativos.

Fuente: Elaboración propia.

Los autores Pereda, López y González (2014), proponen tres tipos de habilidades gerenciales que deben poseer los directivos en la que destacan las habilidades personales, las habilidades con otras personas y las habilidades de dirección de personas donde sobresale la motivación laboral la optimización de recursos, el desarrollo de personas, las presentaciones en público, el coaching, la gestión del talento, el liderazgo, la innovación y creatividad como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Habilidades directivas. (Pereda, López y González, 2014).

Habilidades personales	Habilidades con otras personas	Habilidades de dirección de personas
Capacidad de aprender	Comunicación	Motivación laboral
Gestión del tiempo	Negociación	Optimización de recursos
Inteligencia emocional	Gestión de reuniones	Desarrollo de personas
Gestión del estrés laboral	Trabajo en equipo	Presentaciones en público
Estrategia y desarrollo personal	Asertividad	Coaching
Desarrollo de la visión	Delegación	Gestión del talento
Toma de decisiones	Resolución de conflictos	Liderazgo
Resolución de problemas		Innovación y creatividad

Fuente: Elaboración propia.

Manejo del estrés laboral

Bratt (2000), menciona que existe suficiente evidencia para afirmar que los estilos dirección por los gerentes en las empresas guardan relación con el del estrés laboral desarrollado. El estrés laboral es el desgaste ocupacional o agobio que tiene los empleados al momento de realizar sus funciones o interactuar en sus actividades (Ramírez, M., y Lee, L., 2011).

Solución de problemas

Sánchez, Varas y Alvarado (2010), definen la solución de problemas como un sistema de conocimientos, declarativos, así como condicionales y procedimentales, que permiten, al interior de una PyME no sólo la identificación de problemas, sino igualmente su resolución por medio de una acción eficaz. La habilidad solucionar problemas es de gran importancia en las PyMEs, en general ayuda a que se cumplan los objetivos planteados dentro de los procesos organizacionales (Benzing, 2009).

Motivación laboral

La motivación laboral es la dedicación que los empleados están dispuestas a iniciar y mantener en sus puestos de trabajo, esta en las personas en las empresas no es siempre igual ni repetitivo, ni sigue un patrón de cambio sencillo, Hidalgo (2013). La motivación laboral es muy considerable y son una fortaleza de la organización y entre las mejores prácticas que puede desarrollar una compañía están aquellas relacionadas con el factor humano (Navarro y De Quijano, 2003).

Liderazgo

El liderazgo proporciona orientación, teniendo visión de aquello que se puede lograr y a su vez desarrollar una involucración social y psicológica, la cultura de equipo que permita alcanzar los objetivos y busca motivar, incorporar, recompensar y unificar (Alves, 2000). A su vez está conectado al concepto de cambio y la globalización, esto exige adaptarnos a esos nuevos requerimientos del ambiente, ya sean sociales, culturales, políticos, económicos o tecnológicos (Brown y Posner, 2001).

Innovación.

Santa María, Abando y De la Mata (2010), mencionan que la competitividad se establece mediante la capacidad de innovación que se caracteriza por la frecuente incorporación de innovaciones en producto, la capacidad para desarrollar y lanzar al mercado productos, una constante inversión en innovación en el proceso productivo y comercial. La habilidad gerencial es la innovación que clave para la gerencia de en pequeñas y medianas empresas de los países desarrollados y en vías de desarrollo (Quartey, 2001).

Delegación.

Delegar no es solamente transferir trabajo, sino **involucrar** a otros en la responsabilidad de los resultados, dándole a una persona la capacidad de actuación o representación (Peña, 2012). La delegación es una transferencia de tareas, funciones, atribuciones y autoridad, que se realiza entre una persona que ocupa un cargo superior, a un inferior jerárquico para que opere en un campo limitado y acotado, normalmente con un objetivo específico (Musso 2005).

Toma de decisiones.

La toma de decisiones es quizás el proceso más importante dentro de la organización, en las organizaciones se toman decisiones todo el tiempo, desde las más simples hasta las más complejas, de forma individual o en grupo, de forma objetiva o subjetiva. El proceso de toma de decisiones ha sido una de las grandes preocupaciones en la administración de organizaciones como disciplina, y del administrador de empresas en su desempeño profesional (González y Ayala, 2014).

Borea (2006) menciona que las buenas decisiones no se logran fácilmente, son el resultado de un arduo y ordenado proceso mental, las condiciones cambian, así que no podemos exponernos a los riesgos de una respuesta mecánica o un enfoque intuitivo.

Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es cuando líder está a cargo de la dirección de las relaciones de grupo de presión y debe asegurar que los intereses de equipo sean representados eficazmente para lograr sus metas (Gómez y Acosta 2003). Franco y Reyes (2003), consideran que el desempeño de un equipo debe medirse en tres dimensiones: La productividad, la cual tiene que ver con la forma como se satisfacen las expectativas del cliente. La satisfacción, es decir, la manera como los integrantes se sienten bien con los logros alcanzados, la forma de realizar el trabajo y el orgullo de pertenecer al grupo. Y el crecimiento personal, entendido éste como el aprendizaje y desarrollo que logran los integrantes al trabajar unidos.

Estudios relacionados.

Hoy en día, se ha incrementado la competencia laboral, lo que ha dado pie a mejorar las habilidades gerenciales y las personales de liderazgo, el trabajo en equipo, la cultura gerencial, el desempeño profesional; ya que todo ello es pieza clave del buen funcionamiento del proceso administrativo. Pérez, Guzmán y Santa Cruz (2014), que los directivos deben desarrollar a un tipo de personalidad y habilidades contribuyan a la al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Las habilidades de los directivos de las PyMEs tienen menos dificultades para la correcta comprensión de las variables competitivas, en medida que se generan o refuerzan habilidades de los líderes (Ortiz y Ruiz, 2005). No obstante, las limitaciones que enfrentan hoy en día, se ha incrementado la competencia laboral, lo que ha dado pie a mejorar las habilidades gerenciales personales de liderazgo, el trabajo en equipo, la cultura gerencial, el desempeño profesional ya que todo ello es pieza clave del buen funcionamiento del proceso administrativo (Quintero, Angarita, Bastardo, Rojas, Sanz, y Holod, 2010). Un estudio arrojó que existen habilidades gerenciales adecuadas como el liderazgo, comunicación y la toma de decisiones son importantes pero los directivos en la mayoría de los casos no son expertos en administración de empresas por lo que consideran que requieren de capacitación para seguir desarrollando los conocimientos y experiencias de personas preparadas (Jaquez, Estela y Contreras, 2013).

Pregunta de investigación

Después de la revisión de literatura, el análisis de modelos de habilidades directivas y estudios empíricos donde aparecen las variables involucradas en el estudio, se detectó una problemática en el Sector PyME y es por ello que se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿Es confiable y tiene validez el instrumento para medir las variables independientes conformadas por las habilidades directivas de manejo del estrés laboral, solución de problemas, motivación laboral, liderazgo, innovación, delegación, toma de decisiones, el trabajo en y la variable dependiente proceso administrativo aplicado a los directivos de las PyMEs de comercio ubicadas en la Ciudad de Hermosillo, Sonora?

Hipótesis

Ha (Hipótesis Alternativa): Si es confiable y validez el instrumento para medir las variables independientes conformadas por las habilidades directivas de manejo del estrés laboral, solución de problemas, motivación laboral, liderazgo, innovación, delegación, toma de decisiones, el trabajo en y la variable dependiente proceso administrativo aplicado a los directivos de las PyMEs.

Ho (Hipótesis Nula): NO es confiable y validez el instrumento para medir las variables independientes conformadas por las habilidades directivas de manejo del estrés laboral, solución de problemas, motivación laboral, liderazgo, innovación, delegación, toma de decisiones, el trabajo en y la variable dependiente proceso administrativo aplicado a los directivos de las PyMEs.

Tabla 4. Modelo gráfico de la investigación.

VARIABLES INDEPENDIENTES (Causa)	VARIABLE DEPENDIENTE (Efecto)
X ₁ = Manejo del estrés laboral	
X ₂ = Solución de problemas	
X ₃ = Motivación laboral	
X ₄ = Liderazgo	
X ₅ = Innovación	Y = Proceso administrativo
X ₆ = Delegación	
X ₇ = Toma de decisiones	
X ₈ = Trabajo en equipo	

Fuente: Elaboración propia.

METODOLOGÍA

Diseño del cuestionario

El diseño del cuestionario fue considerado en dos partes, la primera está conformada por los datos generales y demográficos del encuestado en aspectos como el género, la edad, estado civil, grados de estudio, puesto en la empresa y antigüedad. La segunda parte es basada en la revisión de literatura donde establece las variables independientes para

medir las ocho habilidades directivas seleccionadas conformadas por el manejo del estrés laboral, la solución de problemas, motivación laboral, el liderazgo, la innovación, la delegación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo con respecto a la variable dependiente denominada proceso administrativo. Para medir lo anterior expresado, se utilizó la escala de Likert basada en seis puntos. 1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Parcialmente en desacuerdo; 4: Parcialmente de acuerdo; 5: De acuerdo y; 6: Totalmente de acuerdo, se tomó este tipo de escala para no dejar un punto intermedio que en gran medida pudiera ocasionar la subjetividad.

Unidad de análisis

Se aplicó el cuestionario piloto a veinte directivos de una población ajena al estudio con características similares que puedan colaborar a determinar la confiabilidad del instrumento de medición y 10 expertos en el proceso de validación de contenido para su aplicación final con los directivos del Sector PyME de Hermosillo Sonora.

Tipo de estudio.

El tipo de investigación que se realizó es correlacional, debido a que pretende buscar la relación que existe entre las variables independientes y la dependiente (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). También la investigación es del tipo descriptiva, porque pretende explicar las habilidades más predominantes de los directivos en cuanto al proceso administrativo en su empresa. El enfoque de la investigación es cuantitativo porque se considera una hipótesis, a su vez se recolectarán datos y se procesará la información con métodos estadísticos, también es de tipo no experimental, ya que no se manipularon deliberadamente las variables debido a que se realizó de manera transversal, ya que el fenómeno se estudió en un momento del tiempo.

Para finalizar el presente estudio es de tipo social, debido a que investiga una problemática que involucra a miembros de una sociedad, que en este caso es el grado de habilidades que manejan los directivos de las PyMEs ya que ellas generan una gran cantidad de empleos y que su vez son parte importante de la economía en México (Corbetta, 2003).

Captura y codificación de los datos.

La captura de los datos se hizo manualmente en el sistema SPSS, versión 23 y se codificó de acuerdo a las necesidades del estudio para determinar los diferentes indicadores estadísticos que puedan servir para obtener resultados que permitan obtener conclusiones y recomendaciones de la investigación

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Confiabilidad.

En esta primera etapa el análisis confiabilidad se realizó a través del índice de alfa de Cronbach, la cual mide la consistencia interna de cada constructo, de donde no se eliminaron ítems debido a que su confiabilidad fue aceptable como se muestra en la 14 del análisis de fiabilidad. Para medir la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto de 20 encuestas a directivos de otra población diferente al azar que no participarán en el estudio final y que cumplan con el perfil similar a los directivos de la investigación.

Como podemos apreciar en la tabla 5 todos los indicadores fueron satisfactorios y estuvieron por encima del promedio aceptado para el alfa de Cronbach, el cual debe de estar por arriba de 0.70. Esto genera mayor confianza y representatividad a las variables involucradas en la investigación, por lo tanto, valores de consistencia interna inferiores a 0.70 indican una pobre correlación entre los ítems (Campo y Oviedo, 2008).

George y Mallery (2003) establece algunos indicadores para evaluar el estadístico de coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa > 0.9 es excelente
- Coeficiente alfa > 0.8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0.5 es pobre
- Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable

Tabla 5. Análisis de fiabilidad.

Variable	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Y = Proceso administrativo	0.907	17
X ₁ = Manejo del estrés laboral	0.762	6
X ₂ = Solución de problemas	0.899	5
X ₃ = Motivación laboral	0.926	7
X ₄ = Liderazgo	0.898	6
X ₅ = Innovación	0.864	5
X ₆ = Delegación	0.833	8
X ₇ = Toma de decisiones	0.862	10
X ₈ = Trabajo en equipo	0.961	10

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.23.

Validez de contenido.

El instrumento de medición, primeramente, se elaboró un cuestionario con 46 ítems midiendo las cinco habilidades directivas de Manejo del estrés laboral, Solución de problemas, Motivación laboral, Liderazgo, Innovación y el proceso administrativo derivado de la revisión de literatura. Posteriormente dentro de la prueba de validez se agregaron veintiocho ítems más que miden las tres variables complementarias de Innovación, Delegación y Toma de decisiones, quedando conformado el cuestionario con 74 preguntas para tratar de explicar las variables desarrolladas en el marco teórico.

La validez de contenido está relacionada con lo adecuado de la selección de los ítems incluidos en el instrumento y son el verdadero contenido de su dominio si el contenido está bien definido, en caso de una dificultad en la definición del contenido del dominio, es necesario acudir a un grupo de expertos que permitan establecer aspectos relevantes para ese dominio (Mendoza y Garza, 2009).

Hoy en día, existen varios procedimientos para valorar la validez de contenido de un cuestionario (Gil y Ezama, 2012), es por ello que, se realizó mediante la validación de expertos y una prueba piloto. Primero que nada, se clasifico y ubico los ítems en un constructo o variable, para ello cinco jueces expertos en el área recibieron la definición de cada ítem para que emitan su opinión y de ser válido se le da un valor de uno en la tabulación y la no validez tiene un valor de cero. Posteriormente, se realizó el análisis de los resultados de los cinco jueces por ítem, donde aquellos ítems que tuvieron un índice igual o menor a tres de concordancia entre los jueces se conservaron.

Seguido se determinó de grado de relevancia que permitió evaluar el grado de relevancia de los ítems que superaron la etapa anterior con los cinco jueces expertos con otro grupo de cinco jueces donde evaluaron el grado de importancia; es decir los jueces evaluaron los ítems con un rango de uno a cuatro, donde uno es irrelevante, dos es poco relevante, tres es relevante y, cuatro es muy relevante donde se sacó un promedio y aquellos que estuvieron por debajo de tres fueron eliminados.

Dentro de este análisis podemos observar que las respuestas de los expertos involucrados como jueces establecieron en la etapa uno los resultados que estuvieron por encima del estándar mínimo de aceptación que fueron 3 al igual que en los promedios de la segunda etapa por lo tanto se tomó la decisión de no eliminar ningún ítem ya que pueden contribuir significativamente al estudio, donde se muestra la tabulación de resultados a continuación en la tabla 6.

Tabla 6. Análisis de resultados de la validación y confiabilidad.

ÍTEMS	EXPERTOS ETAPA 1					Puntuación	EXPERTOS ETAPA 2					Promedio
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Manejo del estrés laboral												
1	0	1	1	1	1	4	4	4	2	4	4	3.6
2	1	0	1	1	1	4	4	4	3	4	4	3.8
3	1	1	0	1	1	4	3	4	2	4	2	3
4	1	1	1	1	1	5	4	4	3	3	3	3.4

5	1	1	1	1	1	5	3	3	2	3	4	3
6	1	1	1	1	1	5	4	4	2	4	4	3.6
Solución de problemas												
7	1	1	1	0	1	4	4	4	3	4	3	3.6
8	1	1	1	1	1	5	4	4	3	4	4	3.8
9	1	1	1	1	1	5	4	4	3	3	3	3.4
10	0	1	1	1	1	4	4	4	3	3	3	3.4
11	1	1	1	1	1	5	3	4	4	3	4	3.6
Motivación laboral												
12	1	1	1	1	1	5	4	4	4	3	4	3.8
13	1	1	1	0	1	4	4	4	3	4	4	3.8
14	1	1	1	1	1	5	4	4	4	4	3	3.8
15	0	1	1	1	1	4	4	4	4	4	3	3.8
16	1	1	1	1	1	5	4	4	4	4	4	4
17	1	1	1	0	1	4	3	4	4	4	4	3.8
18	1	1	1	1	1	5	3	4	4	4	2	3.4
Liderazgo												
19	1	1	0	1	1	4	4	4	3	4	4	3.8
20	1	1	0	1	1	4	3	4	3	4	4	3.6
21	1	1	1	1	1	5	3	4	3	4	4	3.6
22	1	1	1	0	1	4	3	4	4	4	4	3.8
23	1	1	1	0	1	4	3	4	4	4	4	3.8
24	0	1	1	1	1	4	3	4	3	3	4	3.4
Innovación												
25	1	1	1	0	1	4	4	4	2	4	4	3.6
26	1	1	0	1	1	4	3	4	2	4	4	3.4
27	1	1	1	1	1	5	4	4	3	4	3	3.6
28	0	1	1	1	1	4	3	4	2	3	3	3

29	1	1	1	1	1	5	4	4	3	4	3	3.6
Delegación de funciones												
30	0	1	1	1	1	4	4	3	3	4	4	3.6
31	1	0	1	1	1	4	3	4	3	4	2	3.2
32	1	1	1	1	0	4	3	4	3	4	4	3.6
33	1	1	1	1	1	5	3	4	2	4	4	3.4
34	1	1	1	0	1	4	3	4	4	2	4	3.4
35	1	0	1	1	1	4	3	2	3	3	4	3.2
36	1	1	1	1	1	5	2	4	3	4	4	3.4
37	0	1	1	1	1	4	3	4	3	4	2	3.2
Toma de decisiones												
38	1	1	1	1	1	5	2	4	4	3	4	3.4
39	1	1	1	1	1	5	4	2	3	3	4	3.2
40	1	1	1	1	1	5	4	4	2	4	3	3.4
41	1	1	1	0	1	4	4	2	4	4	3	3.4
42	1	1	1	1	1	5	4	4	4	4	4	4
43	1	1	1	1	0	4	3	4	4	4	4	3.6
44	0	1	1	1	1	4	2	4	4	4	2	3.2
45	1	1	1	1	1	5	3	4	2	3	4	3.2
46	1	1	1	1	1	5	2	4	3	4	4	3.4
47	1	1	1	0	1	4	4	4	4	2	3	3.4
Trabajo en equipo												
48	1	1	0	1	1	4	3	4	3	4	4	3.6
49	1	1	1	1	1	5	3	3	2	4	4	3.2
50	1	1	1	1	1	5	2	3	3	3	4	3
51	1	1	1	1	1	5	4	4	4	4	4	4
52	0	1	1	1	1	4	3	4	3	3	3	3.2

53	1	1	1	1	1	4	4	3	4	4	4	3.8
54	0	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	3.6
55	1	1	1	1	1	5	2	4	2	4	4	3.2
56	1	1	1	1	1	5	3	3	2	4	4	3.2
57	1	1	0	1	1	4	3	4	4	4	4	3.8
Proceso administrativo												
58	1	1	0	1	1	4	4	4	3	4	4	3.8
59	1	1	0	1	1	4	4	4	3	3	4	3.6
60	1	1	1	1	1	5	2	4	2	4	4	3.2
61	1	1	0	1	1	4	3	4	4	4	4	3.8
62	1	1	1	1	1	5	4	3	4	4	4	3.8
63	1	1	1	1	1	5	3	4	3	3	3	3.2
64	1	1	1	0	1	4	2	3	3	3	4	3
65	1	1	1	1	1	5	3	3	2	3	4	3
66	0	1	1	1	1	4	4	3	2	3	4	3.2
67	1	1	1	1	1	5	4	4	2	4	3	3.4
68	0	1	1	1	1	4	3	4	2	4	4	3.4
69	0	1	1	1	1	4	3	3	3	3	4	3.2
70	1	1	1	1	1	5	3	4	3	4	4	3.6
71	1	1	1	1	1	5	3	3	2	4	4	3.2
72	1	1	1	1	1	5	3	4	2	3	4	3.2
73	1	1	1	1	1	5	3	4	2	3	4	3.2
74	1	1	1	1	1	5	3	4	3	3	3	3.2

Fuente: Elaboración propia.

Análisis estadístico de regresión.

La siguiente fórmula, representa de forma general el análisis estadístico del modelo de regresión múltiple, el cual indica la dependencia lineal de la variable de respuesta.

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + \beta_7X_7 + \beta_8X_8 + \varepsilon$$

Dónde:

Y = Proceso Administrativo

B₀ = Constante del modelo, y β₁...β₅ = Betas del modelo

X₁=Manejo del estrés laboral, X₂=Solución de problemas, X₃=Motivación laboral, X₄=Liderazgo, X₅=Innovación, X₆=Delegación, X₇=Toma de decisiones, X₈=Trabajo en equipo.

ε = Error o variable aleatoria.

Se realizó una regresión múltiple con todas las variables independientes en relación a la dependiente, en el análisis se generaron todos modelos, donde el modelo uno obtuvo una R² de 0.628, constituido por la variable X₁=Estrés y para el modelo dos, se obtuvo una R² de 0.704, integrado por las variables de X₁=Estrés y X₃=Motivación, como se muestra en la Tabla 7, las cuales resultan prácticamente en el límite de lo satisfactorio. El estadístico de Durbin-Watson fue igual a 2.528, lo que permite asumir independencia entre los residuos, es decir no existe auto correlación positiva o negativa entre los residuos, ya que está en el rango mayor a 1.5 y menor a 2.5 (Hanke y Wichern, 2006).

Tabla 7. Resultado del modelo de regresión múltiple.

Modelo	R	R ²	R ² corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R ²	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	.792	.628	.607	.25972	.628	30.39	1	18	.000	
						4				
2	.857	.735	.704	.22547	.107	6.884	1	17	.018	2.528

Variables predictoras: (Constante), X1_ESTRES

Variables predictoras: (Constante), X1_ESTRES, X3_MOTIVACIÓN

Variable dependiente: Y_PROC_ADMIVO

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en el SPSS, v.23.

La Tabla 8, muestra los coeficientes del modelo realizado por el método de pasos sucesivos donde los coeficientes no estandarizados contienen los coeficientes de regresión definen la ecuación de regresión en puntuaciones directas. En esta tabla se muestran los dos modelos generados, donde el primer modelo es compuesto por a la variable independiente de X_1 =Estrés, con un valor absoluto en su coeficiente estandarizado Beta (β) de 0.792. Un segundo modelo, donde las variables que resultaron significativas fueron: X_1 =Estrés, con un coeficiente Beta de 0.539 y X_3 =Motivación con un coeficiente Beta de 0.414.

Tabla 8. Coeficientes de regresión (por pasos sucesivos).

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta	Beta			Tolerancia	FIV
1 (Constante)	2.167	.633			3.422	.003		
X1_ESTRES	.624	.113	.792		5.513	.000		
2 (Constante)	.815	.753			1.082	.294	1.000	1.000
X1_ESTRES	.425	.124	.539		3.416	.003		
X3_MOTIVACIÓN	.434	.166	.414		2.624	.018	.625	1.599

a. Variable dependiente: Y = Proceso Administrativo

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en el SPSS, v.23.

Las puntuaciones t mayor a 2.14, para los coeficientes del modelo de regresión, demostraron que las variables que aportan significativamente al propio modelo son: X_1 =Estrés con X_3 =Motivación, con un valor 0.000, que indica que el valor obtenido generaliza a la población, ya que el p (valor) < 0.05. Los valores del factor de inflación de la varianza (FIV) son menores a 10 y muy cercanos a 1; es decir, resultaron valores para X_1 = Estrés, con 1.000 y X_1 = Estrés con X_3 = Motivación con 1.599, como se ve en la

Tabla 9, mientras que los valores de tolerancia (T) fueron mayores a 0.10. Con base a todos los supuestos anteriores y cumpliéndose cada uno de ellos, se determinó la función de regresión lineal óptima, partiendo de los regresores X_1 = Estrés con X_3 = Motivación, los cuales fueron significativos en p (valor) < 0.05 , tal y como se mostró en la Tabla 26 y en las siguientes fórmulas, lo que indica que las variables contribuyen de forma significativa a explicar lo que ocurre con la variable dependiente. A continuación, se muestra la ecuación de regresión:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \varepsilon$$

$$\text{Proceso administrativo (Y)} = 0.815 + 0.425*(X_1=\text{Manejo del estrés laboral}) + 0.434*(X_3=\text{Motivación laboral})$$

REFLEXIONES FINALES

La presente investigación, si bien es cierto, aún está en proceso de concluirse mediante la medición de la confiabilidad y la validez de contenido del instrumento de medición, al momento aporta nuevos conocimientos acerca de las habilidades directivas y como éstas tienen una relación con el proceso administrativo de PyMEs del estado de Sonora. El estudio propone de forma preliminar y por tratarse un proyecto de investigación que esta por replicarse en otra ciudad del estado para medir la relación entre las habilidades directivas y en el proceso administrativo en las PyMEs, es importante destacar que si bien es cierto este avance presenta resultados preliminares en cuanto a los aspectos de confiabilidad, validez de contenido y regresión lineal donde se generaron dos modelos que involucran a las variables de manejo del estrés laboral y la motivación laboral con respecto al funcionamiento del proceso administrativo, se pueden tomar estos aspectos y así como anticiparse a los cambios para que los directivos adopten estas estrategias y las PyMES puedan ser más productivas competitivamente hablando.

Sin embargo, por otro lado, existen tres habilidades gerenciales que no han sido consideradas como parte del modelo de regresión para explicar el proceso administrativo desde la perspectiva de las habilidades: solución de problemas, liderazgo, innovación, delegación y toma de decisiones, muy probablemente, esta situación se deba por la cantidad de encuestas que se han aplicado hasta este avance en la investigación que

fueron veinte para analizar el comportamiento del instrumento de medición, lo que podría cambiar la situación actual en cuanto a las habilidades gerenciales que explican relación con el proceso administrativo al momento de aplicar las encuesta totales.

Por último, es muy importante que los empresarios mexicanos y los directivos muestren interés en desarrollar habilidades que les permitan mejorar el funcionamiento del proceso administrativo dentro de sus organizaciones para que puedan ser mas competitivos y posicionarse dentro del mercado nacional e internacional y porque no llegar a ser en un futuro una empresa de clase mundial.

Para concluir este primer avance del estudio nos ha permitido constatar lo que la en la revisión de literatura y estudios empíricos ya realizados a nivel nacional e internacional, efectivamente las habilidades gerenciales se interrelacionan y es de gran importancia que los directivos de las PyMEs cuenten con dichas destrezas, pues de ellas depende la adecuada gestión y posicionamiento, a su vez se puede establecer que existe una relación entre las habilidades directivas y el proceso administrativo de la empresas de este sector.

Futuras líneas de investigación

Para las futuras líneas de investigación, ya que toda vez que se concluya con el proyecto de investigación, sería el poder incluir otras diferentes habilidades directivas para estudiar situaciones más específicas del desempeño de las empresas en especial del sector PyME.

También se puede ampliar la población de estudio a microempresas y grandes empresas, inclusive incursionar en otros sectores importantes que contribuyen en gran medida a la economía regional y porque no añadir otra variable dependiente como el clima organizacional, la competitividad empresarial o la permanencia en el mercado.

REFERENCIAS

Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. Revista de Psicología del Deporte, 9(1-2), 123-133.

Bernal, A., y Sierra, D. (2008). Proceso administrativo: Para las organizaciones del siglo XXI (No. HD30. 4 B47 2008.).

Benzing, C., Manh Chu, H., and Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems. *Journal of Small Business Management*, 47, 58-91. USA.

Bratt, M., Broome, M. Kelber, S. and Lostocco, Lynne. (2000). Influence of stress and nursing leadership on job satisfaction of pediatric intensivecare unit nurses. *American Journal of Critical Care*, 9(5), 307-317.

Borea, F. (2006). Innovación y desarrollo económico. *Hologramática*, 2(4).

Brown, L. M., & Posner, B. Z. (2001). Exploring the relationship between learning and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 274-280.

Christensen, C. M., Marx, M., & Stevenson, H. H. (2006). The tools of cooperation and change. *Harvard Business Review*, 84(10), 72-80.

Chiavenato, I., y Sacristán, P. M. (2014). Introducción a la teoría general de la administración.

Díaz, C. (2017). Las PyMEs en la economía Sonora. Proyecto puente. Recuperado el día 25 de Septiembre del 2018 en: <https://proyectopuente.com.mx/2017/05/04/60-las-pymes-en-sonora-cierran-a-los-dos-anos-economia/>

Díaz, A., Lorenzo, O., y Solís, L. (2005). Procesos de negocios de PyMEs insertas en redes colaborativas. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 25-46. México.

García, J., y Casanueva, C. (2001). Prácticas de la gestión empresarial. Editorial Mc Graw Hill, Pág. 3.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference*. 11.0 Update (4ª Ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Gewurtz, G. (2003). La gerencia del mercado de hoy. . Recuperado el 11 de Septiembre del 2011 en: <http://ocenet.oceano.com/Empresa/welcome.do?at=lp&prd=4&login=urbe&password=ur2101>

Gil, B. y Ezama, D. (2012). La metodología Delphi como técnica de estudio de la validez

de contenido. *Anuales de psicología*, 28(3), 1011-1020.

Griffin, R., and Van Fleet, D. (2013). *Management Skills: Assessment and Development*. Cengage Learning.

González, C. y Ayala, H. (2014). Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 277-286.

Gómez, A., y Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Acimed*, 11(6).

Hidalgo, M. (2013). Análisis de las mejores prácticas empresariales en las áreas de administración, mercadotecnia, manufactura y desarrollo organizacional: Un estudio de caso.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2017). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, 2019. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx> (consultado el 30 de noviembre de 2018).

Jaquez, T., Estela, M. y Contreras Loera, M. (2013). Las organizaciones cooperativas: el proceso administrativo como parte de la gestión directiva. *Journal of Intercultural Management*. USA.

Koontz, H., y Weihrich, H. (1995). *Una perspectiva global*. 5ta. Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Koontz, H. (2000). Revisión de la jungla de la teoría administrativa. *Revista de Contaduría y Administración*, 119, 55-74.

Lechuga E. (2008) *PyMEs. Súper Tips*. Ediciones Fiscales ISEF, México.

Marneou, E. N., & Guerrero, E. S. (2010). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante. ISSN 1931-0285 CD ISSN 1941-9589 ONLINE, 1169.

Martínez. A. (2010). Habilidades directivas en la Administración Pública. *Revista Calidad*. Asociación española para la calidad. Recuperado el 8 de diciembre del 2014 en: <http://dmartinezv.blogspot.com.es/2011/04/habilidades-directivas-en-la.html>

Méndez, F., y Méndez, E. (2015). El dueño y administrador como figura central en implementación de modelos de producción para pymes industriales mexicanas. *Atenas*, 3(31), 128-138.

Mendoza, J. y Garza, J. (2009). La medición en el proceso de investigación científica:

Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de Negocios*, 6(1), 17.

Musso F. (2005). Delegación y retrodelegación de la función directiva. *Documentos de Apoyo Docente*. Santiago, Chile: Universidad de Chile, Instituto de Asuntos Públicos; 14-25.

Navarro, J., y De Quijano, S. D. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, 15(4), 643-649.

Ochoa J., Verdugo, L. y Parada, E. (2014) .*Revista de investigación académica sin frontera*, 5(14). México.

Ortiz, R. y Ruiz, J. (2005). Capacidades directivas y aprendizaje en las PyMEs exportadoras *Managerial and learning skills in exporting SMEs*. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 75-94.

Pereda, F., López, T. y González, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10(3), 528-561.

Peña, A. (2012). Delegación de funciones. *Cesvimap: Publicación técnica del Centro de Experimentación y Seguridad Vial Mapfre*, 19(79), 55-58.

Pérez, F., Guzmán, T. y Santa Cruz, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10(3), 528-561.

Ramírez Pérez, M., & Lee Maturana, S. L. (2011). Síndrome de Burnout entre hombres y mujeres medido por el clima y la satisfacción laboral. *POLIS. Revista latinoamericana*, (30).

Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.

Rodarte, M., & Zindel, B. (2001). Las empresas pequeñas y medianas frente al mercado. Artículo tomado de la revista *Ejecutivos de Finanzas*, publicación mensual, 30.

Saavedra, M. L., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad contable faces*, 11(17).

Sánchez R. (2000). La medición de las prácticas de Recursos Humanos. *Capital Humano*, 134, 22-32. Universidad de Navarra. España.

Soriano, C. (2005). Causas de mortandad de las empresas en México. Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial. Recuperado 15 Julio 2012 en: <http://www.crece.org.mx>

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., y Gilbert, D. R. (1996). Administración. Pearson Educación.

Terry, G. P. (1988). Editorial Continental. S.A. de C.V. Quinta Edición, México, DF, Págs., 43-46.

Thomson, I. (2006). Definición de Empresa. Recuperado el 03 de junio del 2018 en: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

Quartey, P. (2001). Regulation, Competition and Small and Medium Enterprises in Developing Countries. Centre on Regulation and Competition, Working Paper Series, University of Manchester. UK.

Quintero, Y., Angarita, C., Bastardo, G., Rojas, L., Sanz, B. y Holod, M. (2010). Diseño y validación de una escala para medir el perfil gerencial del nutricionista. Anuales Venezolanos de Nutrición, 23(1), 18-25. Venezuela.

Reyes, A., y Ponce, A. R. (2002). Administración de empresas. BusinessAdministración. Vol. 2. Editorial Limusa.

Santa María, M., Abando, C., y De la Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 16(2), 165-188.

LIDERAZGO



Liderazgo, factor potencial en el perfil de nuevos dirigentes escolares... en busca de la transformación educativa en México.

Liderazgo docente como elemento nuclear en la formación del capital humano

LIDERAZGO, FACTOR POTENCIAL EN EL PERFIL DE NUEVOS DIRIGENTES ESCOLARES... EN BUSCA DE LA TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA EN MÉXICO.

Dr. Luciano Hilario Méndez. M.E.A. Raúl Mejía Ramírez. M.C. Isidro Zolano Cortes
Instituto Tecnológico Superior de la Costa Chica.

RESUMEN

Este artículo, analiza la importancia de dirigir las instituciones educativas de nivel superior, mediante habilidades y competencias de liderazgo, como factor determinante para lograr y mantener un desarrollo educativo competitivo. Su objetivo consiste en identificar acciones de liderazgo en la función que ejercen los directores de instituciones de educación superior. Este estudio se realizó mediante un enfoque cuantitativo de corte longitudinal-exploratoria; fue desarrollado en dos periodos directivos distintos. Los resultados demuestran que las acciones directivas en estas instituciones carecen de liderazgo. Por lo tanto, los problemas sindicales, de ambiente laboral, de desempeño, pero, sobre todo, de rezago educativo, se derivan por la falta de liderazgo en las funciones directivas que ejercen sus directores.

Palabras clave: *Liderazgo, liderazgo transformacional y director escolar.*

Abstract

This article analyzes the importance of directing higher education institutions, through skills and leadership competencies, as a determining factor to achieve and maintain a competitive educational development. Its objective is to identify leadership actions in the function exercised by the directors of higher education institutions. This study was carried out using a quantitative longitudinal-exploratory approach; It was developed in two different management periods. The results show that the management actions in these institutions lack leadership. Therefore, union problems, work environment, performance, but above all, educational lag, are derived from the lack of leadership in the managerial functions exercised by its directors.

Key words: *Leadership, transformational leadership and school principal.*

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este artículo, consiste en demostrar la importancia que tiene el liderazgo, como factor potencial en el perfil de nuevos dirigentes escolares. Haciendo énfasis en las capacidades y características de un verdadero director escolar; capaz de generar una transformación educativa en su institución.

Si bien es cierto que, el contexto educativo en México, muestra una diversidad y variabilidad de roles y objetivos; es decir, no se tiene un propósito común de la educación. Específicamente, en las instituciones públicas de educación superior (IES), los directivos ejercen sus funciones bajo condiciones y criterios personales, más que institucionales. Este fenómeno, ha tenido un efecto multifactor en las escuelas. Es decir, los comportamientos organizacionales de las instituciones varían entre unas y otras de diversas formas, por los estilos de dirección que ejercen sus directores.

Los problemas motivacionales de los profesores, el desempeño o rendimiento y las crisis escolares por el sindicalismo en las escuelas son, solo algunos de los productos de las funciones de un director. Él tiene en sus decisiones el camino que debe tomar la educación en su entorno.

Esta ideología, establece que un director escolar que se conduce con un alto grado de liderazgo, no generará problemas en su institución, sino una transformación en la educación a través de su gente; de ahí, la eficiente relación: *director líder-transformador de la educación.*

Considerando el liderazgo como base principal en la dirección escolar, se presentan las teorías, afirmaciones y modelos que algunos autores-investigadores han presentado a través de sus trabajos realizados.

Asimismo, se describe el proceso metodológico aplicado en una de las investigaciones realizadas en dos instituciones de educación superior, referente al liderazgo en la función directiva.

MARCO TEÓRICO

El liderazgo, es un fenómeno que ha sido estudiado desde hace muchas décadas por diversos investigadores científicos. Su evolución ha permitido la aceptación de modelos o patrones adquiridos por diversas personas y empresas, que buscan generar una transformación en sus objetivos. Sin embargo, en el sector educativo, se observa un vacío de investigaciones referente al liderazgo en los directivos que dirigen a las escuelas del país.

Asumiendo que, la política educativa actual, carece de un modelo disciplinado para la asignación de directores escolares con capacidades de liderazgo, en todos los niveles. Directores que promuevan una verdadera transformación de la educación en México.

El liderazgo, como un modelo compuesto por una gran diversidad de potencialidades y patrones de conductas, tiene la capacidad de alcanzar objetivos que tan lejos se observan.

Liderazgo, es un constructo derivado del término líder, que proviene del ingl. *Leader*, que significa: persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad. Mientras que liderazgo se define como: Condición de líder. Ejercicio de las actividades del líder. Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito, (Española, 2016).

(Aguilera, 2011), establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización.

El liderazgo es un proceso de influencia social compartido entre todos los miembros de un grupo. El liderazgo no está restringido a la influencia ejercida por alguien en una posición o función en particular; los seguidores también son parte del proceso de liderazgo, (Hughes, Guinnett, & Curpy, 2007). Esta definición pone en primer término al liderazgo como un proceso de influencia. Es decir, existe la presencia de una interrelación entre dos partes, el líder y el grupo social. En este contexto, el liderazgo puede presentarse en diversos niveles, sin embargo, el éxito de que este fenómeno ocurra, dependerá en gran proporción, del liderazgo que apliquen los directivos.

De igual forma, Rodrigo & Bresó (2013) afirman que el liderazgo es una habilidad que puede ser entrenada y le compete orientar e impulsar a los seguidores hacia la meta, a través de relaciones motivadoras y llenas de energía en las que la influencia del líder sea capaz de infundir un sentido a la misión entre los seguidores, catalizando su potencial, distinguiendo las recompensas valoradas por los seguidores y siendo capaz de desencadenar procesos auto-motivacionales que trasciendan incluso el interés individual en aras del interés colectivo.

Por otro lado, (Evans, 2015), define el liderazgo como un proceso que se puede enseñar y desarrollar, accesible a todo colaborador que manifieste el deseo de aprenderlo y realice esfuerzos comprometidos para tal fin. (Senge, 2001), dio una definición de líder en una entrevista publicada en la revista portuguesa *Executive Digest* “un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa *andar para adelante*.”

Para que la organización acompañe el cambio, los líderes deben dominar siete capacidades esenciales: 1. Ver más allá de sus fronteras para descubrir lo que puede ser diferente; 2. Desafiar suposiciones; 3. Visión; 4. Reunir aliados; 5. Crear un equipo; 6. Persistir e insistir y 7. Compartir los méritos. Citado por (Delgado & Delgado, 2003).

Derivado de un constante estudio sobre nuevos modelos de liderazgo, se ha llegado, entre la década de los 80's y 90's, al surgimiento de dos grandes dimensiones: liderazgo transaccional y el transformacional.

Estas dos grandes vertientes han sido objeto de estudio por más de tres décadas. Reconociendo que el principal precursor del liderazgo transformacional fue Bass; quien se basó en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente. La mayoría de las teorías consideran tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones, (Nader et al, 2007).

Visto de esta manera, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad. (Bass, 1999).

Desde hace dos décadas el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) es, desde hace dos décadas, uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la Psicología de las organizaciones (Avolio & Bass, 2004). Dicho instrumento constaba de 70 ítems, y, a partir de su utilización (Hater y Bass, 1989), se encontró la existencia de siete factores: cuatro de liderazgo transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), dos de liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y un factor que denota la ausencia de liderazgo (*laissez-faire*). Esta versión validada en España, demostró una adecuada fiabilidad y validez.

Sin embargo, en 1995, Bass y Avolio, tomando en cuenta algunas de las críticas recibidas y nuevas aportaciones teóricas, modificaron el cuestionario, creando la que hasta el momento constituye su última versión. Esta versión consta de 45 ítems y es denominada MLQ-5X (*Short Form*). Las investigaciones realizadas han encontrado que este cuestionario presenta la estructura factorial de cuatro grandes dimensiones capaces de demostrar la existencia o ausencia de liderazgo en directivos o representantes sociales:

1 -*Influencia idealizada*, 2 -*Motivación por inspiración*, 3 -*Estimulación intelectual* y 4 -*Consideración individualizada*, (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010).

El estilo transaccional puede ser más efectivo a corto plazo. Pero cuando es más valorado por el ambiente, el trabajo independiente de los individuos hacia metas comunes, será más apropiada la actuación de un líder transformacional, (Aguilera, 2011). Dentro de las características que presentan los líderes transformacionales, Nader et al., (2007) describen las siguientes: carisma, inspiración, estimulación intelectual y la consideración individualizada.

Asi también, los líderes transformacionales son aquellos que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y que llegan a tener un efecto profundo y extraordinario en ellos, (Robbins, 2004).

(Barroso, 2005), afirma que los líderes transformacionales, procuran reforzar el poder de los colegas, crear el mayor número de oportunidades de liderazgo para todos, enfatizan el liderazgo compartido y el trabajo en equipo, considerando la escuela en su conjunto como una comunidad.

Bajo este mismo contexto, (Thieme & Treviño, 2012) coinciden con el modelo de Bass y Avolio; referente a los cuatro estilos de liderazgo transformacional: 1. *Influencia idealizada (atributo y comportamiento)*: los líderes son vistos con respeto, son modelos de confianza, se puede contar con ellos, y demuestran altos estándares éticos y morales. 2. *Motivación por inspiración*: los comportamientos de los líderes motivan e inspiran seguidores, se exalta el espíritu de equipo, tanto los líderes como los seguidores demuestran entusiasmo y optimismo creando una positiva visión del futuro. 3. *Estimulación intelectual*: los líderes estimulan y fomentan la innovación, la creatividad, y cuestionan antiguos supuestos. Da la bienvenida a nuevas ideas y no debiera tener miedo a errores o ir contra la corriente. 4. *Consideración individualizada*: pone especial atención en las necesidades y diferencias de cada individuo. Escucha efectivamente, desarrolla el potencial e interactúa de forma personalizada con sus seguidores.

Asumiendo, que el liderazgo ha sido objeto de estudio en diversas organizaciones sociales, pero sobre todo empresariales; existe una gran intención por parte de varios investigadores que estudian el liderazgo desde una perspectiva escolar, para evaluar la función de directores.

Por su parte, (Horn, 2013), afirma que la literatura acerca del liderazgo educativo ligada a la función directiva, ha sido consistente en la idea de que la influencia del liderazgo sobre la mejora de los aprendizajes, se produce a través de determinados comportamientos o prácticas de liderazgo.

El término liderazgo induce a pensar en “La capacidad de convencimiento para conseguir que los profesores se entusiasmen con su trabajo de profesores”, (Cuevas, 2015). Explica que el liderazgo se podría *conceptualizar como una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución.*

Se puede observar en estas contribuciones, que el liderazgo toma una fuerza imprescindible en la función de un director. Un directivo líder busca en todo momento satisfacer las necesidades de sus seguidores, hacer que logren sus objetivos y sobre todo lograr en ellos la autorrealización a través de sus actividades laborales o sociales. Es importante considerar que las prácticas de liderazgo son sensibles a las características personales de los directivos y al contexto y a la etapa de desarrollo de cada escuela.

Por su parte, (Morell, Bauzá, & Marañón, 2013) señalan que el liderazgo educativo podría referirse al ejercicio de una función que es expresión cultural de una organización educativa en un contexto de trabajo complejo, que se basa en una relación de influencia, ejercido por todas las personas, unidos por un propósito común de llevar a la práctica cambios reales en la organización, independientemente de la posición que se ocupe dentro de la misma en los diferentes contextos o escenarios en que se desenvuelva.

Por su parte, (Bolívar, 2010) refiere a Warren Bennis (2004), uno de los mejores gurús del *management*, quien fue de los primeros que intuyó el fin del liderazgo educativo en las nuevas sociedades complejas, entendido como el individuo que dirige de arriba a abajo a los subordinados. El reto actual, dice, es llegar a ser un líder de líderes, promoviendo una arquitectura social que posibilite que los miembros de una organización desarrollen creativamente sus competencias, trabajando en un proyecto conjunto de acción.

En lugar de controlar, ordenar y predecir, en una era postburocrática, se impone implicar, motivar y animar a las personas a desarrollar lo mejor de sí mismas en las tareas asignadas. Por otra parte, (Muñoz & Marfán, 2011) afirman que el liderazgo del director sería la segunda variable, al interior de la escuela, más influyente en los resultados de los estudiantes, después de la enseñanza de los docentes en aula. El liderazgo directivo puede tener un positivo y fuerte efecto en el aprendizaje.

Siguiendo esta perspectiva, se afirma que no todo director o gerente es líder. El liderazgo en las instituciones educativas, como en cualquier otra organización, es más que una autoridad ó más que una supervisión. (Ahumada, 2012) afirma, que existe una creciente exigencia hacia los directores de ejercer nuevos tipos de liderazgo. En efecto, debe existir una transformación de liderazgo en la función directiva de toda institución.

El directivo es actor clave de los cambios y transformaciones de las instituciones educativas; sus cualidades personales, su formación y experiencia profesional, sus saberes, desempeñan un papel decisivo en la dinámica institucional y en el logro de la finalidad educativa: la formación integral del ser humano (Sandoval, Camargo, Vergara, Quiroga, & Pedraza, 2009). En consecuencia, la dirección escolar debe establecerse bajo un liderazgo significativo, es decir, que realmente se vea reflejado en la calidad de los estudiantes. Además, se debe poner en práctica el liderazgo escolar, pues el desarrollo de la escuela a nivel global implica un desafío, necesariamente directivo, de construir consensos, abrir la participación y crear condiciones para el cambio entre la comunidad escolar, especialmente en los profesores (Horn, 2013).

Es pertinente reafirmar que, el liderazgo educativo ha sucumbido a la arrogancia que caracteriza a la administración educativa. Los directores y los administradores se pierden en burocracias educativas y demás (Waite, 2005).

Por ello, al poco andar, la política de descentralización vino acompañada de una política de centralización o de re centralización. Esta nunca ha sido explicitada como tal, y no ha recibido la atención analítica o pública correspondiente a su influencia, (Casassus, 2000).

Bajo este mismo contexto, (Anderson, 2010) establece que el liderazgo directivo consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores. Describe que el Liderazgo Directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes. Es decir, la motivación debe ser capaz de modificar las prácticas docentes; esto se logra a través de las capacidades y condiciones del trabajo docente.

Liderazgo es una clase de influencia mediante la cual se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente al logro de los objetivos. Siempre se ha considerado que el líder es aquel que puede influir en las actitudes, opiniones o acciones de los miembros de un colectivo porque estos deciden voluntariamente dejarse influir por el líder, (Morell, Bauzá, & Marañón, 2013).

Por otra parte, (Martins, Cammaroto, Neris, & Canelón, 2009) en su artículo: "*Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados*" Establecen que La comunicación interpersonal y el liderazgo, son dos variables muy relacionadas y de suma importancia para el logro en cualquier institución educativa. El director es indudablemente en el ámbito educativo un líder y debe asumir ese liderazgo para promover una comunicación eficaz, no sólo a partir de cualidades personales necesarias y deseables

en todo individuo se logran el éxito, es necesario un amplio radio de competencias profesionales: conocimientos teóricos, práctica, experiencias y reflexión sobre el hecho pedagógico y sus implicaciones, así como también una revisión integral de la filosofía, los principios y las políticas educativas.

Los resultados científicos demuestran que el liderazgo, es un factor importante que debe aplicarse en cualquier organización. Los problemas de desempeño, ambiente o sindicales de una entidad, recaen en la ausencia de liderazgo.

Los investigadores sociales, coinciden en sus teorías en relación al concepto de liderazgo. Asumen que refiere a la influencia en otras personas. Sin embargo, su función va más allá de una influencia común.

El liderazgo muestra la forma de un todo. Son acciones que no deben dar lugar a reacciones débiles que conduzcan a algún desacuerdo en el grupo. De ser así, los objetivos no podrán ser alcanzados en plenitud.

Por tal razón, el liderazgo debe conceptualizarse como un *conjunto de características propias de un individuo, capaces de lograr la satisfacción, transformación y orientación hacia los objetivos comunes de su gente.*

Un directivo escolar con estas características, logra, sin lugar a duda, la presencia de una escuela con altos niveles de desarrollo. Haciendo que sus estudiantes se desenvuelvan con entusiasmo en un ambiente de alto desempeño. El liderazgo hará todo esto por sí mismo.

METODOLOGÍA

Esta investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo. Es un tipo de estudio que presenta un corte longitudinal-exploratorio, puesto que se realiza en un solo momento; y, trata de explicar el fenómeno de liderazgo en el sistema escolar. Fenómeno que no ha sido investigado desde este enfoque.

El instrumento utilizado en este estudio para la colección de datos, es el cuestionario MQL (*Multifactor Leadership Questionnaire*, de Bass y Avolio, adaptado a 23 ítems; de opción múltiple, a una escala Likert de 5 puntos. Cuestionario que fue aplicado a una muestra de 272, sujetos que participaron como objetos de estudio para identificar el liderazgo en la función directiva de dos instituciones descentralizadas de educación superior establecidas en el estado de Guerrero.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El estudio de liderazgo en la función directiva de los institutos observados, se realizó considerando las cuatro dimensiones propuestas por (Bass & Avolio, 2004). Para su análisis se estructura de la siguiente manera:

Tabla 2. Estructura de las 4 dimensiones para evaluación del liderazgo.

<i>Variable de estudio</i>	<i>Subvariables de medición (Dimensiones)</i>	<i>Distribución de Respuestas</i>	
Liderazgo	X ₁ Influencia idealizada	Grup o A	1. Totalmente en desacuerdo
	X ₂ Motivación por inspiración		2. En desacuerdo
	X ₃ Estimulación intelectual	Grup o B	3. Ni en desacuerdo, ni de acuerdo
	X ₄ Consideración Individualizada		4. De acuerdo
			5. Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia, basado de la teoría de *Liderazgo transformacional* de (Bass & Avolio, 2004).

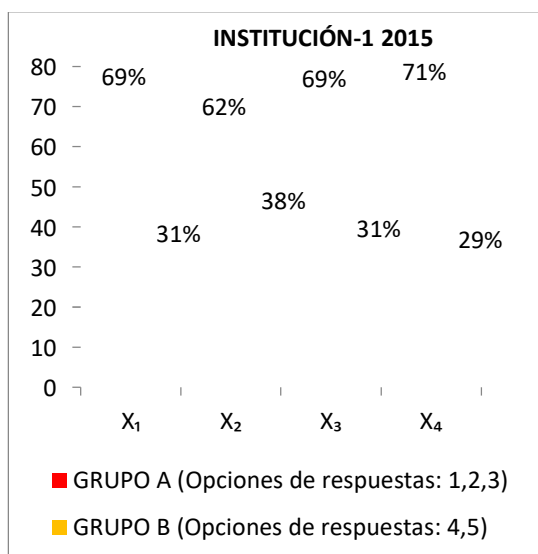


Figura 1. Resultados gráficos de liderazgo en la función directiva en el Instituto 1, en el periodo 2015.
Fuente: Elaboración propia.

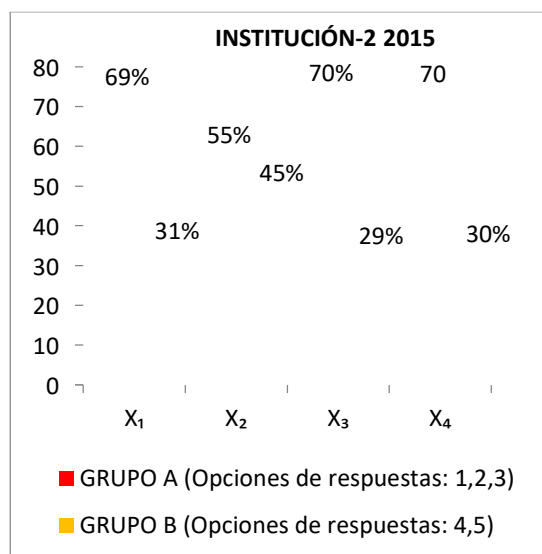


Figura 2. Resultados gráficos de liderazgo en la función directiva en el Instituto 2, en el periodo 2015.
Fuente: Elaboración propia.

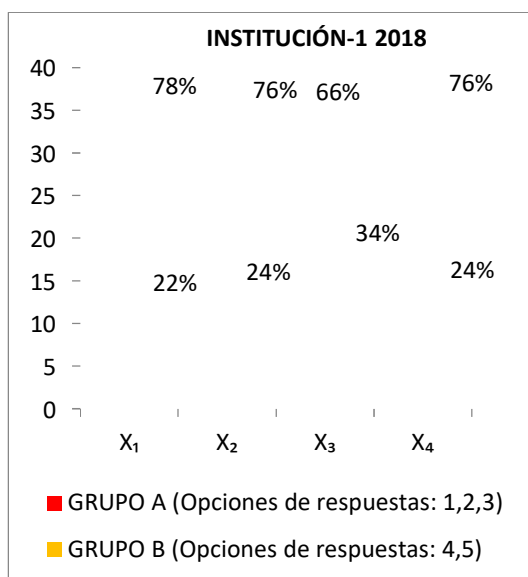


Figura 3. Resultados gráficos de liderazgo en la función directiva en el Instituto 1, en el periodo 2018.
Fuente: Elaboración propia.

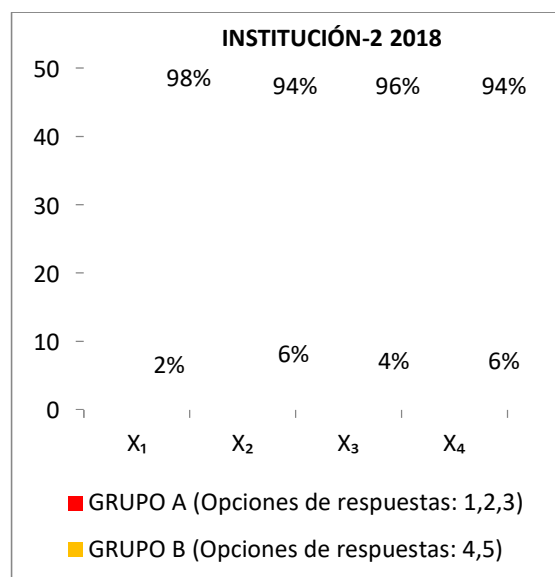


Figura 4. Resultados gráficos de liderazgo en la función directiva en el Instituto 2, en el periodo 2018.
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados estadísticos muestran que las actividades ejercidas por los diferentes directores que se han desempeñado en estas dos instituciones en los años 2015 y 2017, no implican acciones de liderazgo.

El primer estudio realizado en el periodo 2015, analiza el liderazgo en la función directiva que ejercen los directores escolares en turno, antes de culminar su periodo directivo en cada una de las dos instituciones. En la primera gráfica, (Figura 1), se observa que en la institución 1, existe una escasa implicación del liderazgo, presentando un esquema similar la gráfica 2 correspondiente a la segunda institución. Si observamos el comportamiento de las cuatro variables, X_1 , X_2 , X_3 y X_4 , se puede obtener que casi el 70% de los participantes encuestados, perciben una carencia de liderazgo en las acciones de sus dirigentes. Puede apreciarse, una carencia de estimulación, motivación y consideración por parte de los directores. En este caso, las instituciones son conducidas bajo un contexto de incertidumbre y bajo rendimiento escolar.

En un segundo estudio, el comportamiento de este fenómeno presenta un escenario más preocupante. La gráfica 3, en particular, demuestra una escasa aplicación del liderazgo para esta institución en particular. Pues los resultados indican que casi el 80% de los encuestados, perciben muy pocas acciones de liderazgo, referidas a las cuatro variables. Esta primera gráfica, demuestra que, entre un 22 y 24% perciben liderazgo en algunas de las acciones directivas.

Por otro lado, en este segundo análisis, la gráfica 4, muestra una radiografía, respecto a este fenómeno, mucho más alarmante. Prácticamente, el 100% de los encuestados, no perciben acciones de liderazgo en su director. Un caso altamente preocupante.

Comparando los resultados obtenidos en este estudio, con el modelo de *Liderazgo, transformacional*, se pueden obtener las siguientes consideraciones:

Tabla 2. Comparativo de las dimensiones de liderazgo transformacional con los resultados obtenidos.

Dimensiones del Liderazgo Transformacional	Atributos, cualidades y capacidades de liderazgo.	Hallazgos de liderazgo en la función directiva de estas dos instituciones
<i>Influencia idealizada (atributo y comportamiento)</i>	Los líderes altos en este factor son vistos con respeto, son modelos de confianza, se puede contar con ellos, y demuestran altos estándares éticos y morales. Son admirados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.	Se obtiene que los directivos, en esta dimensión, no presentan influencia en los empleados de su institución. No son admirados, el personal no siente confianza; por consiguiente, no se identifican con ellos.
<i>Motivación por inspiración</i>	Los líderes motivan e inspiran a sus seguidores proporcionando significado a su trabajo, se exalta el espíritu de equipo, tanto los líderes como los seguidores demuestran entusiasmo y optimismo, creando una atractiva visión del futuro para los empleados y la organización.	Analizando esta variable, se asume que los profesores y administrativos, carecen de motivación por parte de sus directivos. No hay presencia de trabajo en equipo. No perciben entusiasmo en su director, existiendo una nula visión para ellos y su institución.
	En este factor, El líder estimula y fomenta la innovación y la creatividad. Da la bienvenida a	Las acciones directivas, para este caso, carecen de estimulación a la

<i>Estimulación intelectual</i>	nuevas ideas y no tiene miedo a errores o ir contra la corriente. Estimula a sus colaboradores a buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.	innovación y creatividad de sus empleados. No existe el empowerment hacia los colaboradores. Puede apreciarse que los resultados son individuales, y no son estimulados para lograr la satisfacción laboral
<i>Consideración individualizada</i>	El líder alto en este factor, pone especial atención en las necesidades y diferencias de cada individuo. Escucha efectivamente, desarrolla el potencial e interactúa de forma personalizada con sus seguidores. Presta atención de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches.	En esta cuarta dimensión, se observa que a los directores, (en ambos estudios) no les preocupa las necesidades de su gente, ni interactúa con ellos. No presta atención a los logros y crecimiento de sus miembros. Dirigen la institución sin ser mentores o coaches.

Fuente: Elaboración propia.

Desde un punto de vista ontológico, la dirección de una institución educativa comprende todas las funciones inherentes a la educación. Por lo tanto, las funciones directivas, es un constructo que debe tratarse de forma general por cada institución que se dirige.

Dado los resultados obtenidos en este estudio, puede considerarse entonces, que los problemas presentados en las dos instituciones observadas, son el resultado de una dirección sin liderazgo. La falta de influencia, la desmotivación y la carencia de una estimulación en el personal, son causas de enfermedades organizacionales. Una

administración sin liderazgo en cualquier organización, es una administración sin visión. No existe un rumbo, ni sentido de la trayectoria que llevan estas instituciones educativas. Pues son conducidas mediante el modelo de prueba y error. No se interesan por la obtención de resultados que realmente impacten en este mundo tan globalizado y por ende, competitivo. Resultados que debieran ser traducidos a: la obtención de un escenario laboral de afecto y optimismo; una enseñanza con alto compromiso por parte de los profesores; estudiantes totalmente motivados por los servicios que reciben de la institución; y como resultado final, egresados altamente competitivos.

Asignar directores, a instituciones educativas, sin conocimientos de liderazgo, conlleva a un problema muy severo. Pues tan solo los resultados de alto desempeño institucional, se obtienen de una buena dirección. Donde la estimulación, la motivación y el reconocimiento son pieza clave para que los profesores y administrativos alcancen los propósitos competitivos de la escuela.

La actual política educativa, debe preocuparse más por sus dirigentes escolares que por los propios modelos educativos. Éstos pueden aplicarse con o sin eficiencia, dependiendo del compromiso que asuman los profesores con la educación en México, tarea del director escolar. Los resultados obtenidos en estos estudios, se derivan, a una serie de situaciones que, de forma directa, estropean los propósitos de la educación en México. Como, por ejemplo: El desfasamiento de algunas de las partes del Decreto de Creación institucional, el proceso de selección y asignación de directores para este tipo de instituciones, la capacitación previa y continua, la evaluación de resultados directivos basados de los proyectos institucionales, entre otros casos. Aunque los más latentes problemas pueden derivarse de los tres primeros factores.

REFLEXIONES FINALES

Los resultados de este estudio indican la ausencia de liderazgo. Los encuestados, en los dos periodos distintos, manifiestan que han sido conducidos sin influencia ni motivación;

no son reconocidos, por los objetivos logrados, ni son considerados como parte del equipo de trabajo.

La aplicación de un buen liderazgo en las funciones directivas, no sólo de estas instituciones, sino de todas las universidades, conduciría a todas las escuelas a un desarrollo altamente competitivo, sobre todo, a la oferta de profesionistas altamente capacitados. Así como también lograría la reducción de problemas dentro del mismo centro de trabajo. Tomándose en cuenta que los problemas sindicales, de ambiente laboral, de infraestructura, pero sobre todo, problemas educativos, se derivan de una falta de liderazgo.

Haciendo un análisis relativo a estos factores, el perfil que establece el Decreto de Creación para que una persona ocupe el cargo de director (en una institución superior y de posgrado) ha quedado rebasado por las nuevas exigencias globales. Dicho Decreto establece que para poder desempeñarse como director (en instituciones descentralizadas) los individuos deben: *-Poseer título de licenciatura y/o tener experiencia académica y profesional equivalente, (Art. 10° F-III). Ser persona de amplia solvencia moral y de reconocido prestigio profesional, (Art. 10° F-IV). Poseer título en alguna de las profesiones ofrecidas en el Instituto o en áreas afines (Art. 15°), (http://www.guerrero.gob.mx/consejeriajuridica, 1991)-.*

Esto conduce a un desequilibrio en la relación directivo-escuela. Es decir, en instituciones de nivel superior, los directivos deben mostrar no solo las habilidades de liderazgo, sino un nivel de formación académica que permita modelar ante su gente.

Los directores deben estar inmiscuidos en el mundo de la educación profesional. Pues es la industria donde se procesan nuevos talentos; y que van dirigidos a venderse a un mercado universal; la hoy llamada "Distribución del conocimiento". Para enfrentar los retos de las Instituciones de Educación Superior (IES), éstas deben ser dirigidas por personas con un perfil de alta competencia de liderazgo, que sea capaz de resolver conflictos y problemas de todo el contexto; sobre todo, de satisfacer las necesidades de su gente y lograr la transformación hacia un alto desempeño de su institución.

Otro factor a considerar y, que seguramente es el más representativo para este caso de análisis, es el proceso de selección y asignación de directores que se aplica. Según el Decreto de Creación, *el Director del Instituto será nombrado por el Gobernador del Estado, durará en su cargo cuatro años pudiendo ser confirmado para un segundo período, sólo podrá ser removido por causa justificada que discrecionalmente apreciará la Junta Directiva, (Art. 14º).* (<http://www.guerrero.gob.mx/consejeriajuridica>, 1991).

Aunque la política estatal y nacional, decreten como única, la intervención del Gobernador para la elección y asignación de directores en estas instituciones; debiera establecerse un proceso de selección, en el que participen candidatos que reúnan, por un lado, el perfil profesional y por el otro, capacidades de dirección con competencias de liderazgo.

Dirigir un centro escolar con liderazgo, establece una conexión directa entre el “Ser y el hacer”. La asignación de directivos por compromisos políticos o familiares conlleva, sin lugar a duda, a un fracaso total de la institución. Aunque no refiere a este estudio, el proceso de asignación de directores escolares, debe colocar como parte fundamental la evaluación de conocimientos y características de liderazgo. De no ser así, las escuelas vivirán en un mundo lleno de incertidumbre.

El liderazgo, puede ser la medicina de muchas enfermedades organizacionales. *Con un dirigente, con capacidades de influencia en su personal, con conocimientos prácticos motivacionales, que sea capaz de lograr la integración de verdaderos equipos de trabajo, que reconozca los logros de su gente y los estimule, pero sobre todo, que sea capaz de demostrar la responsabilidad social, se estaría logrando una verdadera educación profesional, y entregando al mercado empresarial profesionistas competentes y de calidad.*

El liderazgo en la función directiva de centros escolares, puede constituirse como la fuerza motriz, capaz de mover al sistema educativo hacia una visión más cósmica de la educación en el mundo.

REFERENCIAS

- Aguilera, V. V. (2011). Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro. *Tesis Doctoral*. Alcalá de Henares, Madrid, España: Universidad de Alcalá.
- Ahumada, L. (2012). Liderazgo en organizaciones educativas. *Organizaciones educativas*, 239-252.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas, individuo y sociedad*, 34-52.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3a ed.). Palo Alto: Mind Garden.
- Barroso, J. (2005). Liderazgo y autonomía de los centros educativos. *Revista Española de Pedagogía*, 423-442.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(8), 9-13.
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3a ed.). Palo Alto: Mind Garden.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psico perspectivas, limitaciones y sociedad.*, 9-33.
- Casassus, J. (octubre de 2000). *lie.upn*. Obtenido de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Cuevas, L. M. (2015). Tesis Doctoral. *EL lidereazgo de la dirección como factor de eficacia de la escuela en un contexto multicultural*. Granada España, Granada, España: Universidad de Granada.
- Delgado, T. N., & Delgado, T. D. (Diciembre de 2003). El líder y el liderazgo: Reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2).
- Española, R. A. (2016). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=NGziyCV>
- Evans, R. E. (Abril de 2015). Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas. *Tesis*. Valencia, España.

Horn, K. A. (Octubre de 2013). Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje. *Tesis Inédita de Doctorado recuperado de <http://hdl.handle.net/10486/660235>*. Madrid, Madrid, España: UAM.

<http://www.guerrero.gob.mx/consejeriajuridica>. (01 de 03 de 1991). Periódico Oficial. *Decreto de Creación del Instituto Tecnológico Superior de la Costa Chica*. Chilpancingo, Guerrero, México.

Hughes, R. L., Guinnett, R. C., & Curpy, G. J. (2007). *Liderazgo, cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. (Quinta ed.). México, México, México: McGraw-Hill. Recuperado el 2015

Martins, P. F., Cammaroto, T. A., Neris, D. L., & Canelón, R. E. (Agosto de 2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2), 1-27.

Molero, A. F., Recio, S. P., & Cuadrado, G. I. (2010). Liderazgo Transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del multifactor leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.

Morell, G. R., Bauzá, V. E., & Marañón, R. E. (Marzo de 2013). El liderazgo educativo. Consideraciones generales. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 4(1), 165-180.

Muñoz, S. G., & Marfán, S. J. (2011). Competencias y formación para el liderazgo escolar efectivo en Chile. *Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 63-80.

Nader et al. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo, un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Consejo Nacional de investigaciones científicas-Argentina*, 689-699

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. San Diego, Cal.: PEARSON.

Sandoval, E. L., Camargo, A. M., Vergara, M., Quiroga, C., & Pedraza, A. &. (2009). Necesidades de formación de directivos docente: Un estudio en instituciones educativas colombianas. *EBSCO*, 11(2), 11-48.

Senge, P. (2001). Las personas no son recursos. (R. Eiras, Entrevistador) Co-editor de www.gurasonline.tv.

Thieme, C., & Treviño, E. (2012). Liderazgo en educación: Al final solo el carisma importa. *Espacio abierto cuaderno venezolano de sociología*, 37-57.

Waite, D. y. (2005). Una revisión del liderazgo educativo. *Revista española de pedagogía*, 389-406.

LIDERAZGO DOCENTE COMO ELEMENTO NUCLEAR EN LA FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Dr. Raúl González Fernández. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED, España). Dra. Ascensión Palomares Ruiz. Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM, España). Dr. Samuel Gento Palacios. Universidad Camilo José Cela (UCJC, España)

RESUMEN

Existe en la actualidad, un importante empeño por aumentar la calidad de nuestros sistemas educativos. La mejora de la calidad educativa repercute, indudablemente, en la optimización de los procesos formativos de los actuales estudiantes, teniendo por tanto un efecto positivo en el conjunto de la sociedad. En este contexto, el objetivo de esta investigación es explorar aquellos aspectos y factores que tienen una mayor influencia en el aumento de la calidad de una institución educativa. Así, mediante una metodología cuantitativa y utilizando un cuestionario elaborado a tal efecto, se han recogido datos de los principales agentes educativos (docentes, estudiantes, miembros del equipo directivo y familias; n=1366), que constatan que el liderazgo del profesorado es uno de los factores más importantes para la mejora de la calidad educativa. Si bien, los resultados obtenidos también evidencian que dicho liderazgo no siempre se ejerce de manera efectiva en las instituciones educativas, por lo que se hace necesario potenciar la dimensión profesional, afectivo-emocional y participativa de los docentes para que se conviertan en verdaderos líderes educativos y motores del cambio que la actual sociedad del conocimiento necesita.

Palabras clave: Calidad; liderazgo; docentes.

INTRODUCCIÓN

El término capital humano tiene su origen en los años 60 del siglo pasado, momento en el cual se empieza a “hablar del ser humano como factor decisivo en la producción empresarial y en el crecimiento económico” (Cardona, Montes, Vásquez, Villegas y Brito, 2007, p. 5). Schultz (1961), basado en las consideraciones previas de Solow (1957) que destacaba la importancia de la formación y la educación para el crecimiento, desarrolló la Teoría del Capital Humano “planteando que la educación debe ser considerada como una inversión que realizan los individuos y que les permite aumentar su dotación de capital” (Briceño, 2011, p. 50).

Por tanto, aunque el capital humano está fuertemente condicionado por la experiencia profesional, la educación es parte fundamental del mismo. Sin duda, la educación es un factor básico para el crecimiento, desarrollo económico, social y bienestar de un país (Briceño, 2011; Cardona et al., 2007; González Hernández, 2013; Ramírez Ospina, 2015). Pero, además, ésta también contribuye a aumentar la calidad de vida de las personas (Sen, 2000).

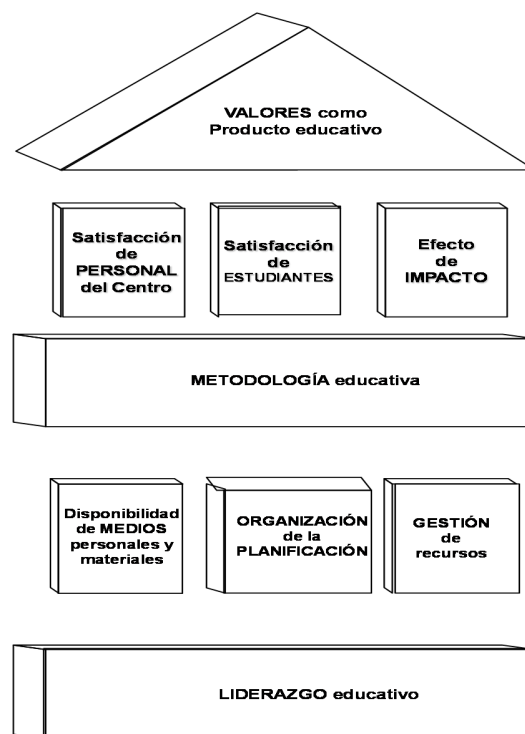
Luque (2015) considera que, en la actualidad, los factores básicos para el crecimiento económico son la innovación y el capital humano, “entendido como la cantidad, la calidad y el grado de formación de las personas” (p. 41). Vemos, por tanto, que la calidad es un aspecto sumamente importante en el campo de la formación. Por ello, existe un creciente interés por la mejora continua de los procesos educativos y por la consecución de mayores cotas de calidad (Contreras, 2016; González, Gento y Orden, 2016).

Gento (2002) plantea que la calidad de una institución educativa está condicionada por múltiples aspectos y factores (Figura 1): los valores como producto educativo, la satisfacción del personal de la propia institución; la satisfacción del alumnado; el impacto del producto educativo; la metodología empleada; la disponibilidad de medios personales y materiales; la organización de la planificación; la gestión de los recursos disponibles; el liderazgo educativo.

Se pretende pues, a lo largo de este trabajo, determinar la relevancia que estos elementos tienen en la optimización de los procesos formativos, poniendo el énfasis, sin

perjuicio de reconocer la importancia de todos ellos como aspectos sustanciales en la mejora de la calidad de una institución educativa (Gento, González, Palomares y Orden, 2018), en la importancia del liderazgo del docente como uno de los elementos clave en el aumento de la calidad (Bolívar, Caballero y García-Garnica, 2017; Gento, Hüber, González, Palomares y Orden, 2015).

Figura 1. Modelo de calidad total para instituciones educativas (Gento, 2002, p. 64)



Liderazgo educativo

Existe una amplia diversidad de definiciones sobre liderazgo. No obstante, todas ellas coinciden que éste comporta un proceso de influencia social (Montero, 2011). A este respecto, Gento (2002) considera que líder es:

Aquella persona (o grupo de personas) capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen por alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres

humanos se han propuesto lograr para conseguir su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven en un determinado entorno y contexto al que prestan el necesario cuidado (p. 183).

No obstante, dentro del ámbito educativo el ejercicio del liderazgo ha de ser eminentemente pedagógico, puesto que debe estar ajustado a las características peculiares de la educación, de los resultados que implica y de los procesos que conlleva (González et al., 2016; Raelin, 2016). Por tanto, el perfil de un verdadero líder pedagógico se caracteriza por la constancia de una serie de dimensiones (Gento, 2002; Gento, González y Palomares, 2016):

- Dimensión carismática: Un líder tiene que resultar suficientemente atractivo como para facilitar que otras personas estén satisfechas de estar y/o trabajar con él.
- Dimensión emocional o afectiva: El líder pedagógico, en su relación con cualquier persona, debe tratar a todos con elevada amabilidad, consideración y reconocimiento.
- Dimensión anticipadora: Un líder tiene que ser capaz de tener una visión previa de lo que ocurrirá cuando se utilicen determinadas estrategias, se lleven a cabo determinadas actuaciones o se toman decisiones concretas.
- Dimensión profesional: El auténtico líder pedagógico debe impulsar a las personas que le rodean y con las que trabaja y/o colabora hacia el logro de las metas y objetivos previamente definidos.
- Dimensión participativa: Un líder debe estimular a las personas y grupos hacia el trabajo y esfuerzo cooperativo, propiciando su participación en la toma de decisiones.
- Dimensión cultural: El líder tiene que promover la consolidación, defensa y difusión de la cultura y perfil cultural propio de la institución educativa de referencia.
- Dimensión formativa: Un auténtico líder pedagógico debe atender activamente a su propia formación continua, fomentando y facilitándola, también, al resto de personas de la institución.
- Dimensión administrativa: Esta dimensión hace referencia a las actuaciones administrativas necesarias y a la realización de las rutinas de tipo burocrático.

El ejercicio del liderazgo pedagógico no sólo corresponde a los directores de las instituciones educativas, sino también a los jefes de estudio, secretarios del centro y demás órganos de gestión, así como al personal docente (Crow, Day y Moler, 2017): “En

el liderazgo pedagógico se está hablando de manera implícita de que el docente es también un líder, con el que se cuenta para impulsar las mejoras de las condiciones de la enseñanza y el aprendizaje” (Bernal e Ibarrola, 2015, p. 60). Si bien es cierto, gran parte de las investigaciones sobre liderazgo en instituciones educativas se han centrado en las figuras directivas de las mismas y, en los últimos años, se ha visto la necesidad de incorporar y considerar también al profesorado (Spillane y Ortiz, 2019). Los docentes, en la actual sociedad del conocimiento, tienen un innegable papel de liderazgo en el cambio social y en la formación de las nuevas generaciones (Flores y Barrón, 2012):

Después de los padres y alumnos, los líderes más importantes son los profesores. Ellos son los responsables de los procesos que se llevan a cabo en las aulas para posibilitar el aprendizaje y, por consiguiente, son los verdaderos líderes del rendimiento (Murgatroid y Morgan, 2002, p. 13).

En este sentido, la Unión Europea, que percibe el liderazgo como un importante factor para el logro de la calidad, considera que el ejercicio del mismo por parte de los docentes tiene un efecto más directo sobre el aprendizaje de los estudiantes que cualquier otro que puedan ejercer otros miembros de la institución educativa (OCDE, 2014).

En los párrafos anteriores se puede percibir lo que Bernal e Ibarrola (2015) consideran como dos posibilidades de entender el liderazgo del profesor, que en ningún caso son excluyentes entre sí: liderazgo en el aula (liderazgo docente) y liderazgo en el contexto educativo. Este último se puede definir como:

El proceso por el cual los profesores, individual o colectivamente, influyen en sus colegas, en los directores y en otros miembros de la comunidad escolar para impulsar las prácticas de enseñanza y de aprendizaje con la meta de aumentar el logro y el aprendizaje de los estudiantes (Bernal e Ibarrola, 2015, p. 62).

Dentro de la propia acción educativa del aula el liderazgo corresponde prioritariamente al profesorado (Cheung, Reinhardt, Stone y Little, 2018). Centrándonos por tanto, en el liderazgo docente, donde el profesorado lleva a cabo “un proceso particular de influencia social guiado por un propósito moral con el fin de lograr los objetivos educativos utilizando los recursos del aula” (Gil, Buxarrais, Muñoz y Reyero, 2013, p. 99), es necesario que su desarrollo esté enfocado a la promoción de diversos procesos de autoformación y de autoaprendizaje formativo en los alumnos. El docente debe lograr que los estudiantes

adquieran los conocimientos necesarios y la precisa consistencia para su desarrollo personal, autónomo, eficaz y eficiente a lo largo de toda su vida: “el profesorado tiene un papel clave como facilitador de las experiencias y de los procesos de aprendizaje” (Rodríguez Molina, 2016, p. 108).

Gento et al. (2016) recalcan que, el contemplar a los docentes como líderes pedagógicos dentro del aula, implica asignarles un nuevo rol que avanza hacia intervenciones típicas del liderazgo activo, fundamentado en promover la capacidad autoformadora de sus estudiantes. En base a ello, el profesorado debe asumir y desarrollar de manera eficaz en su actividad diaria las siguientes tareas (Gento, González, Palomares y Huber, 2017):

- Diseñar proyectos formativos (diseños curriculares) ajustados a la realidad concreta, intereses, necesidades y expectativas de sus estudiantes.
- Promocionar un adecuado clima de trabajo que favorezca el trabajo intelectual, la cooperación y la satisfacción por el esfuerzo realizado.
- Seleccionar y desarrollar una propuesta de experiencias formativas que conduzcan a las metas fijadas, en relación con el desarrollo integral de los alumnos, sus posibilidades y contexto concreto de actuación.
- Facilitar fuentes de información y de adquisición de conocimientos. El docente no solo debe proponer los materiales más convenientes para la consulta, el estudio y el trabajo, sino también que debe asesorar a los estudiantes sobre los lugares y espacios donde se almacena el conocimiento y su modo de utilización.
- Sugerir diversidad de materiales didácticos que estén relacionados con el ámbito concreto de conocimiento. Un lugar destacado debe ocupar los materiales elaborados por el profesorado o en colaboración con sus propios alumnos.
- Sugerir y utilizar la tecnología educativa necesaria para un óptimo desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Orientar de manera continua y precisa a los alumnos en su proceso de formación, prestando la ayuda necesaria para que sean capaces de alcanzar los objetivos propuestos. Es necesario centrarse no solo en los contenidos, sino también en su repercusión práctica y en los métodos más convenientes para el manejo de tales contenidos, como respuesta a los cambios continuos de la actual sociedad del conocimiento.

- Proponer las acreditaciones que sean necesarias y que supongan un reconocimiento a la adquisición de conocimientos, dominio de técnicas o procedimientos e integración de actitudes sobre los distintos saberes.

Gento et al. (2016) señalan que, para que el hecho educativo se desarrolle de manera fluida y amigable, es imprescindible que la relación docente-estudiantes sea amistosa y de mutua confianza: “En el trato con los estudiantes son necesarios comportamientos básicos, que corresponden a un modelo positivo del profesor, tales como: afecto personal, competencia especializada y apoyo, respeto, accesibilidad, sinceridad, así como delicadeza, veracidad, paciencia, sentido del humor, etc.” (Müller-Using, 2010, p. 70).

En una línea similar, Schweer y Padberg (2002) recalcan que para que se produzca un óptimo avance educativo, es necesario que la relación entre el docente y estudiantes se fundamente en los siguientes principios:

- Preocupación y ayuda del docente por los problemas afectivos y/o emocionales de sus alumnos.
- Competencia del docente en los temas propios de su especialidad.
- Respeto hacia sus estudiantes.
- Accesibilidad del docente a las necesidades y preocupaciones de los alumnos.
- Sinceridad y autenticidad del profesor en sus actuaciones diarias.

METODOLOGÍA

El liderazgo docente es un elemento nuclear para aumentar el grado de formación de las nuevas generaciones y desarrollar una educación de calidad, que responda de manera precisa a los requerimientos de la actual sociedad del conocimiento. Sin duda, la educación es un factor básico de crecimiento económico y un elemento fundamental del capital humano.

En base a ello, la presente investigación tiene por objetivo comprobar la importancia y evidencia que los principales actores del hecho educativo, especialmente docentes, estudiantes, miembros del equipo directivo y familias, conceden a los diferentes componentes del modelo de calidad para instituciones educativas propuesto y, de manera particular, al liderazgo del profesor como elemento de calidad. Al mismo tiempo,

se pretende también determinar la importancia y la evidencia atribuida a las diferentes dimensiones constitutivas que un docente debe poseer como líder pedagógico. Señalar que, la importancia hace referencia a la otorgada a cada uno de los elementos considerados; la evidencia se refiere al logro, existencia, realidad, consecución o efectividad.

La investigación planteada es esencialmente descriptiva, puesto que trata de no manipular las variables y detectar la inferencia de las generalizaciones (Best y Kahn, 2003). No obstante, puede considerarse también como exploratoria, puesto que se pretende realizar una primera aproximación al conocimiento de la realidad con el propósito de ofrecer nuevas perspectivas sobre la situación concreta de estudio (Río Sadornil, 2005). En su desarrollo se ha utilizado una metodología cuantitativa, “predominantemente inductiva, que busca determinar las características externas generales de una población sobre la base de muchos casos individuales extraídos de la mismas” (Río Sadornil, 2005, p. 247).

En el año 2015 se creó en Madrid la *Asociación Europea Liderazgo y Calidad de la Educación*⁴, de la cual forman parte destacados profesores universitarios de ámbito nacional e internacional y que busca formular propuestas relativas al liderazgo pedagógico y a la calidad de la educación. En dicha asociación se ha elaborado un cuestionario con el que se pretende recoger información sobre la importancia de los diferentes elementos del modelo de calidad para instituciones educativas propuesto por Gento (2002). Dicho instrumento se estructura en tres bloques:

- Datos de identificación de los encuestados.
- Ítems de investigación, con una escala tipo Likert de 9 puntos, referidos a la importancia y evidencia otorgada a los componentes básicos del modelo de calidad propuesto, a saber: los valores como producto educativo; la satisfacción del alumnado; la satisfacción del personal del centro; el impacto del producto educativo; la disponibilidad de medios materiales y personales; la organización y planificación de la institución; la gestión de los recursos disponibles; la metodología educativa; el liderazgo del director de la institución; el liderazgo de otros directivos (jefes de estudio y similares); el liderazgo de

⁴ <http://www.leadquaed.com/>

los profesores de dicha institución educativa. Dentro de este último componente se incluyen las dimensiones que deben caracterizar a un verdadero líder pedagógico: afectiva o emocional; anticipadora; profesional; participativa; cultural; formativa; administrativa; carismática.

- Valoración del cuestionario por parte de los encuestados.

La construcción del cuestionario se ha realizado tomando como referencia las diversas bases teóricas y a partir del juicio de expertos de los integrantes de la asociación, generadores de validez de contenido. Además, dicho cuestionario tiene un bloque final de valoración, donde se pregunta a los encuestados por la claridad, coherencia, pertinencia y adecuación de las preguntas del mismo. Los datos obtenidos en esta validez reactiva han sido igualmente considerados en la elaboración del instrumento finalmente utilizado en esta investigación.

La fiabilidad del cuestionario se ha comprobado mediante el Alfa de Cronbach, cuyo coeficiente ha alcanzado un valor de 0,977, dato que indica una alta fiabilidad y un elevado nivel de consistencia interna.

Desde el año 2015 los diversos integrantes de la asociación vienen aplicando en su entorno el instrumento de manera presencial. En el estudio presentado se han estimado un total de 1366 cuestionarios, cuyos datos han sido tratados a través del programa estadístico SPSS 22.0 para la aplicación de técnicas descriptivas.

La muestra obtenida, no probabilística de tipo accidental (Tabla 1), pertenece en su mayor parte a España (75%) y en ella están representadas todas las etapas educativas y sectores de opinión considerados en la investigación (estudiantes: 40,3%; docentes: 29,9%; familias: 13,6%; miembros del equipo directivo: 8,9%). A este respecto, Morales Vallejo (2008) indica que, para muestras infinitas o poblaciones de tamaño desconocido, con una muestra de 1067 sujetos existe un nivel de confianza del 95%, admitiendo un margen de error muestral del 3%, por lo que se puede afirmar que, en su conjunto, la muestra final es suficientemente representativa.

Tabla 1. Procedencia de los encuestados

País	España	74,9%
	Letonia	12,7%
	Ecuador	3,3
	Perú	2,6%
	Otros	6,5%
Etapa Educativa	Educación Infantil	3,6%
	Educación Primaria	19,7
	Educación Secundaria Obligatoria	32,6%
	Bachillerato y Formación Profesional	19,1%
	Educación Universitaria	25,1%
Sector de opinión	Estudiantes	40,3%
	Docentes	29,9%
	Familias	13,6%
	Equipo Directivo	8,9%
	Otros (Inspectores, Formadores, etc.)	7,2%

RESULTADOS

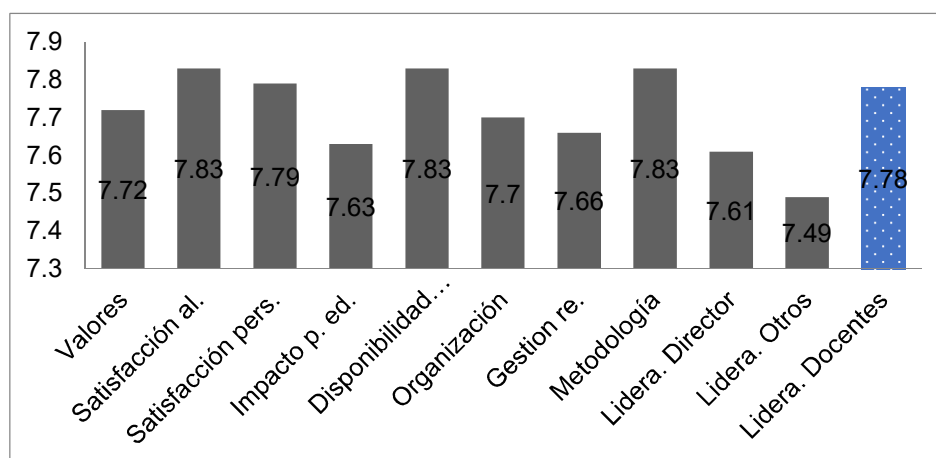
Tras un primer análisis de la importancia otorgada a los diferentes componentes del modelo de calidad propuesto (Tabla 2 y Gráfico 1), la media obtenida indica que los encuestados consideran que los principales componentes básicos de calidad de una institución educativa son la disponibilidad de medios materiales y personales adecuados, la metodología educativa y la satisfacción de alumnado ($\bar{X}=7,83$ respectivamente). Le siguen en importancia la satisfacción del personal ($\bar{X}=7,79$), el liderazgo del profesorado de la institución ($\bar{X}=7,78$), los valores como producto educativo ($\bar{X}=7,72$), la organización y

planificación de la institución ($\bar{X}=7,70$), la gestión de los recursos existentes ($\bar{X}=7,66$), el impacto de la educación ($\bar{X}=7,63$) y el liderazgo del director de la institución ($\bar{X}=7,61$). Menor relevancia, a juicio de los encuestados, tiene el liderazgo del resto de directivos de la institución educativa ($\bar{X}=7,49$).

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de la importancia otorgada a los diferentes elementos de calidad

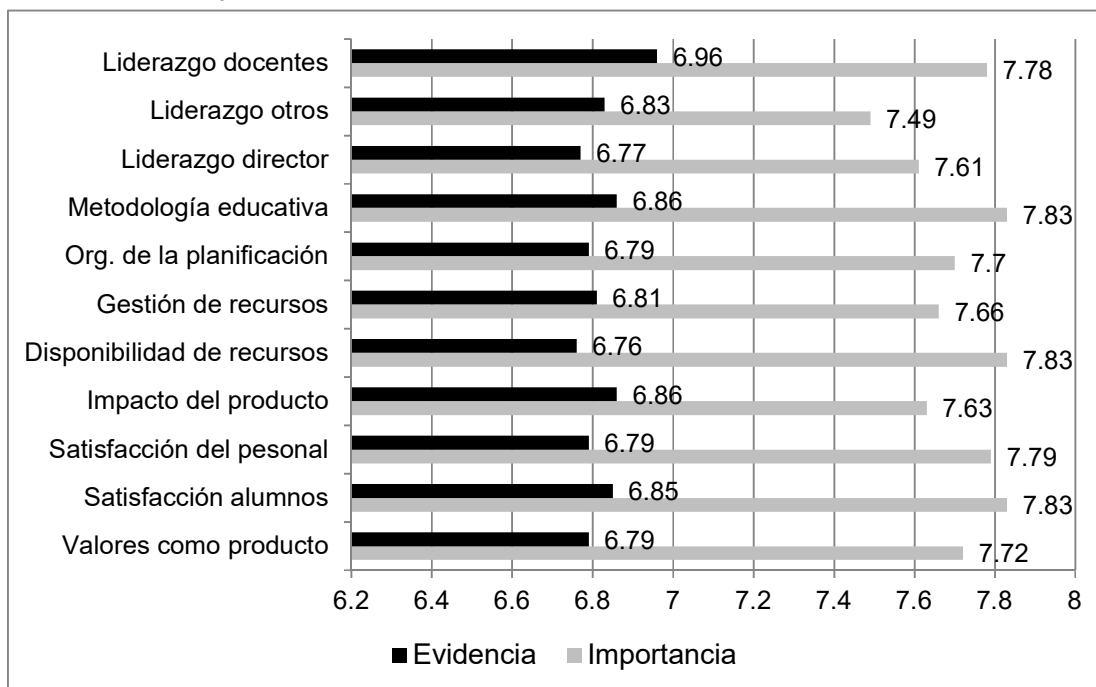
	\bar{X}	<i>SD</i>
Valores como producto educativo	7,72	1,486
Satisfacción de los estudiantes	7,83	1,510
Satisfacción del personal	7,79	1,423
Impacto de la educación	7,63	1,472
Disponibilidad de medios materiales y personales	7,83	1,374
Organización y planificación de la institución	7,70	1,433
Gestión de los recursos	7,66	1,471
Metodología educativa	7,83	1,378
Liderazgo del director de la institución	7,61	1,673
Liderazgo de otros directivos de la institución	7,49	1,580
Liderazgo de los profesores de la institución	7,78	1,454

Gráfico 1. Importancia otorgada a los diferentes elementos de calidad



Si nos centramos en la evidencia que los encuestados dan a los componentes de calidad anteriormente citados, se puede apreciar un descenso considerable en la valoración otorgada a todos ellos (Gráfico 2). Este descenso es sumamente representativo en el caso de la disponibilidad de medios materiales y personales, la satisfacción del personal y del alumnado, la metodología educativa y los valores como producto educativo, entre otros. En el lado contrario nos encontramos el liderazgo de otros directivos de la institución, donde la diferencia entre la importancia y la posterior evidencia otorga por los participantes en el estudio es la menor de todos los componentes del modelo de calidad propuesto.

Gráfico 2. Importancia versus evidencia de los diferentes elementos de calidad



Deteniéndonos en el liderazgo del profesorado, como eje de la investigación aquí presentada, se puede observar que es uno de los componentes que más importancia recibe. Estos datos ponen de manifiesto la relevancia que los encuestados otorgan a este componente básico de calidad de una institución educativa, como elemento clave para la mejora de la calidad y formación de las nuevas generaciones. En este sentido, analizadas las diferentes dimensiones que debe tener un docente como verdadero líder pedagógico (Tabla 3), se puede observar que las más valoradas son la profesional ($\bar{X}=7,81$), la afectiva-emocional ($\bar{X}=7,66$), la participativa ($\bar{X}=7,62$) y la cultural ($\bar{X}=7,51$). Le siguen en importancia la dimensión anticipadora ($\bar{X}=7,50$), formativa ($\bar{X}=7,46$), carismática ($\bar{X}=7,37$) y administrativa ($\bar{X}=7,02$).

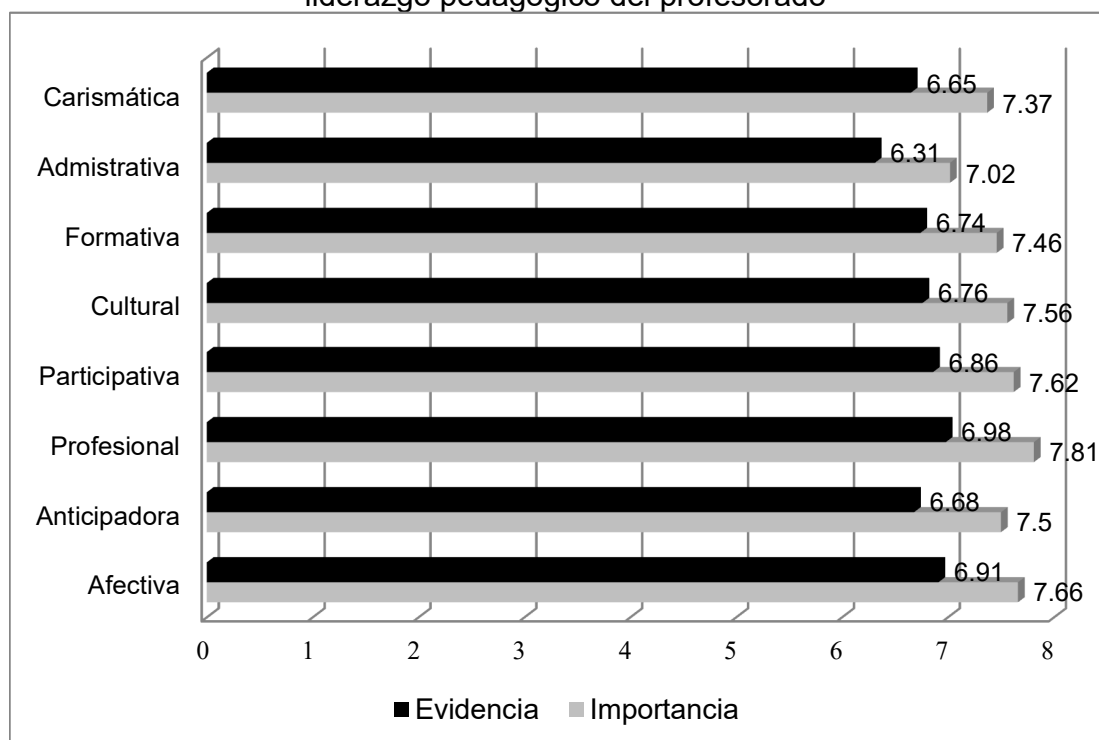
Tabla 3. Importancia otorgada a las diferentes dimensiones del liderazgo pedagógico del profesorado

	\bar{X}	<i>SD</i>
Dimensión afectiva-emocional	7,66	1,518

Dimensión anticipadora	7,50	1,524
Dimensión profesional	7,81	1,437
Dimensión participativa	7,62	1,500
Dimensión cultural	7,56	2,348
Dimensión formativa	7,46	1,685
Dimensión administrativa	7,02	1,746
Dimensión carismática	7,37	1,626

No obstante, si nos centramos en la evidencia que los encuestados dan a las dimensiones anteriormente citadas, se puede apreciar un descenso considerable en la valoración otorgada a todas ellas (Gráfico 3). Este descenso es más representativo en el caso de la dimensión profesional, anticipadora y cultural. Menor diferencia entre evidencia e importancia encontramos en la dimensión carismática, formativa y administrativa.

Gráfico 3. Importancia versus evidencia de las diferentes dimensiones constitutivas del liderazgo pedagógico del profesorado



REFLEXIONES FINALES

La totalidad de los datos obtenidos, en sintonía con investigaciones previas (Gento et al., 2015; Gento et al., 2018), evidencian la importancia que los diferentes elementos del modelo de calidad propuesto tienen en la optimización y mejora de la educación. Aunque todos ellos obtienen puntuaciones elevadas (superiores a 7 sobre 9), se concede una mayor importancia a la disponibilidad de medios materiales y personales, la metodología educativa, satisfacción de los estudiantes y del personal de la institución, y el liderazgo de los docentes. Sin duda, este último es un elemento clave para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y para la consecución de altas cotas de calidad (Cheung et al., 2018), todo ello con la finalidad de proporcionar a las nuevas generaciones una educación acorde a las demandas y necesidades de la actual sociedad del conocimiento.

En relación a las dimensiones que debe poseer un docente como verdadero líder pedagógico, aunque si bien los resultados están en línea con los obtenidos en investigaciones previas (González et al., 2016), es de destacar la gran importancia que los diferentes agentes considerados en la investigación dan a la dimensión profesional, afectivo-emocional y participativa del profesorado de tales instituciones educativas. Por tanto, el profesorado de las diferentes etapas educativas debe promover la calidad educativa, considerar por igual y atender a las demandas de su alumnado y estimular su participación activa en su propio proceso de aprendizaje.

En relación a la evidencia otorgada, tanto en los diferentes elementos del modelo de calidad propuesto como en los rasgos constitutivos de un docente como verdadero líder pedagógico, los resultados obtenidos descienden considerablemente en contraste con la importancia inicialmente atribuida. Estos hechos evidencian que en las instituciones educativas no siempre se consideran, ni en totalidad ni en intensidad, los elementos indicados en el modelo propuesto ni los rasgos que deben ser inherentes a un docente del siglo XXI.

Por tanto, se hace necesario impulsar el liderazgo pedagógico de los docentes en sus aulas y articular actividades formativas (Rodríguez Molina, 2016), tanto iniciales como dentro de su propia formación continua (lifelong learning), que posibiliten el desarrollo y consolidación de las diferentes dimensiones planteadas que, el profesorado como

verdadero líder, debe poseer y poner en juego en su actividad docente diaria. Todo ello, con la finalidad de ajustar la educación a las necesidades de las nuevas generaciones, al avance de la ciencia y a las condiciones cambiantes del mercado de trabajo (Ramírez Ospina, 2015), teniendo en cuenta que ésta es el pilar básico del crecimiento económico y desarrollo social de una sociedad, así como uno de los elementos clave en la formación del capital humano.

REFERENCIAS

Bernal, A. E Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 55-70. Recuperado de <http://www.rieoei.org/rie67a03.pdf>

Best, J.W. & Kahn, J.V. (2003). *Research in Education*. Boston: Library of Congress.

Bolívar, A., Caballero, K. y García-Garnica, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 25(95). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399550706009>

Briceño, A. (2011). La educación y su efecto en la formación del capital humano y en el desarrollo económico de los países. *Apuntes del CENES*, 30(51), 45-59.

Cardona, M.; Montes, I.C., Vásquez, J.J., Villegas, M.N. y Brito, T. (2007). Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral. *Revista Cuadernos de Investigación*, 56, 1-40. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1287>

Cheung, R., Reinhardt, T., Stone, E. & Little, J.W. (2018). Defining teacher leadership: A framework. *Phi Delta Kappan*, 100(3), 38-44.

Contreras, T.S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: Una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284.

Crow, G., Day, C. & Møller, J. (2017). Framing research on school principals' identities. *International Journal of Leadership in Education*, 20(3), 265-277.

Flores, A.L. y Barrón, E. (2012). El docente facilitador como generador de calidad ALFP-EBC. *Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo (RIDE)*, 9. Recuperado de ride.org.mx/1-11/index.php/RIDESECUNDARIO/article/download/74/71

- Gento Palacios, S., González Fernández, R. y Palomares Ruiz, A. (2016). Liderazgo educativo y rol del profesor en sociedades inclusivas. En A. Palomares Ruiz (Coord.), *Competencias y empoderamiento docente. Propuestas de investigación e innovación educativas* (pp. 27-47). Madrid: Síntesis.
- Gento Palacios, S.; González Fernández, R., Palomares Ruiz, A. y Orden Gutiérrez, V.J. (2018). Integración de perspectivas sobre el perfil metodológico de una educación de calidad. *Bordón*, 70(1), 25-42.
- Gento Palacios, S.; González Fernández, R., Palomares Ruiz, A. y Huber, G. (2017). Perfil competencial del profesor en el siglo XXI. En S. Gento Palacios y R. González Fernández (Coords.), *Liderazgo y Calidad de la Educación* (pp. 89-140). Madrid: Universidad Camilo José Cela.
- Gento, S. (2002). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid: La Muralla.
- Gento, S.; Günter, H.; González, R., Palomares, A. & Orden, V.J. (2015). Promoting the quality of educational institutions by educational leadership. *US-China Education Review B*, 5(4), 215-232.
- Gil, F.; Buxarrais, M.R., Muñoz, J.M. y Reyero, D. (2013). El liderazgo educativo en el contexto del aula. En J. Argos y P. Ezquerro (Eds.), *Liderazgo y Educación* (pp. 99-124). Santander: Universidad de Cantabria.
- González Hernández, R. (2013). Educación, trabajo y crecimiento: grandes retos para el desarrollo sustentable, la equidad y la inclusión. *Ciencia Administrativa*, 1, 14-15.
- González, R., Gento, S. y Orden, V.J. (2016). Importancia de la dimensión formativa de los líderes pedagógicos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 70, 131-144. Recuperado de <http://rieoei.org/rie70a07.pdf>
- Luque Martínez, T. (2015). Capital humano, formación universitaria y empleo. El caso de los egresados de Física. *Revista Española de Física*, 29(1), 41-44.
- Montero, A. (2011). Dirección pedagógica y selección de directores en el sistema educativo español. *Revista Iberoamericana de Educación*, 56(1). Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/4151Montero.pdf>
- Morales Vallejo, P. (2008). *Estadística aplicada a las ciencias sociales*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Müller-Using, A. (2010). *Ethos und Schulqualität*. Opladen, MI: Budrich Unipress.

Murgatroid, S. y Morgan, C. (2002). *La Gestión de la Calidad total en el Centro Docente*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

OCDE (2014). *TALIS 2013. Results: An international perspective on teaching and learning*. París: OECD. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/talis2013/-talis-2014-eng--full-11-ebook.pdf?documentId=0901e72b819dbfd7>

Raelin, J.A. (Ed.) (2016). *Leadership-as-practice*. New York: Routledge.

Ramírez Ospina, D. (2015). Capital humano: una visión desde la teoría crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(2-5), 315-331.

Río Sadornil, D. (2005). *Diccionario-Glosario de Metodología de la Investigación Social*. Madrid: UNED.

Rodríguez Molina, G.A. (2016). Análisis teórico-reflexivo sobre los factores que intervienen en la calidad de los aprendizajes y práctica docente. *Revista Gestión de la Evaluación*, 6(1), 102-119.

Schultz, T.W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.

Schweer, M. & Padberg, J. (2002). *Vertrauen im Schulalltag. Eine Pädagogische Herausforderung*. Neuwied: Luchterhand.

Sen, A.K. (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Planeta.

Solow, R. (1957). Technical Change and the Aggregate Production Function. *Review of Economics and Statistics*, 39, 312-320.

Spillane, J.P. & Ortiz, M. (2019). Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: elementos e implicancias cruciales. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 169-181.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



Compromiso organizacional: su impacto en las actitudes del trabajador, en un entorno de manufactura esbelta

Desempeño organizacional y bienestar emocional: factores actitudinales asociados.

Clima organizacional y su diagnóstico en las unidades de producción del sistema acusatorio en el estado de Oaxaca, México. Estudio de caso

Análisis de clima organizacional para evaluar satisfacción laboral en área de producción en empresa metalúrgica en Cuauhtémoc, Chihuahua

Aspectos exógenos en el desarrollo de personas con discapacidad en las organizaciones

COMPROMISO ORGANIZACIONAL: SU IMPACTO EN LAS ACTITUDES DEL TRABAJADOR, EN UN ENTORNO DE MANUFACTURA ESBELTA

Dra. Aurora Irma Máynez Guaderrama. Dr. Jesús Andrés Hernández Gómez. Dra. María Marisela Vargas Salgado. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

RESUMEN

Uno de los cambios más retadores a los que se enfrentan las empresas es la transición a entornos de manufactura esbelta, donde la aportación de los empleados es un aspecto relevante. Antecedentes teóricos señalan que el compromiso organizacional es una variable necesaria para el éxito de las iniciativas de manufactura esbelta. Por ello, en el contexto de una firma manufacturera de exportación mexicana, donde se labora en un entorno de manufacturera Lean, se investigó si el compromiso organizacional de los trabajadores incide positiva y significativamente en la actitud del empleado respecto a su trabajo y hacia Kaizen. Se utilizó un diseño de investigación cuantitativo, empírico, transversal, en una muestra no probabilística, intencionada. Los resultados indican que ambas relaciones existen, y con ello se reitera el valor estratégico del compromiso organizacional. Este trabajo contribuye con evidencia empírica, en la construcción de conocimiento en el ámbito organizacional donde se utilizan sistemas esbeltos, especialmente en lo referente al subsistema social, en el cual son escasos los trabajos desarrollados.

Palabras clave: Conocimiento organizacional, Actitudes, *Lean*

INTRODUCCIÓN

Las personas son muy importantes para que los procesos laborales se lleven a cabo eficientemente (Dibia & Onuh, 2010; Mohammed, Batthi, Jariko, & Zehri, 2013). De acuerdo a la Teoría del Capital Humano, los trabajadores poseen habilidades, experiencia y conocimiento con valor económico para las empresas (Mohammed, Bhatti, Jariko, & Zehri, 2013; Sparkes & Miyake, 2000). En la misma vertiente, algunos autores (Power & Sohal, 2000), destacan como que la habilidad para aprovechar y maximizar el

potencial humano de la organización, es un factor notable para tener éxito en los procesos de mejoramiento continuo.

Cuando se dan modificaciones o innovaciones en el entorno de negocios, el capital humano también debe evolucionar. En las décadas recientes, uno de los cambios más retadores a los que se enfrentan las empresas manufactureras de exportación, es la transición a un sistema de producción *Lean*; este proceso afecta a cada empleado, en los distintos puestos de trabajo (Dombrowski, Mielke, & Engel, 2012). Por ello, algunos antecedentes (Power & Sohal, 2000) enfatizan que en cualquier tipo de metodología de manufactura esbelta, se debe tener presente la necesidad de diseñar estrategias coherentes y coordinadas para la gestión del factor humano.

La congruencia entre valores individuales y organizacionales es un punto crucial del ajuste persona-organización (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). Ello, porque los empleados llegan a comprometerse con aquellas organizaciones con las que comparten valores, y se esfuerzan en lograr las metas corporativas porque así actúan de forma consistente con los propios (Allen & Meyer, 1996). Las prácticas basadas en el compromiso pueden crear un clima organizacional que motive a los empleados a actuar en beneficio de la organización, y no únicamente en su propio interés (Collins & Smith, 2006). Además, el compromiso tiene un efecto directo y positivo sobre las actitudes (Pfeffer & Lawler, 1980).

Este trabajo de investigación se llevó a cabo en una empresa manufacturera de exportación del sector electrónico, que labora en un entorno lean y donde cotidianamente se realizan eventos Kaizen. En los antecedentes disponibles se afirma que las técnicas de manufactura esbelta impactan favorablemente sobre los sistemas social y técnico de la empresa, pero es escasa la investigación realizada en el primero (Farris, 2006; Glover, Farris, Van Aken, & Doolen, 2011). Por ello, el objetivo fue identificar si en esa empresa, en la cual se utilizan técnicas de manufactura esbelta, el compromiso organizacional de los trabajadores incide positiva y significativamente con dos variables: la actitud del empleado respecto a su trabajo y hacia Kaizen. El trabajo se organiza en cuatro secciones: en la primera, se presentan algunos antecedentes teóricos de las variables estudiadas; en la segunda, se presenta la metodología de investigación empleada; en la tercera, se exponen los resultados; finalmente, se presenta la conclusión.

MARCO TEÓRICO

Particularmente en los entornos de manufactura esbelta, la aportación de los empleados es un aspecto relevante, ya que además de los beneficios técnicos implícitos [p.ej. mejores tiempos de ciclo], también se generan cambios positivos en el entorno social, tanto en forma de mejoras en el conocimiento, habilidades y actitudes de las personas, como en el despliegue de sentimientos de logro y recompensa, vinculados con las propuestas de mejora exitosas (Farris, 2006; Suares Barraza, Castillo Arias, & Miguel Davila, 2011). Esta relación no se da solo en una dirección. Los círculos de control de calidad, el mantenimiento productivo total y *Kaizen* tienen una función crucial y potencial para crear una cultura donde los trabajadores son alentados a introducirse en un ambiente donde se espera que piensen, absorban y asimilen el conocimiento (Sparkes & Miyake, 2000).

Para aumentar la posibilidad de éxito en la transformación *Lean*, es importante que los empleados desarrollen niveles más altos de compromiso, con fuertes creencias, estar abiertos a la comunicación y crear mejores métodos de trabajo (Losonci, Demeter, & Jenei, 2011). La actitud y el comportamiento del trabajador dentro de la empresa, se relacionan fuertemente con el compromiso organizacional (Maynez Guaderrama, 2011). Este constructo explora la aceptación y creencia del empleado para con los objetivos de la organización, su disposición a esforzarse y su deseo de sentirse miembro de ella (Kinjerski & Skrypnek, 2008).

El compromiso organizacional es un constructo complejo y multifacético (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Para algunos (Mowday, Steers, & Porter, 1979), es la fortaleza relativa de la identificación e involucramiento de un individuo con una organización en particular, y se conforma de tres factores relacionados: una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la empresa; la disposición para ejercer un esfuerzo considerable, en beneficio de ésta; y un fuerte deseo de mantener la membresía dentro de ella. Otros autores (Allen & Meyer, 1996) lo definen como una relación psicológica, entre el empleado y la organización, que disminuye la posibilidad de abandono voluntario del empleado. Sin embargo, aunque existen distintas propuestas para definir al compromiso, en ellas existe coincidencia en tres temas comunes: apego afectivo, costos asociados

percibidos con el abandono, y obligación de permanencia en la organización; además, los diferentes postulados convergen en que se trata de un estado psicológico característico de las relaciones entre el empleado y la firma, el cual influye en que el empleado permanezca como miembro de la organización (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991).

Asimismo, el nivel de compromiso de los trabajadores se vincula fuertemente con las actitudes y comportamientos hacia la organización (Hislop, 2003). Se afirma que el compromiso es una variable eficaz que permite estimar la probabilidad de que los empleados actúen en beneficio de los intereses de la firma, incluso en aquellas situaciones difíciles de pronosticar (Allen & Meyer, 1996). Ya que el compromiso se asocia con experiencias de trabajo positivas, también se vincula favorablemente con los comportamientos deseables en el empleado (Meyer et al., 1993), y se afirma que influye de forma positiva y directa sobre las actitudes (Pfeffer & Lawler, 1980). Por lo antes expuesto, se postula que:

H1. El compromiso organizacional influye positiva y significativamente en la actitud del empleado hacia Kaizen

H2. El compromiso organizacional influye positiva y significativamente en la actitud del empleado respecto a su trabajo

El modelo conceptual que guía este trabajo de investigación se presenta en la figura 1, a continuación.

Figura 1. Modelo conceptual

Fuente: elaboración propia

METODOLOGÍA

Se utilizó un diseño de investigación de corte cuantitativo, de naturaleza empírica y de sección transversal. Se revisó literatura académica de las variables compromiso organizacional, actitud del empleado hacia Kaizen y actitud del empleado respecto a su trabajo. Se llevó a cabo un muestreo no probabilístico, intencionado. El trabajo de campo se llevó a cabo en una empresa manufacturera de productos electrónicos, donde cotidianamente se realizan eventos Kaizen; es de resaltar que dicha práctica se había realizado durante un periodo mayor a un año, previo al inicio de esta investigación. La gerencia de la empresa facilitó los medios para la recolección de la información.

Se utilizó una encuesta, a través de un cuestionario que los participantes respondieron en su entorno laboral, durante los meses de marzo y abril del 2013. Los sujetos de estudio fueron empleados, que hubieran colaborado previamente en eventos Kaizen. En dicho instrumento se incluyeron ítems con un formato Likert, de cinco puntos de asignación de respuesta, desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”. En total, participaron 100 empleados: 78.1%, hombres; 52% con carrera profesional terminada; 36.7% con una edad de entre 31 y 40 años; 58.2% en puestos de supervisor o ingeniero; 8.2% había trabajado en la empresa por un periodo menor a un año en la empresa; el 50% indicó tener una antigüedad superior a 8 años.

Operacionalización de variables

En el caso de la variable Compromiso Organizacional, los ítems se desarrollaron con base en antecedentes teóricos disponibles. La variable se midió con 7 ítems, los cuales se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Ítems de la Escala de Compromiso Organizacional Afectivo

Ítems	Fuente:
Creo que mis valores personales y los valores de esta empresa son muy semejantes [Compromiso1]	(Allen and Meyer (1996); Collins and
Estoy dispuesto a poner todo mi empeño para ayudar a que esta empresa logre sus metas [Compromiso2]	Smith (2006); Mowday et al.
Me siento orgulloso de ser parte de esta organización [Compromiso3]	(1979))

Esta empresa me inspira para que de lo mejor de mí en el trabajo [Compromiso4]

Realmente me preocupa el éxito de esta organización [Compromiso5]

Esta empresa es la mejor opción entre las alternativas laborales disponibles [Compromiso6]

Estoy dispuesto a hacer más de lo que se espera de mi puesto [Compromiso7]

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la actitud del empleado respecto a Kaizen se midió con 4 ítems. Este constructo proporciona una valoración del afecto del empleado hacia las actividades de *Lean*, con énfasis en el principio de *Kaizen*. La escala utilizada es la propuesta por Doolen, Van Aken, Farris, Worley, and Huwe (2008) (ver tabla 2), la cual fue traducida y adaptada al contexto de estudio.

Tabla 2. Ítems de la Actitud del Empleado respecto a *Kaizen*

Ítems	Fuente
Las actividades <i>Kaizen</i> han aumentado mi interés por el trabajo [ActKaizen1]	Doolen, Van, Farris, Worley y Huwe (2008)
Me gusta formar parte de las actividades de mejoramiento continuo [ActKaizen2]	
Las actividades <i>Kaizen</i> me motivan a desempeñarme mejor [ActKaizen3]	
Me gustaría seguir formando parte de las actividades <i>Kaizen</i> en el futuro [ActKaizen4]	

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la actitud del empleado respecto a su trabajo, se operacionalizó con 8 ítems, que permiten valorar la actitud del trabajador respecto a su labor dentro de la organización, además de medir la satisfacción asociada. De forma similar a la variable

anterior, se tradujo y adaptó una escala disponible en la literatura académica (Bhatnagar & Srivastava, 2011) [tabla 3].

Tabla 3. Ítems de la Actitud del empleado respecto a su Trabajo

Ítems	Fuente
Me siento contento por tener este trabajo [Actitudtrabajo1]	Bhatnagar y Srivastava (2011)
Es mi voluntad ir a trabajar [Actitudtrabajo2]	
Definitivamente, me gusta mi trabajo [Actitudtrabajo3]	
Considero que mi trabajo es agradable [Actitudtrabajo4]	
Cada día laboral se pasa muy rápido [Actitudtrabajo5]	
Prefiero trabajar que tener tiempo libre [Actitudtrabajo6]	
Mi gusto por el trabajo es mayor que el del trabajador promedio [Actitudtrabajo7]	
Mi trabajo es bastante interesante [Actitudtrabajo8]	

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para testar las relaciones propuestas, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales [SEM] con base en mínimos cuadrados parcializados [PLS], por su utilidad para estimar modelos path con variables latentes de indicadores múltiples (Wold, 1985). El software estadístico fue Smart PLS. En una primera fase se revisó el modelo de medición utilizado, para asegurarse de que fuera válido y confiable. En la segunda etapa, se evaluó el modelo estructural. A continuación se presentan los resultados de cada una de las fases.

Fase 1. Confiabilidad y validez del modelo de medición

Inicialmente, el modelo de medición incluía 19 ítems. El modelo final se integró de 14 ítems; se eliminaron 5: 1 por baja carga factorial, y 4 por problemas de validez discriminante: Actitudtrabajo6, Actitudtrabajo7, Compromiso1, Compromiso2 y Compromiso 3. Las cargas factoriales de los ítems incluidos en el modelo de medición final, cumplen con el punto de corte mínimo, ya que se encuentran en un rango de entre

0.813 y 0.940, y son estadísticamente significativas [valores t que van de 8.822 y 45.65]. respecto del valor de varianza extraída, también se cumple con los criterios recomendados [0.50] (Bagozzi & Yi, 1988): Actitud del empleado hacia Kaizen [0.746], Actitud del empleado respecto a su trabajo [0.765] y Compromiso Organizacional [0.723]. Finalmente, en todos los casos, el resto de indicadores de validez convergente también muestran resultados adecuados: se exceden los puntos de corte de 0.70 para el alfa de Cronbach, y 0.60 para el índice de fiabilidad compuesta [IFC] [ver tabla 4].

Tabla 4. Indicadores de validez convergente del modelo de medición

	Alfa de Cronbach's	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída Extracted (AVE)
Actitud del empleado hacia Kaizen	0.887	0.921	0.746
Actitud del empleado respecto a su trabajo	0.938	0.951	0.765
Compromiso	0.873	0.913	0.723

Fuente: resultados de Smart PLS

También se revisó la validez discriminante del modelo. Como se comentó con antelación, fue necesario eliminar 4 indicadores que generaban problemas. El modelo de medición final cuenta con validez discriminante. Para determinar lo anterior, se utilizaron dos criterios: Fornell-Larcker y Heterotrait-Monotrait Ratio. Como se puede observar en la tabla 5, de acuerdo al criterio Fornell-Larcker el modelo tiene validez discriminante ya que en todos los casos el valor de la raíz cuadrada de AVE [en la diagonal], es mayor que la correlación con las variables latentes incluidas en el modelo [bajo la diagonal]. Además, se analizó el indicador Heterotrait-Monotrait Ratio [HTMT] de las correlaciones. A través del mismo se analizan las correlaciones entre indicadores que miden variables latentes diferentes (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). En este caso, la validez discriminante se estableció tomando como punto de corte 0.85, y se comparó con los ratios heterotrait-monotrait. En todos los casos, dichos ratios mostraron valores inferiores al punto de corte. En resumen, el modelo es confiable y tiene validez convergente y discriminante.

Tabla 5. Validez discriminante del modelo de medición

	Criterio Fornell-Larcker			Heterotrait-Monotrait Ratio	
	Actitud del empleado hacia Kaizen	Actitud del empleado respecto a su trabajo	Compromiso	Actitud del empleado hacia Kaizen	Actitud del empleado respecto a su trabajo
Actitud del empleado hacia Kaizen	0.864				
Actitud del empleado respecto a su trabajo	0.414	0.874		0.445	
Compromiso	0.556	0.767	0.851	0.613	0.845

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de Smart PLS

Fase 2. Modelo estructural.

Una de las medidas de la calidad de la predicción del modelo estructural, es el coeficiente de determinación [R^2], porque evidencia el grado en que el modelo explica los datos (Seidel & Back, 2009). Los resultados indican que el Compromiso Organizacional explica: de forma moderada a la Actitud del Empleado hacia Kaizen [$R^2=0.309$], y de forma moderada-sustancial, a la Actitud del Empleado respecto a su trabajo [$R^2=0.588$].

Como segundo criterio se evaluaron los valores de los paths. De acuerdo a antecedentes teóricos disponibles, los paths deben coincidir con los postulados previamente, en términos de signo algebraico, magnitud y significancia; cuando esta condición se cumple, existe una validación empírica parcial de las relaciones teóricas propuestas en el modelo (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). En las dos relaciones propuestas, los paths cumplen con lo señalado previamente. Además, son estadísticamente significativos [valor t superiores a 1.96, con un nivel de confianza del 95%] y superan el punto de corte mínimo de 0.20 (Chin, 1998), por lo cual ninguna de las dos hipótesis se rechaza [ver tabla 6].

Tabla 6. Relaciones estructurales propuestas

Hipótesis	Path	Valor t	Resultado
H1. El compromiso organizacional influye positiva y significativamente en la actitud del empleado hacia Kaizen	0.556	6.253	No rechazo
H2. El compromiso organizacional influye positiva y significativamente en la actitud del empleado respecto a su trabajo	0.767	11.734	No rechazo

Fuente: elaboración propia

Finalmente, se revisó el indicador Q2 de Stone Geisser. Este indicador se calculó a través del procedimiento *blindfolding* en el software Smart PLS (Chin, 2010; Henseler et al., 2009). Existe relevancia predictiva cuando todos los indicadores de los variables dependientes [medidas reflectivamente], son mayores de cero (Barroso, Carrión, & Roldán, 2010; Chin, 2010). Los valores Q2 de los constructos endógenos incluidos en el modelo se presentan en la tabla 7. Como en ella se observa, en los dos casos cumplen con el criterio.

Tabla 7. Indicador Q2 de los constructos endógenos del modelo

	Suma de cuadrados del error de predicción [SSO]	Suma de cuadrados del error utilizando la media para la predicción [SSE]	Validación cruzada de la redundancia del constructo $Q^2=1-(SSE/SSO)$
Actitud del empleado hacia Kaizen	400.000	317.962	0.205
Actitud del empleado respecto a su trabajo	600.000	357.470	0.404
Compromiso	400.000	400.000	

En la figura 2 se exhibe el modelo contrastado. En él se incluyen los valores de las cargas factoriales de cada una de las variables observables, los valores path de las relaciones estructurales, y los valores R2 correspondientes.

Figura 2. Modelo contrastado

Fuente: Smart PLS

REFLEXIONES FINALES

Aun cuando los entornos Lean favorecen el sistema sociotécnico de la empresa, son pocos los trabajos desarrollados en el subsistema social. Este trabajo, contribuye con evidencia empírica, en la construcción de conocimiento en este ámbito. En el contexto de una empresa manufacturera de exportación mexicana, donde se labora en un entorno de manufacturera esbelta, este trabajo tuvo como objetivo identificar si el compromiso organizacional de los trabajadores incide positiva y significativamente en la actitud del empleado respecto a su trabajo y hacia Kaizen. Los hallazgos evidencian que ambas relaciones existen y queda claro que los ambientes de manufactura esbelta también influyen positivamente en el subsistema social de la empresa.

De acuerdo a los resultados, se reitera que el compromiso organizacional es un constructo con valor estratégico, en este caso por su influencia en el despliegue de actitudes de los empleados, favorables para la empresa. Estos resultados coinciden con planteamientos teóricos previos (Allen & Meyer, 1996; Hislop, 2003; Meyer et al., 1993; Pfeffer & Lawler, 1980). Particularmente en los entornos Lean, es un aspecto crítico de éxito (Losonci, Demeter, & Jenei, 2011). En la empresa estudiada, el compromiso organizacional se manifiesta a través de: la preocupación del empleado por el éxito de la firma, su percepción de que es la mejor opción entre las alternativas de trabajo disponibles, su disposición para hacer más de lo que se espera en su puesto, y de la inspiración que la empresa le da para que de lo mejor de él en su trabajo.

Como se comentó previamente, los hallazgos indican que el compromiso influye favorablemente tanto en la actitud del empleado respecto a su trabajo, como en su actitud hacia Kaizen. En el contexto estudiado, la actitud del empleado respecto a su trabajo se refleja en mayor medida, en su consideración de que su trabajo es agradable, se sienten contentos por tenerlo, y piensan qué es interesante. En el caso de la actitud hacia Kaizen, se distingue el gusto de los empleados por formar parte de las actividades de mejoramiento continuo, y su expresión de que las actividades Kaizen les motivan para desempeñarse mejor.

Este trabajo tiene limitaciones. Se trata de un estudio de caso, con un diseño transversal, en una muestra no probabilística relativamente pequeña. Ello limita las posibilidades de generalizar los resultados a otros entornos. Por lo anterior, se llama a replicarlo en otras organizaciones, donde de manera cotidiana se utilicen los sistemas esbeltos.

REFERENCIAS

- Allen, Natalie J., & Meyer, John P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. doi: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Bagozzi, Richard P., & Yi, Youjae. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. doi: 10.1007/bf02723327
- Barroso, Carmen, Carrión, Gabriel Cepeda, & Roldán, José L. (2010). Applying Maximum Likelihood and PLS on Different Sample Sizes: Studies on SERVQUAL Model and Employee Behavior Model. In Vincenzo Esposito Vinzi, Wynne W. Chin, Jörg Henseler & Huiwen Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (pp. 427-447). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Bhatnagar, Kavita, & Srivastava, Kalpana. (2011). A preliminary study to measure and develop job satisfaction scale for medical teachers. *Industrial Psychiatry Journal*, 20(2), 91-96.
- Chin, Wynne W. (1998). The partial Least Squares Approach of Structural Equation Modeling. In *Modern Methods for Business Research* (Ed.), (pp. 295-233). Mahwah, New Jersey: Psychology Press.
- Chin, Wynne W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. In Vincenzo Esposito Vinzi, Wynne W. Chin, Jörg Henseler & Huiwen Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (pp. 655-690). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Collins, Christopher J., & Smith, Ken G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560. doi: 10.5465/amj.2006.21794671
- Dibia, Ifechukwude K., & Onuh, Spencer. (2010). Lean Revolution and the Human Resource Aspects. *Proceedings of the World Congress on Engineering, III*.
- Dombrowski, U., Mielke, T., & Engel, C. (2012). Knowledge Management in Lean Production Systems. *Procedia CIRP*, 3, 436-441. doi: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2012.07.075>

- Doolen, Toni L., Van Aken, Eileen M., Farris, Jennifer A., Worley, June M., & Huwe, Jeremy. (2008). Kaizen events and organizational performance: a field study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(8), 637-658.
- Farris, Jennifer A. (2006). An Empirical Investigation of Kaizen Event Effectiveness: Outcomes and Critical Success Factors. Blacksburg, Virginia.
- Glover, Wiljeana J., Farris, Jennifer A., Van Aken, Eileen M., & Doolen, Toni L. (2011). Critical success factors for the sustainability of Kaizen event human resource outcomes: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 132(2), 197-213. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.04.005>
- Henseler, Jörg, Ringle, Christian M., & Sarstedt, Marko. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, Jörg, Ringle, Christian M., & Sinkovics, Rudolf R.;. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In Rudolf R. Sinkovics & Pervez N. Ghauri (Eds.), *New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing* (Vol. 20, pp. 277-319): Emerald Group Publishing Limited.
- Hislop, Donald. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, 25(2), 182-202. doi: 10.1108/01425450310456479
- Kinjerski, Val, & Skrypnek, Berna J. (2008). The Promise of Spirit at Work Increasing Job Satisfaction and Organizational Commitment and Reducing Turnover and Absenteeism in Long Term Care. *Journal of Gerontological Nursing*, 34(10), 17-25.
- Losonci, David, Demeter, Krisztina, & Jenei, István. (2011). Factors influencing employee perceptions in lean transformations. *International Journal of Production Economics*(131), 30-43.
- Maynez Guaderrama, Aurora Irma. (2011). *La Transferencia de Conocimiento Organizacional como Fuente de Ventaja Competitiva Sostenible: Modelo Integrador de Factores y Estrategias*. (Doctorado Documento), Puebla, Mexico.
- Meyer, John P., & Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Meyer, John P., Allen, Natalie J., & Smith, Catherine A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538
- Mohammed, Jan, Batthi, Mitho Khan, Jariko, Ghulam Ali, & Zehri, Abdul Wahid. (2013). Importance of Human Resource Investment for Organizations and Economy: A Critical Analysis. *Journal of Managerial Sciences, VII*(1), 127-133.
- Mohammed, Jan, Bhatti, Mitho Khan, Jariko, Ghulam Ali, & Zehri, Abdul Wahid. (2013). Importance of human resource investment for organizations and economy: A critical analysis. *Journal of Managerial Sciences Volume VII Number, VII*(1), 127-133.
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M., & Porter, Lyman W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247. doi: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- O'Reilly, Charles A., Chatman, Jennifer, & Caldwell, David F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487-516. doi: 10.5465/256404
- Pfeffer, Jeffrey, & Lawler, John. (1980). Effects of Job Alternatives, Extrinsic Rewards, and Behavioral Commitment on Attitude Toward the Organization: A Field Test of the Insufficient Justification Paradigm. *Administrative Science Quarterly, 25*(1), 38-56. doi: 10.2307/2392225
- Power, Damien, & Sohal, Amrik. (2000). Human resource management strategies and practices in Just in Time environments: Australian case study evidence. *Technovation*(20), 373-387.
- Seidel, Gunter, & Back, Andrea. (2009). *Success factor validation for global ERP programmes*. Paper presented at the 17th European Conference on Information Systems, Verona.
- Sparkes, John R., & Miyake, Maiko. (2000). Knowledge transfer and human resource development practices: Japanese firms in Brazil and Mexico. *International Business Review, 9*(5), 599-612. doi: [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00021-4](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00021-4)

Suares Barraza, Manuel F., Castillo Arias, Ileana, & Miguel Davila, Jose A. (2011). La aplicacion del Kaizen en las organizaciones mexicanas. Un estudio empirico. *Globalizacion, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(1), 60-74.

Wold, H. (1985). Partial Least Squares. In Samuel Kotz & Norman L. Johnson (Eds.), *Encyclopedia of Statistical Sciences* (Vol. 6, pp. 581-591). New York: Wiley.

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR EMOCIONAL: FACTORES ACTITUDINALES ASOCIADOS.

Dr. Herman Frank Littlewood Zimmerman. Dra. Patricia Mercado Salgado. Universidad Autónoma del Estado de México

RESUMEN

El objetivo de la investigación es identificar factores actitudinales asociados con el Desempeño Organizacional y del Bienestar Emocional, entre ellos están el Entusiasmo Laboral, el Compromiso Organizacional Afectivo y la Renuncia Psicológica; la pesquisa se realizó con muestra mixta de conveniencia de 358 empleados de tiempo completo que contestaron de manera anónima un cuestionario en línea en septiembre y octubre del 2018. Los resultados ANOVA confirman que Entusiasmo, Compromiso y Renuncia tienen diferencias de medias esperadas en el caso de Desempeño Organizacional, y se observan correlaciones de estos tres constructos con Bienestar, también en el sentido esperado. El modelamiento de Ecuaciones estructurales indica que Desempeño y Bienestar son consecuencias del Entusiasmo, Compromiso y la Reununcia (invertida). En conclusión los trabajadores que reportan un desempeño organizacional superior y un bienestar emocional superior, manifiestan mejores niveles de Entusiasmo y Compromiso, y un bajo nivel de Renuncia.

Palabras Clave: Desempeño, Bienestar, Entusiasmo y Renuncia.

Abstract.

The research objective is to identify attitudinal factors related to Organizational Performance and Well-Being; among them are Work Engagement, Affective Organizational Commitment and Job Withdrawal; the study was done with a convenience mixed sample of 358 full time employees that answered an anonymous on-line survey on September and October 2018. ANOVA results confirm that Engagement, Commitment and Avoidance have expected mean differences in the case of Organizational Performance, also these three constructs correlate with Well-Being in the expected

direction. Structural Equations Modelings indicates that Performance and Well-Being are consequences of Engagement, Commitment and Avoidance (reversed). In conclusión, workers that report a superior Organizational Performance and Well-Being, have better levels of Engagement and Commitment and a lower level of Avoidance.

Key Words: Performance, Well-Being, Engagement, Commitment, Job Avoidance

INTRODUCCIÓN

Tanto la Administración como el Desarrollo Organizacional persiguen que las organizaciones sean exitosas y que sus colaboradores alcancen el bienestar y una satisfactoria calidad de vida, sin embargo, no todas las organizaciones lo logran, no todas sobreviven, no todas crecen, y no todas logran adaptarse. Eduardo Sojo, presidente del Instituto Nacional de Estadística y Geografía o INEGI (Mundo Ejecutivo, 2014) expresó que los negocios en México mueren y nacen a una velocidad impresionante, reflejándose en una demografía económica “brutal”, por darle un adjetivo directo; así mismo, no todos los trabajadores alcanzan niveles de bienestar (Littlewood, 2012)

Son varias las circunstancias y factores que se asocian con el Desempeño Organizacional y el Bienestar Emocional, y esta investigación presta atención a tres constructos que se les considera como antecedentes: el Entusiasmo Laboral, el Compromiso Organizacional Afectivo y la Renuncia Psicológica.

En los párrafos siguientes se describen las variables estudiadas.

Desempeño Organizacional (DO).

DO es un concepto dinámico que ha sido abordado desde diferentes enfoques y criterios, puesto que es asociado con eficiencia y eficacia, y es un parámetro complejo que las organizaciones organizacionales miden y desean lograr; los enfoques de DO son diversos (Kreitner & Kinicki, 2013), uno es el logro de objetivos fijados por la dirección, el segundo se relaciona con la ejecución tersa y sin sobresaltos de procesos internos, el tercero es la habilidad para obtener recursos externos y el cuarto con la satisfacción de las expectativas y demandas de los constituyentes “*stakeholders*” y su percepción. La investigación adopta este último criterio, que se trata de la percepción de los trabajadores sobre el desempeño de la organización para la que trabajan.

Bienestar Emocional (DO).

El BE es un constructo que tiene varias acepciones, por ejemplo Lu (1999), Fortes-Ferreira, Peiró, González-Morales y Martín (2006) y Mattila, Elo, Kuosma y Kylä-Setälä (2006) lo asocian con estrés laboral que se experimenta ante compañeros de trabajo desagradables o jefes desconsiderados, o el desgaste emocional que resulta por altas demandas del trabajo; otros investigadores lo relacionan con cambios organizacionales recurrentes (Verhaeghe, Vlerick, Gemmel, Van Maele & De Backer, 2006). Por otro lado Bégat y Severinsson (2006) lo asocian con el tipo de supervisión y el clima organizacional; Jackson, Rothmann y Van de Vijver (2006) con el compromiso e involucramiento organizacional; y Siegrist, Wahrendorf, Von dem Knesebeck, Jürges, y Borsch-Supan (2006) con la salud autoreportada, síntomas de depresión, la calidad de vida en general y en el trabajo.

Esta investigación adopta el punto de vista de Siegrist y colaboradores que consideran al bienestar como reacciones de tipo cognitivas, afectivas y fisiológicas relacionadas con manifestaciones de tristeza, preocupación, sueño (dormir), energía y salud.

Entusiasmo Laboral (EL).

Juárez Hernández, Flores y Camacho (2015) reportan que el enfoque positivo del trabajo, en contraposición del enfoque negativo como el del estrés y el *burnout*, está ganando atención por su consecuencia favorable en el bienestar, la satisfacción y la salud del trabajador. El constructo Entusiasmo, denominado *Engagement* en inglés (Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker, 2002). describe al trabajador con un alto nivel de energía, compromiso, implicación y dedicación, que voluntaria y optimistamente está implicado en su trabajo; su trabajo lo considera como una actividad motivante y desafiante, fuente de orgullo y significado. Por otro lado, Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, R. (2000) aseveran que no se trata de un estado transitorio, sino de una condición duradera y persistente.

Juárez Hernández, Flores y Camacho (2015) proponen que la traducción adecuada al español de *Engagement* es la siguiente:

“Con base en una revisión exhaustiva de distintos conceptos en el diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2013), creemos que la traducción idónea del concepto de “engagement” sería el de “entusiasmo laboral”, por las siguientes 3 razones:

1) Entusiasmo implica “exaltación y fogosidad del ánimo” (reflejando las dimensiones de vigor o energía), 2) Entusiasmo también implica una “adhesión fervorosa que mueve a favorecer una causa o empeño y arrobarse” (reflejando el concepto de absorción) y 3) implica una “inspiración muy viva” (representando el concepto de dedicación-orgullo)”

A nivel global el tema es ampliamente investigado (Schaufeli et al, 2002), pero en México son raros los estudios, lo que justifica el presente estudio (Juárez Hernández, Flores y Camacho, 2015).

Compromiso Organizacional Afectivo (COA).

El compromiso es un concepto que va más allá de cumplir, para Allen y Meyer (1996), el concepto se refiere al grado con que las personas se identifican, están identificadas con sus organizaciones y dispuestas a continuar trabajando en ellas.

Desde el aspecto Laboral, de acuerdo a lo que cita Omar y Florencia (2008), el grado de compromiso del empleado con la empresa donde trabaja se ha convertido en uno de los fenómenos más estudiados en los últimos años. Una de las razones de tal interés es que los gerentes y directivos han comenzado a darse cuenta de que para lograr ventajas competitivas en una economía global es indispensable contar con recursos humanos identificados con los objetivos de la empresa. Además de ser una de las alternativas más eficaces para la consecución de las metas organizacionales, la importancia del compromiso organizacional radica en su capacidad para influir sobre la eficiencia y el bienestar de los miembros de una organización. Se ha observado que el compromiso que un empleado tiene con su organización se vincula estrechamente con su comportamiento en el lugar de trabajo.

De acuerdo con Calderón-Mafud (2016), el compromiso organizacional fue definido por Becker (1960) como el vínculo que establece el individuo con su organización y que es

resultado de las pequeñas inversiones (*side-bets*) hechas a lo largo del tiempo; una persona decide continuar como miembro de una organización porque al renunciar a ella o abandonarla tendría como consecuencia sacrificar las inversiones realizadas durante el tiempo en que ha estado vinculada a la misma. También se sabe que los miembros de la organización establecen vínculos con otros individuos, un grupo, la propia organización o cualquier otro elemento relacionado con esta, como los clientes o los proveedores (Meyer y Allen, 1991).

En 1990 Allen y Meyer propusieron que el Compromiso Organizacional está conformado por tres subdimensiones denominadas como Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuación y Compromiso Normativo.

Compromiso Afectivo (COA).- Se refiere a los sentimientos de pertenencia y de apego que tiene el individuo hacia su organización; es el afecto o cariño que el individuo desarrolla por su empresa. Meyer y Allen (1991) concluyen que no se sabe cómo el Compromiso Organizacional se genera y afecta el comportamiento de los individuos, pero que es probable que este tipo de Compromiso se derive de un estado de equidad y consideración por los trabajadores.

Las personas que tienen un “bajo” COA, no tienen suficiente sentimiento de pertenencia y apego por su organización, y por tal motivo son sensibles a otras oportunidades de empleo en otras organizaciones; estos es, son propensos a buscar trabajo fuera de la organización.

Compromiso de Continuación (CC).- Esta dimensión se relaciona con los costos o pérdidas resultantes de la separación laboral que ocurre por la renuncia o el despido. Estos costos pueden ser financieros y no financieros (Becker, 1960); se desprenden en gran parte de la percepción que tiene el individuo de la ausencia de alternativas de empleo (Ritzer y Trice, 1969; Hrebiniak y Alutto, 1972).

Ejemplos de costos financieros son la pérdida de las prestaciones, la antigüedad, o del empleo mismo. Algunas organizaciones han desarrollado soluciones tales como la promoción fundamentada en la antigüedad, las pensiones y los permisos pagados por

enfermedad, que penalizan a aquellos que abandonan prematuramente la organización. Entre los costos no financieros es posible identificar el esfuerzo perdido debido a habilidades no transferibles, las molestias causadas por los cambios que afectan a la familia y las oportunidades laborales perdidas en el futuro.

El CC es un tipo de lealtad que el trabajador abraza a cambio de beneficios, prestaciones y seguridad laboral que disfruta un trabajador por su trabajo. Sin lugar a dudas, Meyer y Allen recomendarían que este compromiso tenga un menor peso en comparación de los otros dos tipos de compromiso, puesto que la consecuencia de tener trabajadores comprometidos por continuación, consiste en trabajadores principalmente interesados en beneficios económicos, poco entusiasmados y poco entregados al trabajo.

Compromiso Normativo (CN).- Es la obligación que el empleado siente por permanecer en la organización, es un compromiso de reciprocidad que adopta el empleado por haber sido objeto de consideraciones y tratamiento especial. Este tipo de Compromiso puede incrementarse con la capacitación, becas y el disfrute de favores especiales, así como mediante la comunicación de expectativas organizacionales que generan sentimientos de obligación. El Compromiso Normativo dura hasta que la deuda es saldada y por lo tanto es sujeto a racionalización (Meyer & Allen, 1991).

Debido a las diferencias conceptuales de cada uno de los tipos de Compromiso, Meyer y Allen (1991) sugieren que el Compromiso Afectivo, el Normativo y el de Continuación deben resultar en diferentes consecuencias actitudinales y conductuales.

Complementando con San Martín (2013), el Compromiso Afectivo, refleja la implicación emocional del trabajador con los valores y metas de “su” empresa, el disfrute en la relación laboral y un sentimiento de lealtad y pertenencia a “su” empresa. Uno de los posibles antecedentes del Compromiso Afectivo del trabajador es la confianza y el Apoyo Organizacional Percibido. En el contexto de las relaciones laborales, la confianza del trabajador es la seguridad emocional que lo lleva a pensar que la empresa es responsable y se preocupa por él.

El CC indica la intención de continuar trabajando en la misma empresa, cabe aclarar que puede no existir específicamente una vinculación afectiva o sentimientos positivos hacia la organización.

El CN contempla un sentido de deber, obligatoriedad interna y responsabilidad hacia la empresa que resulta de las obligaciones acordadas o tácitas compartidas por las partes, una cierta obligatoriedad interna. Un posible antecedente del CN es la percepción de dependencia, entendida como el grado en que el trabajador siente que necesita mantener la relación laboral para lograr sus objetivos profesionales y vitales. El sentimiento por parte del trabajador de dependencia de la empresa puede hacer que aquél se sienta obligado a cumplir bien con su trabajo y ser responsable en el mismo, lo que puede, a su vez, terminar en un compromiso duradero.

Esta investigación considera el estudio del COA por su probable relación con el DO y el BE.

Renuncia Psicológica (RP).

En el 2012 Littlewood y en el 2016 y 2017 Littlewood y Alviter describen a la RP como una postura que se caracteriza por conductas evasivas tales como la impuntualidad; la conclusión prematura de la jornada laboral; la lentitud; el uso y abuso del tiempo en actividades no relacionadas con el trabajo, como visitas frecuentes y prolongadas al baño, visitas a compañeros de trabajo, llamadas telefónicas o charlas personales, uso del celular, internet y la computadora con fines de entretenimiento o fines irrelevantes; el ausentismo o ausencias frecuentes o prolongadas; el fingimiento de enfermedad o incapacidad; la contención de la creatividad o propuestas de soluciones; desatención de clientes o proveedores; o realizar el mínimo esfuerzo.

La RP está clasificada como una Conducta Contraproducente del Trabajo, puesto que se trata de un comportamiento indeseable que se asocia con la insatisfacción y otros tipos de conductas adversas que buscan causar daño a otros empleados y/o la organización.

En estudio realizado por Littlewood y Alviter (2016 y 2017) reportan que la RP se vincula con el Comportamiento Ciudadano y el Bienestar Emocional, siendo que los trabajadores que incurren en RP ven disminuidos comportamientos altruistas y su salud.

Hipótesis

Las hipótesis planteadas en esta investigación son cuatro:

H1. Trabajadores superiores en EL y COA reportan que su organización tiene un DO superior a la media.

H2. Trabajadores superiores en RP reportan que su organización tiene un DO inferior a la media.

H3. EL y COA correlacionan significativa y positivamente con BE.

H4. RP correlacionan significativa y negativamente con BE.

H5. EL, COA y RP son antecedentes de DO y BE.

MÉTODO

Diseño de estudio.

Este estudio es de cuantitativo tipo correlacional, debido a que los datos se obtuvieron a través de un cuestionario en línea.

Participantes.

La presente investigación se llevó a cabo en el 2018 y con el personal que trabaja de tiempo en diferentes organizaciones que se encuentran ubicadas en la CDMX y el Estado de México. Se trata de una muestra de conveniencia, la participación fue voluntaria y anónima.

La muestra consiste de 358 empleados que participaron independientemente de la organización para la que trabajan, en otras palabras, no se accedió a las empresas, se contactó directamente a trabajadores de tiempo completo, mediante estudiantes de posgrado. 48.1% son mujeres y 51.1% hombres, y la edad promedio es de 34.9 años (DE de 9.8).

Instrumento.

El instrumento es un cuestionario que mide la percepción de DO mediante un indicador que pide la percepción que tiene el participante sobre el desempeño de su organización en comparación de organizaciones similares. El trabajador seleccionó una de las siguientes tres opciones:

El desempeño de la empresa para la que trabajo	A ___ Es superior a la media de organizaciones similares o competidoras
	B ___ Es similar a la media
	C ___ Es inferior a la media

En una escala tipo Likert de cinco puntos, dónde 5 es la apreciación alta del factor se midió BE con 6 ítems, EL con 8, COA con 9 y RP con 9, diseñados o adaptados por Littlewood 2012 y 2018.

Estos son ejemplos de los ítems:

BE: En el último mes estuve lleno de energía y de salud.

EL: Disfruto tanto mi trabajo que pierdo la noción del tiempo.

COA: Disfrutaría trabajar en esta organización por muchos años más.

RP: Es frecuente que yo llegue tarde o me salga antes de la hora de salida.

Procedimiento.

Los cuestionarios se aplicaron de manera anónima y voluntaria, utilizando *formsite on line*, a participantes que trabajan de tiempo completo, en septiembre y octubre del 2018; los resultados se analizaron con los paquetes SPSS y LISREL.

RESULTADOS

Descriptivos de las variables, análisis de varianza y correlaciones.

La tabla 1 contiene las frecuencias de los tres niveles de DO, y se aprecia que el 56.1% reporta que su organización tiene un desempeño superior y el 4.5% un desempeño inferior.

Tabla 1. Frecuencias y Porcentajes de nivel de Desempeño Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Inferior a la media de organizaciones similares	16	4.5
Similar a la media de organizaciones similares	141	39.4
Superior a la media de organizaciones similares	201	56.1
TOTAL	358	100.0

En cuanto al análisis de varianza, hay diferencias de medias significativas por nivel de DO en cuanto a EL ($F = 29.4$ y $p = .00$, figura 1), COA ($F = 32.2$ y $p = .00$, figura 2) y RP ($F = 20.6$ y $p = .00$, figura 3), en los sentidos esperados.

Entonces, en los casos de DO superior hay medias superiores de EL y COA, y media inferior en RP; estos resultados confirman las hipótesis 1 y 2.

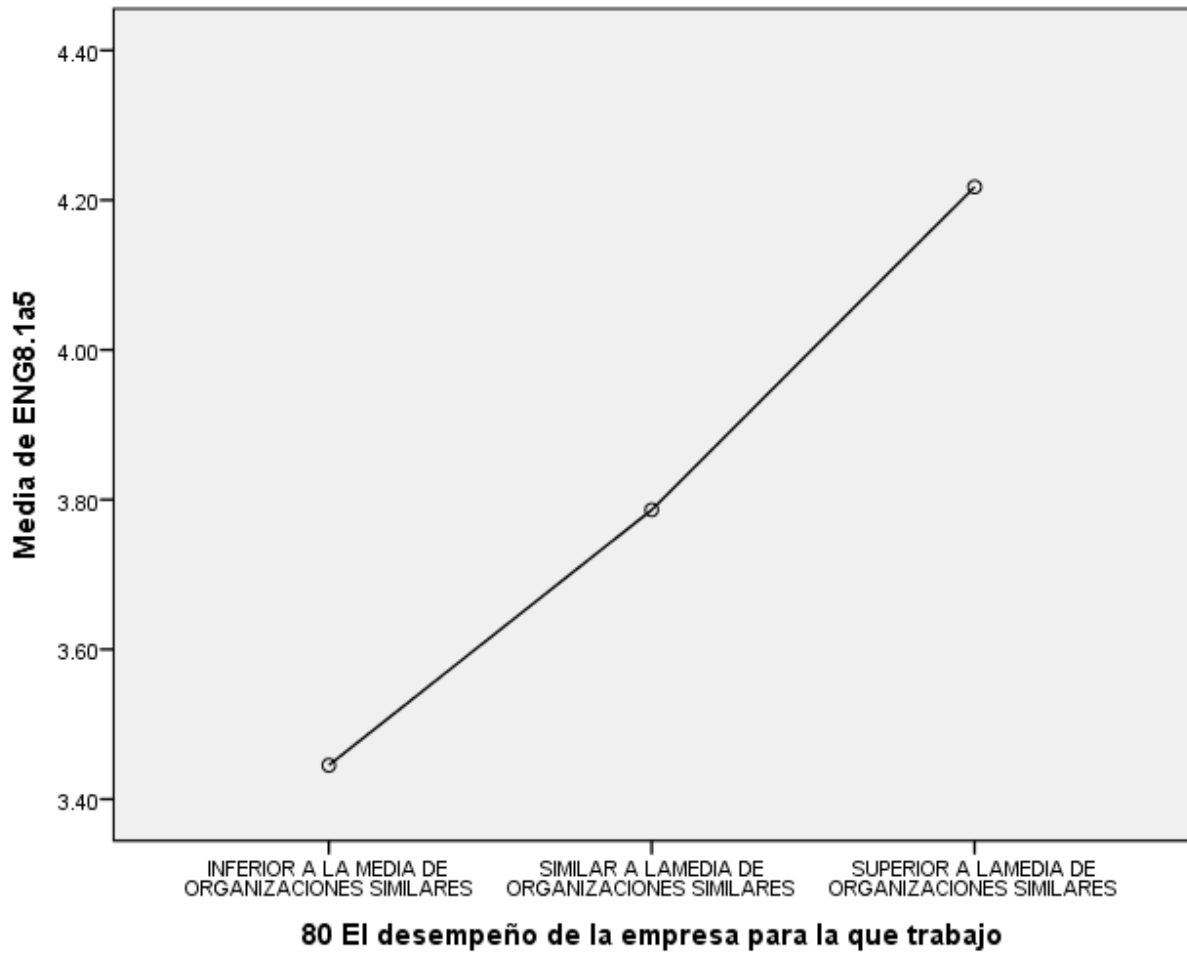


Figura 1. Diferencia de medias de EL en tres niveles de DO percibido.

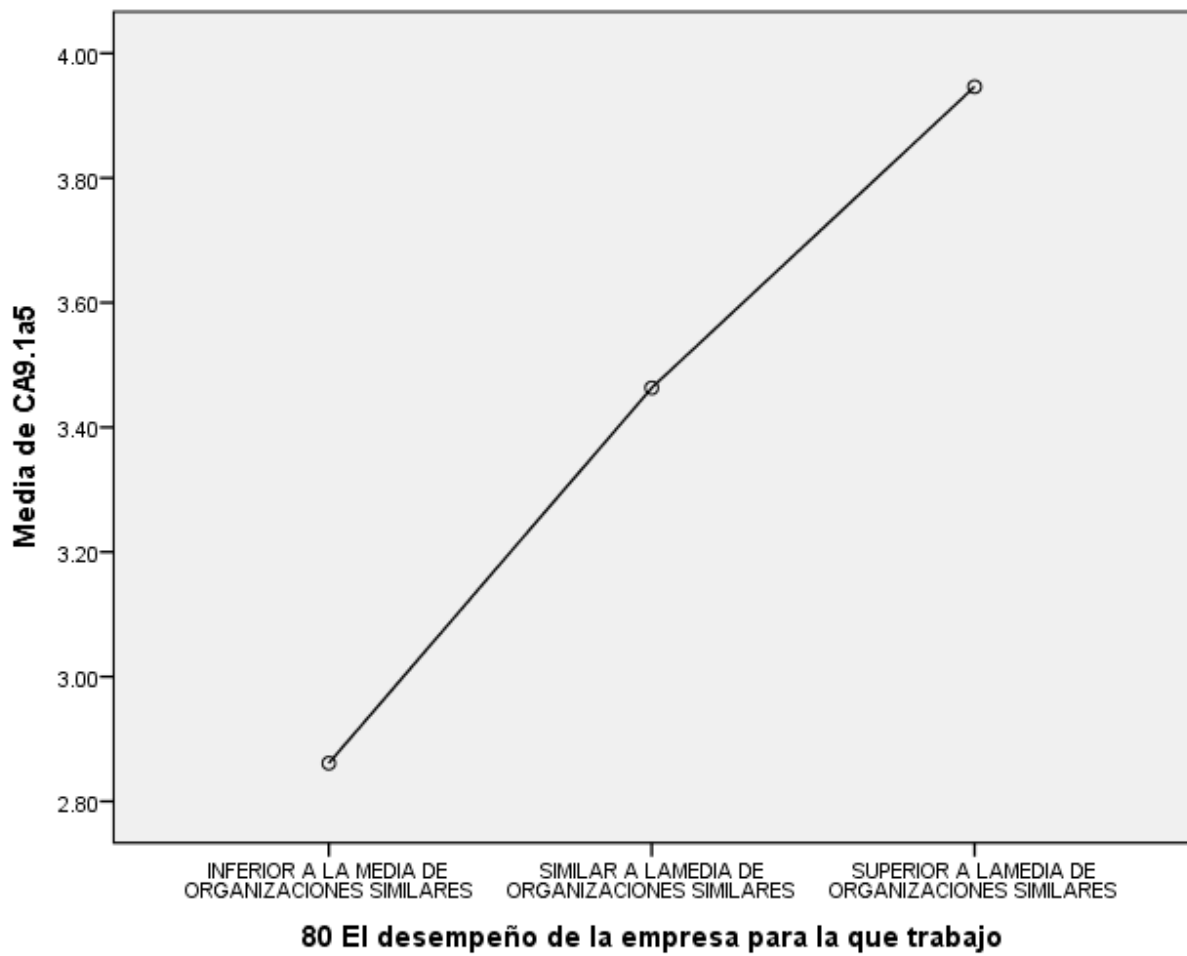


Figura 2. Diferencia de medias de COA en tres niveles de DO percibido.

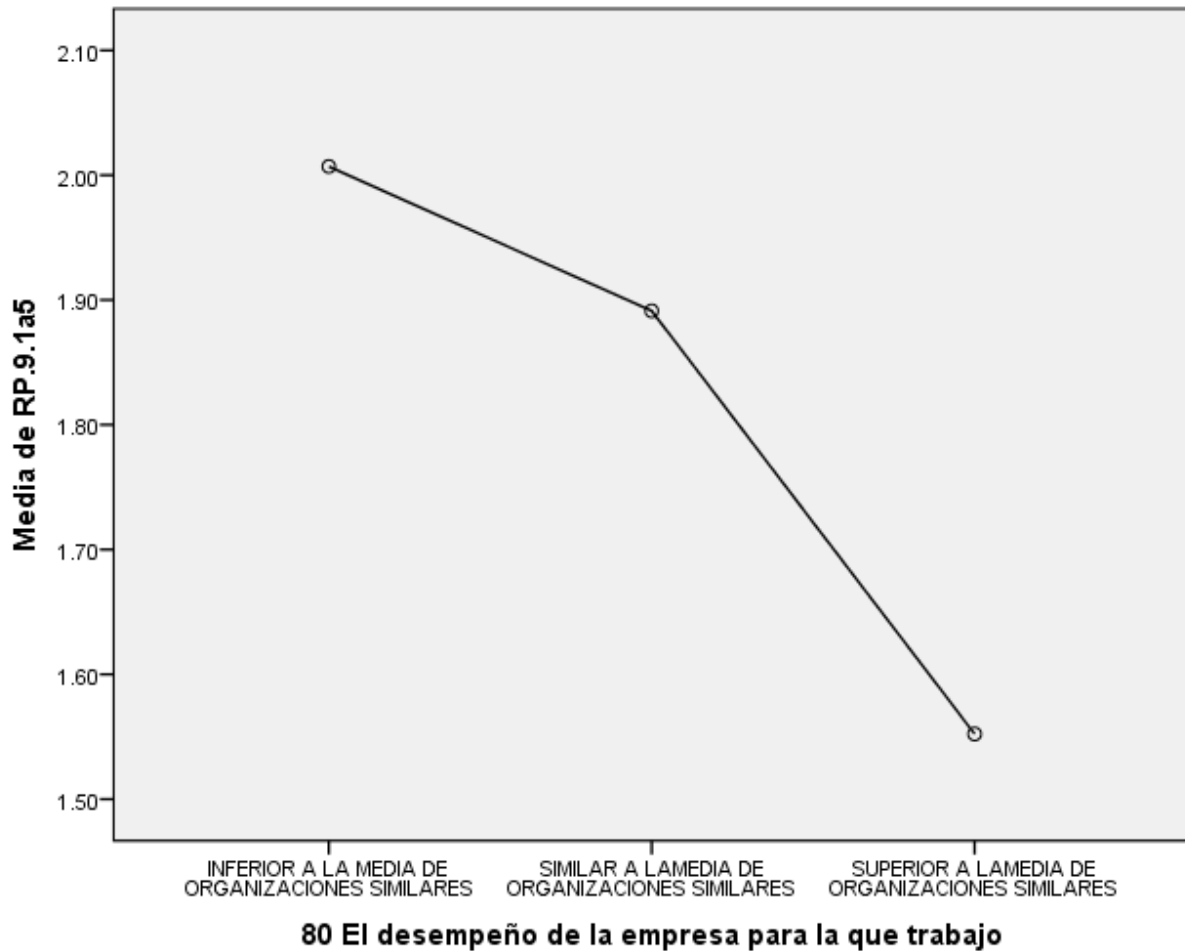


Figura 3. Diferencia de medias de RP en tres niveles de DO percibido.

La tabla 2 reporta que BE, EL, y COA tienen medias altas, entre 3.7 y 4.01, en una escala de 1 a 5, donde 5 es una alta apreciación del factor, y RP tiene una media relativamente baja (1.7), si se considera que la media general en una muestra de varias organizaciones es 1.4 (Littlewood y Alviter, 2012)

Respecto a su confiabilidad, todas las escalas tienen una consistencia interna satisfactoria (mayor a .60), destacando el coeficiente de 0.92 de COA.

La tabla también reporta correlaciones paramétricas (Pearson), que son necesarias para probar las hipótesis 3 y 4.

Las hipótesis 3 y 4 proponen que EL y COA correlacionan positivamente con BE, y que RP correlaciona negativamente con BE; ambas hipótesis son apoyadas, puesto que EL y COA correlacionan significativamente .76 y .60, respectivamente, y RP también aunque en sentido negativo (-.53).

Entonces, aquellos trabajadores que reportan un nivel superior de BE, lo asocian con un nivel superior de EL y COA, y un nivel inferior de RP.

Tabla 2. Coeficientes confiabilidad Alfa de Cronbach, correlaciones Pearson y estadísticos descriptivos de las escalas.

	Items	Media	DE	Alfa C.	BE	EL	COA	RP
1. BE	6	3.93	0.65	0.80	--			
2. EL	8	4.01	0.64	0.86	76**	--		
3. COA	0	3.70	0.75	0.92	60**	.73**	--	
4. RP	9	1.70	0.54	0.77	-53**	-58**	-44**	--

** Correlación significativa a .01.

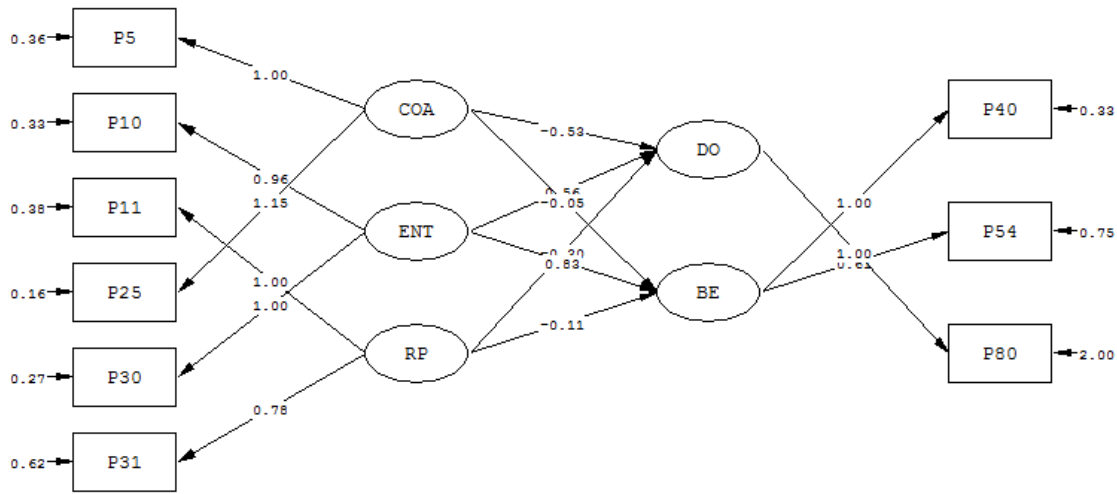
Las medias van en una escala de 1 a 5.

Las correlaciones no tienen punto.

La prueba del modelo.

La quinta hipótesis asume que EL, COA y RP son antecedentes de DO y BE, y de acuerdo a la figura 4, el modelo es confirmado, puesto que la Ji^2 es 25.63 y su probabilidad no es significativa (.14), RMSEA tiene un valor de .03 (inferior a .08), CFI es de .99 y GFI es de .98 (ambos por arriba de .90).

En consecuencia, se interpreta que el modelo teórico es confirmado por las respuestas dadas al cuestionario, que las personas que trabajan tiempo completo que tienen valores altos en EL y COA y puntajes bajos en RP, en consecuencia, trabajan para organizaciones con un desempeño superior a la media y manifiestan un mejor nivel de bienestar.



Chi-Square=25.63, df=19, P-value=0.14071, RMSEA=0.031

Notas: Los óvalos representan las variables latentes (constructos) y los rectángulos representan las variables observadas (los reactivos asociados a cada constructo). Las cifras que aparecen en las líneas rectas que unen a los óvalos y rectángulos son cargas factoriales, y las cifras que están junto a los óvalos son coeficientes beta. COA es Compromiso Organizacional Afectivo, ENT es Entusiasmo Laboral, RP es Renuncia Psicológica, DO es Desempeño Organizacional y BE es Bienestar Organizacional.

Figura 4. Modelamiento de Ecuaciones Estructurales.

DISCUSIÓN

La Administración y el Desarrollo Organizacional tienen como principales objetivos crear y desarrollar organizaciones que satisfagan los objetivos y misión fijados por la alta dirección y por sus constituyentes, eficientes en procesos internos y externos; y por otro lado y de manera simultánea, buscar el bienestar y desarrollo de sus colaboradores.

El logro del desempeño organizacional y el bienestar de los colaboradores dependen de diferentes factores externos como lo son la tecnología, el mercado, la política, la economía y la cultura, y de factores internos como la estrategia, el capital intelectual, humano y social, el clima y cultura organizacional, y las prácticas de gestión del talento humano.

Esta investigación sólo aborda factores actitudinales que la gente aporta a la organización o que la organización fomenta o desestimula en sus colaboradores, denominados

Entusiasmo Laboral, Compromiso Organizacional Afectivo y Renuncia Psicológica. Los hallazgos de la investigación apoyan la proposición de que colaboradores entusiastas con su trabajo y que están afectivamente ligados a su organización, son personas que no evitan el trabajo, reportan niveles superiores de bienestar y salud, y sus organizaciones exhiben un rendimiento superior.

¿Cómo buscar o estimular el Entusiasmo y el Compromiso?, las respuestas no son fáciles, residen en prácticas administrativas y de gestión de talento humano que atraen, retienen y desarrollan colaboradores entusiastas y comprometidos; y en organizaciones que promueven estilos de liderazgo, y climas y culturas justas y coherentes.

REFLEXIONES FINALES

La investigación tuvo como finalidad verificar si el Desempeño Organizacional y el Bienestar Emocional se vinculan con el Entusiasmo Laboral, el Compromiso Organizacional Afectivo y la Renuncia Psicológica, mediante la aplicación de un cuestionario en línea a una muestra mixta de 358 trabajadores de tiempo completo.

Tanto el Desempeño Organizacional y el Bienestar Organizacional son conceptos centrales de la administración, puesto que de ellos depende el desarrollo exitoso de las organizaciones y del capital humano.

Las hipótesis sobre la relación que guardan ambos constructos con el Entusiasmo, el Compromiso y la Renuncia, han sido confirmadas. Los participantes que reportan niveles superiores de Entusiasmo y Compromiso afectivo, manifiestan que su organización tiene un desempeño superior al de organizaciones similares y que su bienestar emocional es mejor. En otras palabras, el desempeño de las organizaciones y el bienestar se ven favorecidos por empleados que disfrutan su trabajo y afectivamente están apegados con su empresa.

En cuanto a Renuncia Psicológica, aquellos trabajadores que evitan su trabajo, de manera esperada, señalan que su empresa tiene un desempeño inferior al de empresas similares y sufren de un bienestar disminuido.

Las limitaciones del estudio son la medida subjetiva de desempeño organizacional y la muestra de conveniencia, las cuales deben atenderse mediante la inclusión de medidas objetivas de desempeño y la conducción de estudios confirmatorios

Las implicaciones gerenciales que se desprenden del estudio, se relacionan con la selección de personal que disfruta del trabajo, e intervenciones encaminadas a promover el Apoyo Organizacional Percibido, la Justicia Organizacional, Satisfacción en el Trabajo, el rediseño e enriquecimiento del trabajo y prácticas de gestión del capital humano.

Las recomendaciones para estudios futuros son:

- a. Replicar el estudio con otras organizaciones
- b. Incluir medidas objetivas de desempeño organizacional.

REFERENCIAS

Allen, N. J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.

Bégat, I. & Severinsson, E. (2006). “Reflection on how clinical nursing supervision enhances nurses’ experiences of well-being related to their psychosocial work environment”. *Journal of Nursing Management*, 14, 610 -616.

Calderón-Mafud, J. (2016). Socialización y Compromiso Organizacional: Una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21 (3), 239-247.

Fortes-Ferreira, L.; Peiró, J. M.; González-Morales, M. G.; Martín, I. (2006). “Work related stress and well-being: The roles of direct action coping and palliative coping”. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47, 293-302.

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. G. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 18, 555-573

Jackson, L. T. B.; Rothmann, S.; & Van de Vijver, F. J. R. (2006). A model of work-related well-being for educators in South Africa. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 22, 263 – 274.

Juárez-García, J., Hernández-Vargas, I., Flores-Jiménez, C. A., & Camacho-Ávila, A. (2015). Entusiasmo Psicológico en el Trabajo en profesionales de la salud: Propiedades

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2013) *Organizational Behavior*, 10th ed., New York: McGraw Hill-Irwin.

Littlewood, H.F. (2012) "Efecto Moderador de Abuso, Benevolencia y Afabilidad en el Modelo de Evitación del Trabajo". Tesis doctoral, Universidad de las Américas.

Littlewood, H.F. y Alviter, L.E. (2012). Renuncia Psicológica en 17 organizaciones. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 31, 2, 128 - 147. ISSN: 0120-3800.

Littlewood, H.F. y Alviter, L. (2016). Comportamiento Organizacional Ciudadano o Buen Compañero de Trabajo: Antecedente y Consecuencias. VII Congreso Internacional de Administración, Contaduría e Informática Administrativa. Morelia, Mich.

Littlewood, H.F. y Alviter, L.E. (2017). Abulia en trabajadores mexicanos. *Revista de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas (Journal of Research in Accounting and Management Science)*, 2, 2, 148-171.

Lu, L. (1999). "Work Motivation, Job Stress and Employees' Well-being". *Journal of Applied Management Studies*, 8, 61-72.

Mattila, P.; Elo, A.; Kuosma, E.; & Kylä-Setälä, E. (2006). "Effect of a participative work conference on psychosocial work environment and well-being". *European Journal of Work & Organizational Psychology*; 15, 459 – 476.

Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.

Mundo Ejecutivo Express (2014). Quiebra de negocios, a velocidad "impresionante", advierte Inegi. Jue, 12/11/2014 - 12:25. Recuperado de <http://mundoejecutivoexpress.mx/economia/2014/12/11/quiebra-negocios-velocidad-impresionante-advierte-inegi>

Omar, A., & Florencia, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13 (2), 353-372.

Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475-479.

Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. y Grau, R. (2000). Desde el Burnout al Engagement: ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 12(2), 117-134.

San Martín Gutiérrez, S. (2013). La confianza, la satisfacción, las normas relacionales, el oportunismo y la dependencia como antecedentes del compromiso organizacional del trabajador. *Contaduría y Administración*, 58 (2), 11-38.

Schaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V. y Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*, 3, 71-92.

Siegrist, J.; Wahrendorf, M.; Von dem Knesebeck, O.; Jürges, H.; & Borsch-Supan, A. (2006). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees--baseline results from the SHARE Study. *European Journal of Public Health*. 17, 62 – 68.

Verhaeghe, R.; Vlerick, P.; Gemmel, P.; Van Maele, G.; & De Backer, G. (2006). Impact of recurrent changes in the work environment on nurses' psychological well-being and sickness absence. *Journal of Advanced Nursing*, 56, 646 - 656.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU DIAGNÓSTICO EN LAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN DEL SISTEMA ACUSATORIO EN EL ESTADO DE OAXACA, MEXICO. ESTUDIO DE CASO

Dra. Cristina Refugio Espinosa Rojas. Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del Estado de Oaxaca

RESUMEN

Se presentan los resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en las unidades de producción del Sistema Acusatorio en el Estado de Oaxaca, (UPSAEO) México. El comportamiento humano en el trabajo hoy sigue siendo importante para las organizaciones, ya que sus miembros son indispensables para el logro los objetivos. En el enfoque del comportamiento organizacional, el desempeño es el resultado de factores organizacionales, entre estos se encuentra el clima organizacional, el cual se conceptualiza a partir de las percepciones de los miembros de una organización respecto a su trabajo en un ambiente físico dado, de las relaciones interpersonales y otros elementos de la organización. El objetivo de este trabajo es identificar y describir los factores que afectan en un ambiente de trabajo el desempeño de las funciones del personal administrativo que integra las UPSAEO. Esta investigación es de tipo descriptiva para lo cual se aplicó una encuesta estructurada utilizando como instrumento el cuestionario con una escala Likert a una muestra probabilística. Se concluye, que los factores organizacionales y las competencias del individuo contribuyen en el desempeño individual, asimismo el nivel de ejecución alcanzado de las metas organizacionales se logra con un personal motivado, integrado y reconocido.

Palabras claves: CLIMA ORGANIZACIONAL, DIAGNÓSTICO, COMPORTAMIENTO.

INTRODUCCIÓN

En las reformas judiciales instituidas en México, Oaxaca fue pionero en 2007 en la implementación del nuevo sistema de justicia penal. La primera etapa abarcó 8 años a nivel nacional y 9 a nivel estatal, concluyendo en 2016, según el diagnóstico del Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (CIDAC, 2017), que además destaca, en esta etapa una constante improvisación de prueba y error. Actualmente la segunda fase (monitoreo), el componente principal debe ser la generación de información oportuna y de calidad para facilitar la toma de decisiones, que, en la tercera etapa, permitirá hacer un modelo de corrección para mejorar el nivel de eficiencia de la unidad judicial. Sin embargo, según el diagnóstico correspondiente a la primera fase, en los estados aún existen brechas y dificultades que impiden el acceso a la justicia de calidad, pero no existe impedimento constitucional para realizar mejoras mediante acciones administrativas encaminadas a fortalecer las bases de la implementación (CIDAC, 2017).

En continuidad el reporte de México Evalúa (2018, p. 54-57) informa que, a nivel nacional en el ámbito de los poderes judiciales, no se ha afianzado la diferenciación o especialización tanto en el rol administrativo como en el jurisdiccional de las estructuras organizativas, lo cual implica necesariamente, que el recurso humano cuente con la capacitación adecuada para enfrentar de manera correcta y rápida los retos organizacionales.

Refiere el mismo reporte de seguimiento y evaluación del sistema de justicia penal en México que se identifican tres factores de eficiencia en la gestión judicial: a) separación de actividades administrativas y jurisdiccionales, b) distribución de los jueces en tribunales unipersonales o colegiados y c) el modelo de gestión. En el caso particular del Poder Judicial del Estado de Oaxaca, resaltan los cambios en la gestión u organización de las instancias de impartición de justicia, con la reestructuración al personal jurisdiccional y administrativo (México Evalúa, 2018, p. 54), tales acciones corresponden a estrategias implementadas en 2017 como respuesta a la problemática al interior de la organización; vista esta como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, conformada por varias personas, en donde la cooperación es recíproca y es esencial para la existencia de la misma (Hospinal, 2013, p. 75), se plantea entonces, que la organización “juzgado” funciona como una unidad de producción.

En el marco del sector privado, el tema de recursos humanos resulta significativo para la organización, por considerarlo una inversión para la misma. Mientras que, en el sector público por la misma dinámica interna, difícilmente el área de recursos humanos emprende proyectos que diagnostiquen aspectos tan importantes como es el clima organizacional, sin embargo, no es limitativo para las UPSAEO. El seguimiento a los avances en la consolidación del sistema de justicia penal cada año a nivel nacional promueve tener en cuenta los factores de eficiencia en la gestión judicial, por lo que al respecto Espinosa, Carmona, Martínez y León de la Vega (2018) señalan que la ineficiencia en la ejecución de los procesos administrativos en que intervienen funcionarios de todos los niveles provoca un caos administrativo, que se refleja en una dilatoria administración de justicia, además, repercute en el aumento del rezago en los asuntos judicializados.

En materia de recursos humanos en las UPSAEO, la problemática detectada concierne en constantes retardos, ausentismo laboral, personal que desconoce las funciones a desempeñar, realización de actividades en forma manual y no mediante el sistema de información, modelo de trabajo individual, diversidad de criterios y carente supervisión en la ejecución de actividades administrativas, ocasionando que aumentara la rotación de personal, debido a los resultados deficientes en las actividades que se realizan al interior de la unidad. De ahí la importancia de realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional posterior a la reestructuración de las UPSAEO.

En el contexto de esta investigación, en el periodo de un año (agosto 2017 a agosto 2018) se tuvieron salidas y entradas de personal de 35%, lo cual genera dificultades en el proceso de selección y reclutamiento de candidatos potencialmente calificados en un corto tiempo, sobre todo para mantener el nivel óptimo de recursos humanos en la plantilla laboral; de acuerdo con Chiavenato (2000), de no ser los candidatos adecuados para el trabajo no podrán desempeñarlo con acierto, es decir, afectan directamente las operaciones y reducen los resultados de las unidades.

Además, es importante conocer si la reestructuración ha beneficiado o no las relaciones que inciden en el comportamiento, y por ende en el desarrollo de la organización. Es por ello, que el presente trabajo tiene el propósito de identificar las dimensiones que componen el clima para conocer los factores que facilitan o dificultan en el personal

administrativo la ejecución de los procesos y consecuentemente, afecten los resultados de la UPSAEO.

MARCO TEÓRICO

La mayoría de las investigaciones del clima en las organizaciones han estado basadas en las percepciones y descripciones dadas por sus miembros, sin embargo, el tema se ha abordado no solo desde la óptica subjetiva, también objetiva. Precisamente, en la actualidad como en el pasado, esta información ha sido obtenida mediante cuestionarios, comúnmente de escala Likert, que captan adecuadamente la influencia ambiental de los encuestados. Robbins y Coulter (1996) las identifican como encuestas de actitud, en las cuales se presentan una serie de afirmaciones que se requieren conocer a nivel gerencial. La utilidad que se puede tener al aplicar una encuesta de cómo percibe el personal su trabajo y el ambiente, radica en una mejor toma de decisiones, tanto en la prevención como en la atención de incidencias de los empleados.

Desde este enfoque, el instrumento de diagnóstico permite evaluar los problemas generales del personal. Likert (1961, p.2) en Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p.150) exponen que el clima organizacional se reconoce como variable de intervención, y representa las condiciones actuales del estado interno de la organización, además se manifiesta en el grado de compromiso con los objetivos institucionales, la moral de los empleados, la motivación, la comunicación, las habilidades de liderazgo, la solución de problemas y la toma de decisiones. En el mismo orden de ideas, Davis y Newstrom (1999, p. 287) destacan los beneficios de realizar un diagnóstico, en virtud de su función como medio entre el personal y su trabajo. Igualmente, favorece identificar las necesidades de capacitación, al mismo tiempo pueden los empleados manifestar sus opiniones sobre su trabajo, la delegación de este y sobre recibir instrucciones adecuadas.

En concordancia con Quintero, Africano y Faria (2008, p. 49), representa una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre la organización y el elemento humano. Asimismo, García (2009, p. 57) sostiene que su importancia radica en la retroalimentación de los procesos que afectan el comportamiento organizacional, lo cual facilita el desarrollo de planes de mejora enfocados a elevar el nivel de motivación y a su vez, el rendimiento en el trabajo. Cabe mencionar que no específicamente, a solucionar en qué

medida el clima afecta la productividad de la organización. En el mismo sentido, destacan las afirmaciones de Rodríguez y Romo (2013), sobre el interés del clima que se desarrolla en una organización, porque podría convertirse en una herramienta estratégica en un momento determinado, ya que ésta influye sobre la manera en cómo se conduce la organización, igualmente, ayuda a normar, controlar y ajustar el comportamiento organizacional.

Definiciones

Diversos autores interesados en el recurso humano en la organización han aportado distintas concepciones sobre el clima organizacional. De acuerdo con Chiavenato (2000) parte desde el nivel individual, ligado al grado de motivación de los empleados, que al pasar al nivel de la organización se convierte en clima; como un proceso continuo en que las personas se adaptan a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual, incluyendo las de satisfacción de necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. Sin embargo, en gran medida el ambiente interno de la organización depende de una estructura organizacional apropiada, de adecuadas decisiones de la administración, que comúnmente a nivel gerencial se atienden sin ir más allá de lo que atañe al desarrollo de la organización a largo plazo.

Para Ekvall (2003, p.23) el concepto de clima organizacional lo interpreta como una interrelación entre las percepciones de un individuo sobre su situación laboral en términos de tareas y otros elementos de la organización, así como de la influencia que tenga el clima en las actitudes, sentimientos y comportamientos de los mismos integrantes de la organización hacia el trabajo. Además, destaca como consecuencia del clima, la afectación hacia los procesos al interior de la organización y que impactan tanto en el desempeño de sus miembros, como en el global. De tal manera que, el clima se ve alterado, no por acontecimientos aislados, sino por una exposición diaria de una atmosfera psicológica en particular, porque varía de una persona a otra y en un mismo individuo de un momento a otro.

En el mismo sentido, Sandoval (2004, p. 83) expone que el clima refleja el funcionamiento interno de la organización, por ello el ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. De manera que, la forma de comportarse de un individuo no

depende totalmente de sus características personales, también de cómo percibe el clima y las partes que integran la organización. Por lo que, al estudiarse, se analiza la disposición y aceptación de las personas hacia la organización a la que pertenecen, como lo afirma García (2009, p.45) el análisis radica en los factores ambientales, físicos y humanos de satisfacción y motivación de quienes están a cargo de alcanzar los objetivos institucionales.

Por su parte, Iglesias y Sánchez (2015) el clima organizacional es un tamiz de cómo se percibe el acontecer de la organización por parte de los individuos que integran la organización, lo cual repercute en la motivación y el comportamiento ante las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y/o desempeñarse. Asimismo, la gestión de recursos humanos es un pilar para el logro de los objetivos de las unidades, porque establece relaciones laborales armoniosas y un mecanismo de retroalimentación eficaz.

Dimensiones del clima organizacional

Para realizar el diagnóstico es importante conocer las dimensiones que han sido estudiadas. Para Litwin y Stringer citado en Kolt, Rubien y McIntyre (1985) desde el enfoque motivacional identifican como dimensiones del clima organizacional: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad- lealtad. En cambio, para Likert citado en Sandoval (2004) la percepción del clima se compone de ocho dimensiones: métodos de mando, fuerzas de motivación, procesos de comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

A este respecto, se puede analizar la conducta de los individuos que integran la UPSAEO, de manera que se identifiquen las variables humanas y organizacionales que afectan los resultados que se pretenden alcanzar en las mismas. Para Davis y Newstrom (1999, p.29, 281) el administrador lo más que puede hacer es estar al tanto de algunas variables y advertir su impacto; en el de otras, puede ejercer cierto control. El resultado de cualquier sistema de comportamiento organizacional puede medirse tomando en cuenta tres criterios principales: desempeño entendido como la cantidad y calidad de los productos o servicios, incluye el nivel del servicio al cliente; satisfacción de los empleados, que se

manifiesta en bajos niveles de ausentismo, impuntualidad o alta rotación; crecimiento y desarrollo personal, como la adquisición de conocimientos y habilidades. Si se parte del supuesto de una secuencia, se entiende que un mejor desempeño deriva comúnmente en mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas. Si estas retribuciones son percibidas como justas y equitativas, da lugar a mayor satisfacción. Si por el contrario son percibidas como inadecuadas para el nivel de desempeño, surge la insatisfacción. Desde esta perspectiva la satisfacción laboral se define como un conjunto de impresiones favorables o desfavorables del como el empleado percibe su trabajo, estas se manifiestan en determinadas actitudes hacia el trabajo. Mientras que la autoestima en el modelo de necesidades de Maslow se ubica en el nivel superior que incluye la estimación y estatus, así como las sensaciones individuales de valía y aptitud.

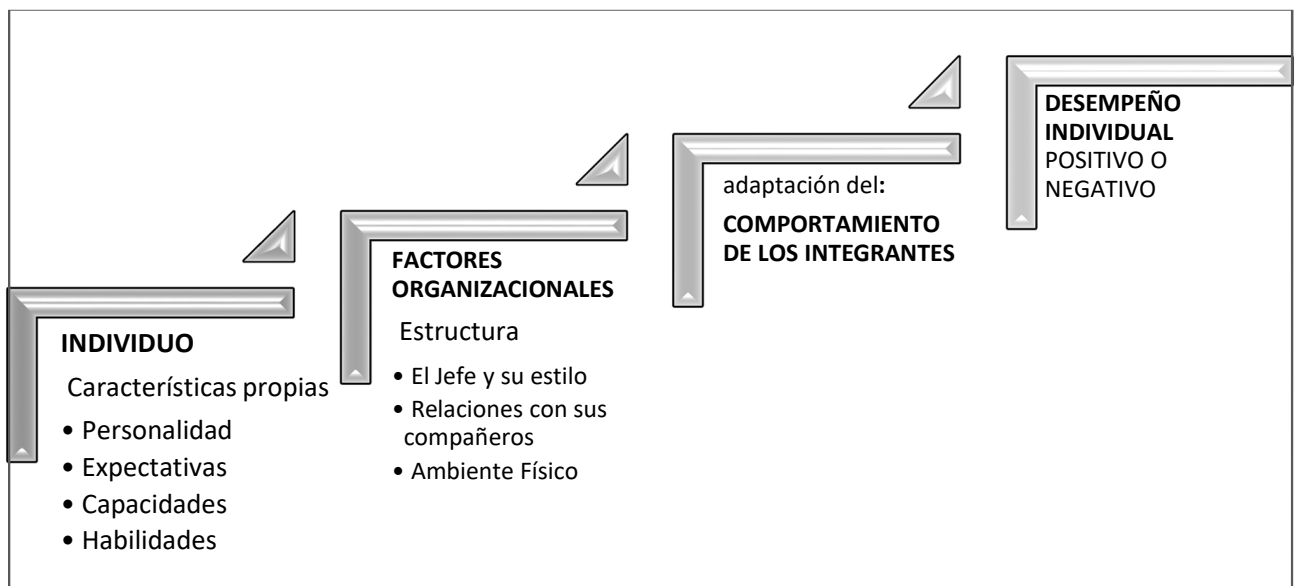
Retomando el resultado del sistema de comportamiento organizacional, el interés es por el desempeño del cargo no por el desempeño general. En este sentido, Chiavenato (2000, p.356) afirma que el desempeño del cargo es intensamente situacional, de una persona a otra varía y depende de innumerables factores condicionantes que influyen potencialmente de manera favorable o desfavorable. En una relación perfecta costo-beneficio, el volumen del esfuerzo individual que se está dispuesto a realizar depende el valor de las recompensas y la percepción de estas. Sin dejar de lado que, el esfuerzo individual está condicionado por las habilidades y capacidades de la persona y de la percepción del rol que desempeñará.

Desde la perspectiva más general, para Sandoval (2004, p. 85) las dimensiones del clima organizacional son las características de una organización susceptibles de ser medidas y que influyen en el comportamiento de sus integrantes. Por su parte Quintero, *et al.*, (2008) exponen que toda organización enfocada a los servicios para poder ofrecer una buena atención al usuario requiere atender ciertos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño individual de los miembros de la organización, estos factores son: satisfacción, autoestima, trabajo en equipo y capacitación. En relación con el trabajo en equipo, este se genera a partir de un sistema estable de interacciones en una estructura formal, en donde los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades.

Para Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015, p. 7) los componentes que conforman el clima organizacional son: comunicaciones internas, relaciones interpersonales, reconocimientos, entorno físico, compromiso, adaptación al cambio y están relacionados de manera directa con la satisfacción de los empleados.

Palomino y Peña (2016) ven el clima organizacional como un elemento crítico y de tipo subjetivo que afecta la conducta de los empleados, se desarrolla al interior de las organizaciones y surge de las percepciones, creencias, valores, y comportamientos de los empleados en relación con ámbitos, tales como objetivos organizacionales, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación en el empleo y control.

ESQUEMA 1. Proceso del Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia obtenida de la revisión teórica.

METODOLOGÍA

La unidad de análisis es el personal administrativo de las UPSAEO; la recolección de los datos se realizó en el periodo marzo- junio de 2018. El personal total corresponde a 331 personas, quienes se encuentran distribuidas en 19 juzgados al momento de la encuesta; las UPSAEO se ubican en las regiones del Istmo, Mixteca, Costa, Cuenca, Sierra Norte, Sierra Sur y Valles Centrales del Estado de Oaxaca. Las UPSAEO se caracterizaban al

momento aplicar la encuesta, por una población integrada por 48% mujeres y 52% hombres, la edad promedio de 32 años y la media de antigüedad 4 años, tomando en cuenta que el sistema acusatorio inició en 2007 en la región del Istmo de Tehuantepec. El perfil de los empleados mayoritariamente se compone por licenciados en derecho, le siguen otros perfiles como son licenciados en informática, en menor cantidad por ingenieros en sistemas y en electrónica, ingenieros industriales, licenciados en administración y contaduría. Existe un administrador que tiene a cargo los recursos humanos, materiales y financieros, así como su distribución y dirección de las operaciones de la organización, visto de esta forma, su perfil es licenciado en administración, ingeniero industrial, o carrera a fin.

Operacionalización de Variables

Las tablas 1 y 2 muestran los conceptos de las variables en factores medibles empírica y cuantitativamente. Visto por Reguant y Martínez (2014, p.3) la operacionalización favorece la coherencia entre las variables involucradas en los supuestos de investigación y las porciones de realidad sujetas a medida, utilizando instrumentos que convierten los indicadores en ítems o elementos observables. Los ítems de las tablas 1 y 2 contienen una clave representada con letra y número para efectos de codificación e identificación de propio ítem.

TABLA 1. Factores Organizacionales

Dimensión	Indicador	Ítems
CONDICIONES FÍSICAS Características del centro de trabajo que pueda tener una influencia en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador.	Espacio físico	R1. ¿Se siente cómodo en su área de trabajo? R2. ¿Considera que la temperatura es la adecuada en su espacio de trabajo? R3. ¿Considera que el espacio asignado para desarrollar sus actividades dentro del juzgado es el adecuado?
	Equipo y material de trabajo	R4. ¿Tiene asignado equipo de cómputo? R5. ¿Su equipo de cómputo funciona de manera adecuada?

		R7. ¿El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es el adecuado?
	Seguridad laboral	R6. ¿Considera que existe la seguridad necesaria para evitar riesgos y accidentes en su área de trabajo?
INTEGRACIÓN	Participación	R19. ¿Participo en las actividades que organizan mis compañeros en mi área de trabajo?
Grado de entrega de los empleados hacia la organización.	Solidaridad	R20. ¿Soy solidario(a) cuando es necesario ayudar a un compañero(a) en sus actividades dentro del área de trabajo?
	Sentido de pertenencia	R21. ¿Me siento integrado(a) en mi centro de trabajo? R22. ¿Me siento orgulloso(a) de pertenecer al Poder Judicial del Estado de Oaxaca? R23. ¿Asumo la visión de mi equipo como mías?
	Valores	R24. ¿Existe congruencia entre mis valores con los del Poder Judicial del Estado de Oaxaca?
RECONOCIMIENTO	Valoración	R33. ¿Mis superiores reconocen y valoran mi trabajo? R36. ¿Mis ideas son escuchadas por mis superiores? R37. ¿He recibido renacimiento y/o estímulo por tener un buen desempeño en el ámbito de mis funciones?
Acción de distinguir y/o apoyar el esfuerzo y trabajo de un empleado.	Apoyo	R34. ¿Cuándo tengo alguna dificultad en el desempeño de mis funciones, mi jefe inmediato me apoya?

		R35. ¿Mi jefe inmediato me respalda frente a sus superiores?
RELACIONES INTERPERSONALES La manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores.	Comunicación	R11. ¿La comunicación con mis compañeros del trabajo es la adecuada? R13. ¿Considero que la comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva?
JEFE Y SU ESTILO Toda influencia que produce dirige o mantiene el comportamiento de los individuos orientado a las metas.	Liderazgo	R42. ¿En mi área laboral existe alguien que estimula mi desarrollo?
	Recompensa	R43. ¿Durante los últimos seis meses en mi trabajo alguien ha mencionado mi progreso?
	Satisfacción	R44. ¿En el desempeño de mis funciones tengo la oportunidad de hacer, lo que mejor sé hacer?
ORGANIZACIÓN Sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos.	Tiempo	R38. ¿El tiempo con el que cuento para completar mis funciones es suficiente?
	Funciones claras	R39. ¿Mis funciones en mi centro de trabajo están claramente definidas?
	Información suficiente y eficiente	R15. ¿En mi área de trabajo, la información se me proporciona correcta y oportunamente? R40. ¿Mi superior me proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien mi trabajo?
	Retroalimentación	R41. ¿En mi área de trabajo mis superiores y/o compañeros me retroalimentan con respeto?

Fuente: Elaboración obtenida de la revisión teórica que sustenta esta investigación

TABLA 2. Características individuales del empleado y su comportamiento funcional

Dimensión	Indicador	Reactivos
*COMPETENCIAS Capacidad, habilidad o destreza para realizar algo en el trabajo.	Habilidades	R28. ¿Cuento con las habilidades necesarias para desempeñar mi trabajo?
	Capacitación	R29. ¿En mi área de trabajo estamos capacitados para diagnosticar y resolver problemas? R32. ¿Mi superior promueve la capacitación que se necesita?
	Autocontrol	R.30 ¿En el desempeño de mis actividades puedo responder adecuadamente a otros, aun cuando estoy muy estresado?
	Adaptación	R31. ¿Me adapto fácilmente a las situaciones de cambio dentro de mi institución?
COOPERACIÓN Actitud hacia la jefatura y a los compañeros de trabajo	Trabajo en equipo	R10. ¿En mi área laboral se fomenta el trabajo en equipo?
	Compañerismo	R12. ¿Existe compañerismo en mi área de trabajo? R16. ¿Se interesa mi superior y/o compañeros por mí como persona en el trabajo? R17. ¿Me siento seguro(a) que puedo contar con mis compañeros en dificultades personales?
	Trato equitativo	R14. ¿Mi jefe inmediato o superiores me tratan bien, con respeto?
CAPACIDAD DE REALIZACIÓN	Desarrollo de conocimientos	R8. ¿Mi jefe me da la autonomía necesaria para el adecuado cumplimiento de mis funciones?

Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos, así como la ejecución de las tareas habituales.	Interés	R9. ¿Mis ideas respecto a las funciones que desempeño en esta institución son escuchadas por mi jefe y/o superiores?
	Confianza	R18. ¿Soy capaz de ser auténtico en todos mis actos?

Fuente: Elaboración obtenida de la revisión teórica que sustenta esta investigación.

Muestra

La muestra obtenida reúne los requisitos de representatividad de la población objeto de estudio, es decir, probabilística, que los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, además al tamaño de la muestra, que sea representativa a través de selección aleatoria (Hernández *et al.*, 1998).

Para el presente trabajo se utilizó la fórmula para estimar muestras en una población finita, siendo esta:

$$n = z_{\alpha}^2 \frac{Npq}{i^2 (N - 1) + z_{\alpha}^2 pq}$$

En donde:

N = tamaño de la población 331 personas

n = tamaño de la muestra

z = valor por debajo de la curva normal asociado a un determinado nivel de confianza 95%

p y q = se toman cada uno del 50% para obtener la muestra más grande estadísticamente permisible.

i = error que se prevé cometer en el cálculo de cualquier parámetro con base en la información muestra, para este caso será de 10%.

Al remplazar estos valores se tiene que:

$$178 = 1.96^2 \frac{331 * 0.5 * 0.5}{0.1^2 (331 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

Por lo tanto, la muestra es de 178 individuos.

Instrumento de medida

El instrumento que se utiliza en este trabajo es un cuestionario con una escala aditiva, llamada Likert (Padua, 1996, p. 163), que para su medición se convierte en ordinal. Se trata de un tipo de medida compuesta de cinco puntos, con el propósito de mejorar los niveles de medición en la investigación social, utilizando el uso de categorías de respuesta estandarizadas en los cuestionarios de la encuesta para establecer la intensidad relativa de diferentes ítems (Babbie, 2004, p. 169). Los ítems son presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, esto implica que el sujeto elija uno de los puntos de la escala, de tal manera que se obtiene una puntuación respecto a la afirmación. Este tipo de instrumento es acorde para medir el comportamiento organizacional (Hernández *et al.*, 1998), el cual fue contestado por los empleados de manera confidencial y anónima. Las afirmaciones pueden tener orientación favorable o positiva y desfavorable o negativa, por lo que, esta orientación es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuestas (Hernández *et al.*, 1998, p. 258). Las categorías que se emplearon corresponden a calificaciones que van del 1 al 5, así: siempre, casi siempre, ni siempre-ni nunca, a veces, nunca.

Para el análisis e interpretación se empleó el paquete estadístico especializado para ciencias sociales *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, no obstante, antes del procesamiento de los datos se recurrió a la tabulación en formato *Excel*. Posteriormente, se procedió a la revisión de la pertinencia de las preguntas y verificación de las respuestas de los 44 ítems, sin embargo, se eliminaron 4 (*R4, R25, R26, R27*), resultando 40 ítems finales.

Validez y confiabilidad

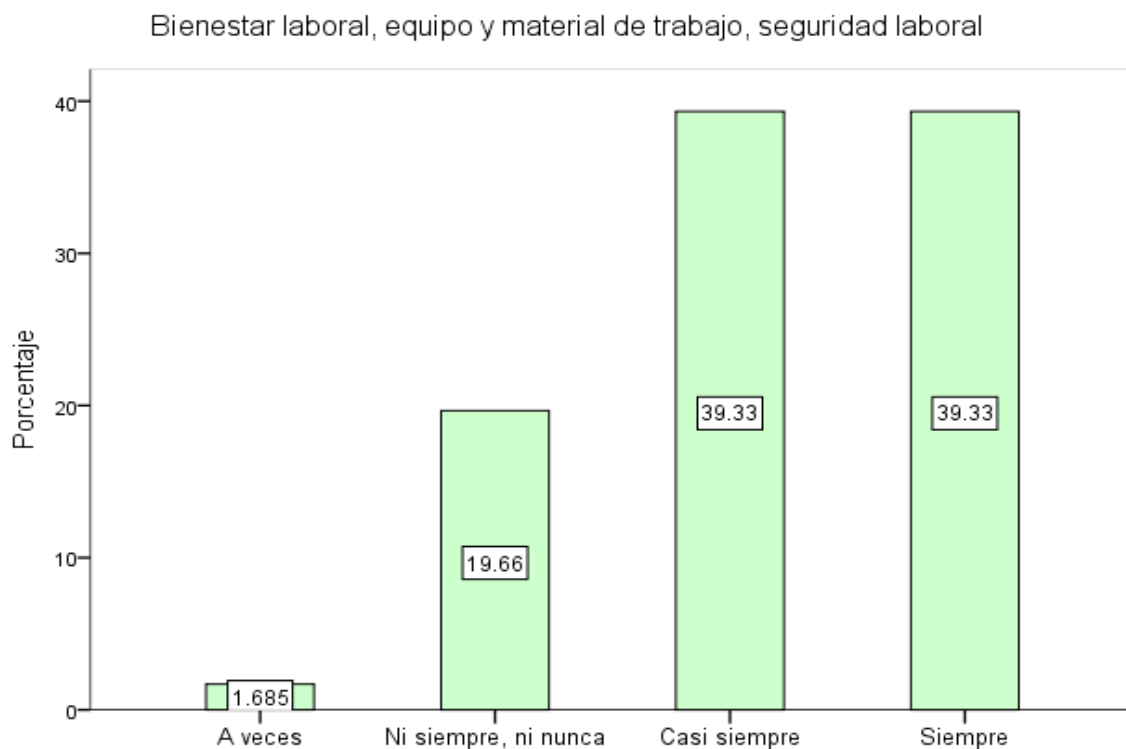
El instrumento de recolección de datos debe cumplir los requisitos de confiabilidad y validez. Se consideraron como requisito de validez tres tipos de evidencia: la validez de contenido, es decir, el grado en que la medición representa el concepto medido (Bohrstedt, 1976). La validez del criterio, que sea concurrente, en tiempo presente al momento de aplicar la encuesta, y validez del constructo por estar vinculado a la teoría

(Hernández *et al.*, 1998). El procedimiento empleado presenta un nivel de confiabilidad alto con un coeficiente *alfa de Cronbach* de **.944**, por lo tanto, el nivel de consistencia interna y validez es adecuado para las 40 preguntas, por ende, hay menor error en la medición.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El diagnóstico en la investigación científica, según Vallejos (2008, p.13) es el resultado final o temporal del comportamiento del objeto de estudio que se desea conocer en un determinado contexto, espacio y tiempo. Para alcanzar el propósito de la investigación, se empleó la estadística descriptiva, que identifica el clima organizacional en las dimensiones correspondientes a condiciones físicas, integración, reconocimiento, relaciones interpersonales y motivación, por lo tanto, el diagnóstico aporta lo siguiente:

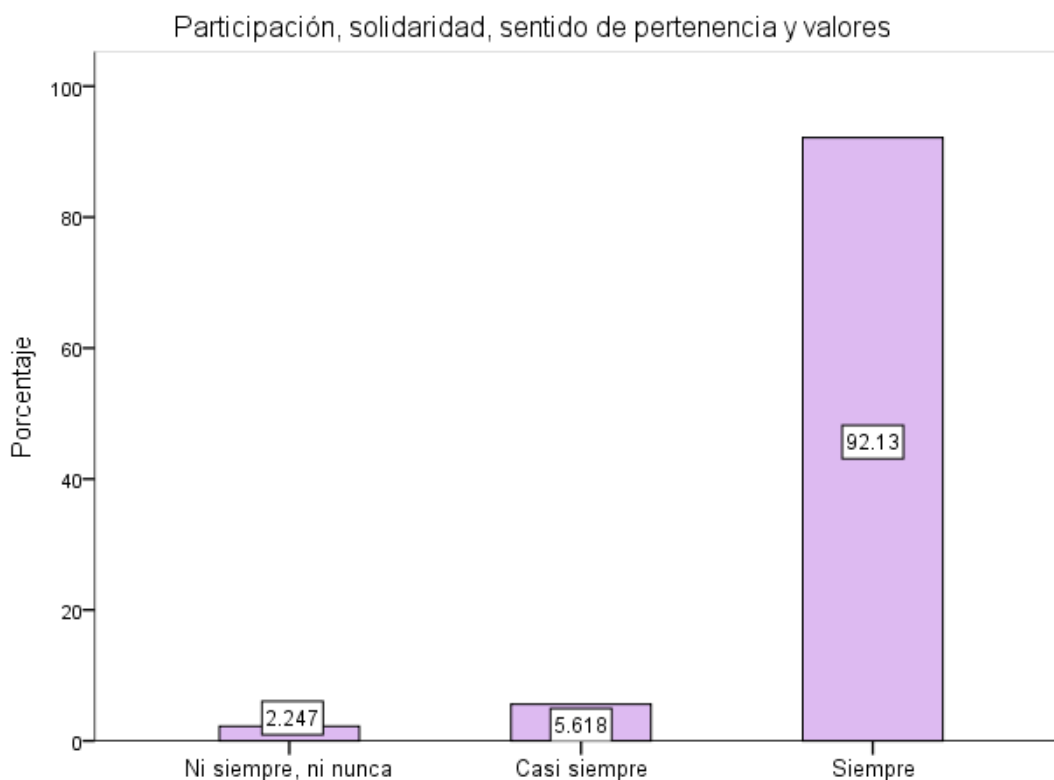
GRÁFICA 1. Condiciones Físicas



Fuente: Encuesta de clima organizacional en las UPSAEO, 2018.

Las condiciones físicas, gráfica 1, muestran que más del 70% del personal administrativo que labora en las UPSAEO percibe condiciones físicas favorables en su área de trabajo. Es importante destacar que, antes de agosto 2017 se recibieron varios informes refiriendo la falta de material para trabajar y falta de aires acondicionados en regiones con temperaturas altas, ante estas condiciones se gestionó por parte del administrador la atención y solución ante las diferentes áreas, sin embargo, el recurso económico destinado para esas necesidades es escaso, impidiendo atenderlas en su totalidad. El 20% del personal no asigna ningún valor en cuanto a la comodidad y temperatura de su espacio de trabajo, lo cual indica que se ha dado un ajuste a su comportamiento respecto al ambiente físico, es decir, se ha dado una adaptación al entorno de trabajo.

GRÁFICA 2. Integración



Fuente: Encuesta de clima organizacional en las UPSAEO, 2018.

La gráfica 2 integración revela como hallazgo, que el 92% del personal administrativo respondió a la alternativa “siempre”, en relación con el sentido de pertenencia con su

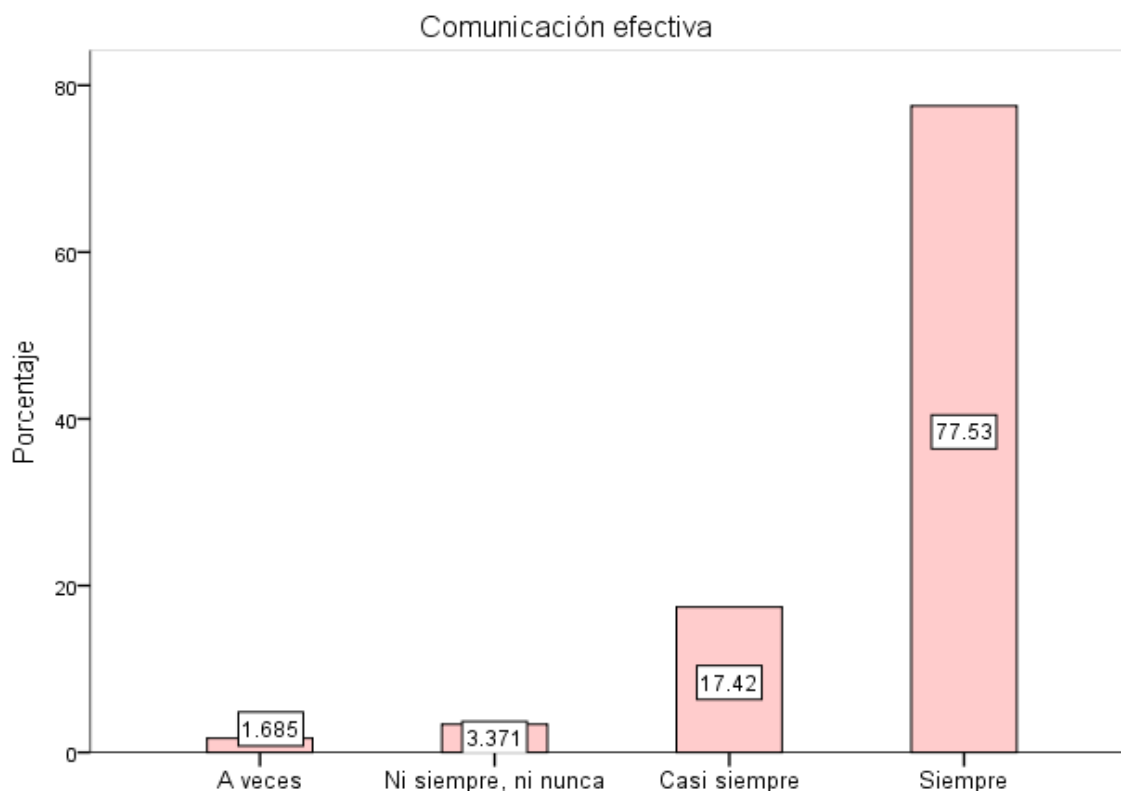
centro de trabajo, es decir se sienten orgullosos de pertenecer al Poder Judicial del Estado; participan como equipo en actividades que organizan con sus compañeros en el trabajo. Existe solidaridad con el compañero cuando se requiere, lo cual se origina por la dinámica de la UPSAEO para cubrir al compañero cuando se requiere por motivos de permisos económicos, vacaciones y guardias de fin de semana; además consideran que sus valores son acordes con la institución, lo cual representa una fortaleza que se debe mantener y fomentar, porque posibilita el logro de los objetivos institucionales.

Fuente: Encuesta de clima organizacional en las UPSAEO, 2018.

La dimensión reconocimiento, gráfica 3, muestra 76% del personal percibe en términos generales favorable, sobre la valoración que el superior jerárquico asigna al trabajo realizado, en respuesta a la aceptación a propuestas respecto a la ejecución de las tareas y por el reconocimiento al buen desempeño de las funciones. Sin embargo, hay un 24%

del personal, que manifiesta un valor desfavorable respecto al apoyo que recibe de su superior jerárquico ante una dificultad en la ejecución de las tareas, y en relación con el respaldo de su jefe inmediato frente a su superior jerárquico.

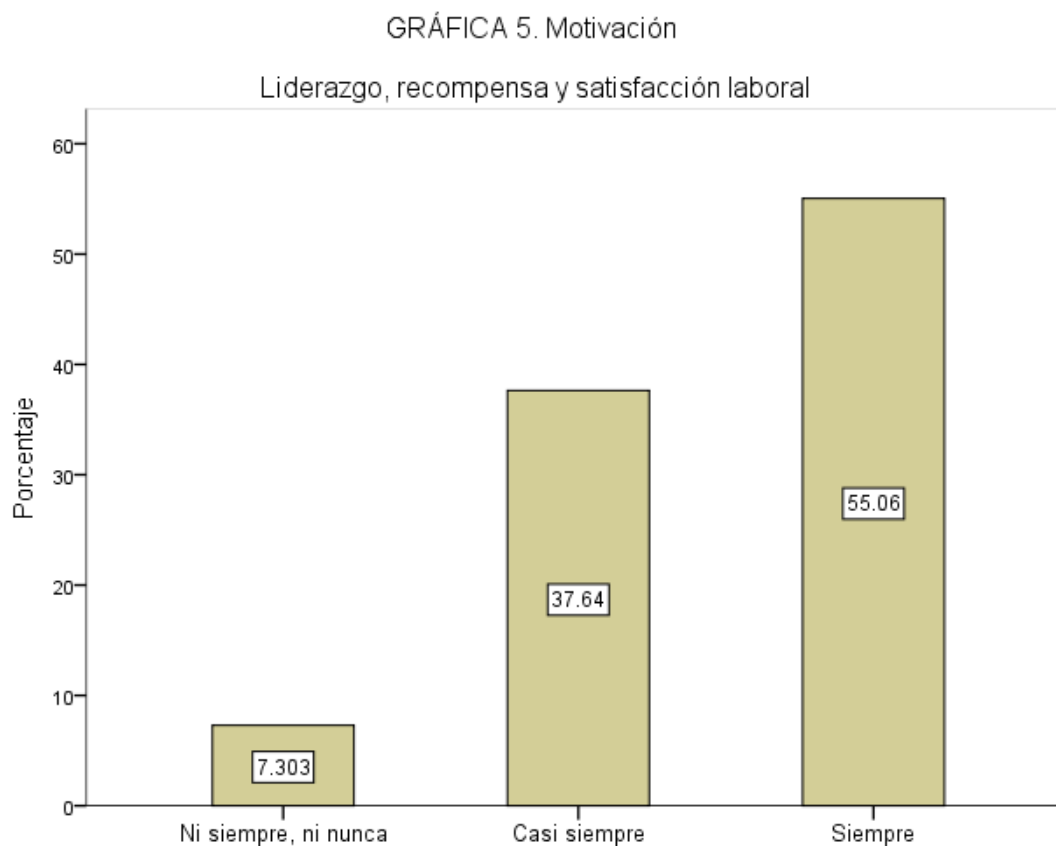
GRÁFICA 4. Relaciones Interpersonales



Fuente: Encuesta de clima organizacional en las UPSAEO, 2018.

La gráfica 4 muestra los porcentajes asignados por los encuestados respecto a las relaciones interpersonales. El indicador base fue la comunicación efectiva, es decir, la percepción que se tienen de los canales de comunicación con su jefe inmediato, superiores y compañeros de trabajo. El 77.5% del personal de las UPSAEO, eligió la categoría “siempre”, es decir, perciben que la comunicación con sus compañeros en general es buena. Además, el 17.5% considera “casi siempre” una comunicación efectiva.

Mientras que el 2% percibe que la comunicación no es efectiva con su jefe inmediato y el 3% no le atribuye un valor favorable ni desfavorable.



Fuente: Encuesta de clima organizacional en las UPSAEO, 2018.

La dimensión motivación se integra de los indicadores liderazgo, recompensa y satisfacción. En la gráfica 5 se aprecia 68% del personal administrativo perciben favorablemente el estímulo que reciben para su desarrollo, además indican que su jefe inmediato ha mencionado su progreso y que tienen la oportunidad de hacer lo mejor que saben hacer. Cabe destacar que, de este porcentaje, la mitad presentó rotación en términos de nuevo ingreso y la otra mitad corresponde a los ascensos escalafonarios basados en su desempeño, además el 50% del personal administrativo ha recibido algún tipo de capacitación promovida por el administrador. Sin embargo, el 9% del personal percibe la motivación como desfavorable en términos generales. En otro aspecto el 23%

representa al personal que no ha presentado movimientos de rotación y que presentan mayor antigüedad en las UPSAEO.

TABLA 3. Características Individuales y el Comportamiento Funcional

Dimensión	Ítems	Valoración Cuantitativa (promedio)	Valoración Cualitativa
Organización	R15	4.28	Casi siempre
	R38	4.24	Casi siempre
	R39	4.56	Casi siempre
	R40	4.43	Casi siempre
	R41	4.55	Casi siempre
Competencias	R28	4.85	Casi siempre
	R29	4.40	Casi siempre
	R30	4.66	Casi siempre
	R31	4.71	Casi siempre
	R32	3.69	Ni siempre, ni nunca
Cooperación	R10	4.39	Casi siempre
	R12	4.40	Casi siempre
	R14	4.74	Casi siempre
	R16	3.94	Ni siempre, ni nunca
	R17	3.99	Ni siempre, ni nunca
Capacidad de realización	R8	4.45	Casi siempre
	R9	4.25	Casi siempre
	R18	4.87	Casi siempre

Rangos de valoración: 1-1.99 nunca, 2-2.99 a veces, 3-3.99 ni siempre, ni nunca, 4-4.99 casi siempre, 5 siempre.

Fuente: Cálculos de los autores con base en la información de la encuesta clima organizacional en las UPSAEO, 2018.

De acuerdo con la revisión teórica, el nivel de ejecución alcanzado en el logro de las metas en un tiempo determinado se asocia a la eficacia del personal. En la tabla 3, la dimensión organización presenta una valoración promedio de 4.41 en las respuestas

relacionadas con funciones bien definidas, el tiempo en completar esas funciones, información suficiente y adecuada para el desarrollo de las funciones, y la retroalimentación en la ejecución de las tareas. La valoración cualitativa indica que es favorable el sistema de organización administrativa al interior de las UPSAEO, lo cual se dio a partir de la reestructuración del personal administrativo y jurisdiccional en julio de 2017 como respuesta a la falta de una estructura organizacional con un sistema de comunicación y autoridad definidas.

La dimensión competencias en su valoración cuantitativa presenta un promedio de 4.46, en la valoración cualitativa se encuentra en el rango “casi siempre”, respecto a las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo, en la capacidad de respuesta adecuada en un ambiente estresado y en la adaptabilidad a situaciones de cambio. Empero, el ítem 32 su valoración cualitativa es “ni siempre, ni nunca” y corresponde a la promoción de capacitación que el superior jerárquico realiza, tabla 3. Este resultado se debe que al momento de la encuesta se había dado un primer curso al departamento sustantivo de las UPSAEO (departamento de causas), por lo que no se obtuvo respuestas desfavorables a pesar de contar con el antecedente que durante 6 años no se promovió la capacitación al personal administrativo de estas unidades.

Respecto a la dimensión cooperación, esta se integra de los indicadores trabajo en equipo, compañerismo y trato equitativo. Los resultados refieren que el fomentar el compañerismo, los equipos de trabajo y el trato con respeto del jefe inmediato y/o superior jerárquico (administrador) se percibe por parte del personal como favorable, ya que la valoración cualitativa es “casi siempre”. En un nivel más personal de las relaciones entre compañeros al interior de las UPSAEO, se distingue que no hay un interés del superior jerárquico por los compañeros de trabajo como personas con situaciones particulares o familiares que influyen en el trabajo. Además, se identifica que no se reconoce por parte de los colaboradores, la sensación de seguridad en contar con compañeros en momentos difíciles, pues el resultado muestra una estimación cualitativa de “ni siempre, ni nunca”. Al respecto, Palomino y Peña (2016) afirman que la cooperación se convierte en un proceso social que integra a los miembros de la organización tanto en las relaciones de trabajo formal como informal. Por lo tanto, esta valoración indica que el personal

administrativo distingue lo personal de lo laboral como efecto de la reestructuración administrativa y jurisdiccional de las UPSAEO.

Entre tanto, la dimensión capacidad de realización, presenta una valoración promedio cuantitativa de 4.52, que en la valoración cualitativa se refiere al rango “casi siempre”. Este hallazgo representa una fortaleza para la organización, significa según Palomino y Pena (2016) las aptitudes en el sentido de predisposición natural e innata para desarrollar tareas, asociadas al potencial de cada persona de aprender. Por lo tanto, los resultados sugieren que dicha dimensión fue valorada positivamente en términos del desarrollo de los conocimientos, interés y autoconfianza en el personal administrativo en general.

REFLEXIONES FINALES

Al término del análisis de resultados, se ha podido describir que el clima organizacional se presenta a través del comportamiento de los empleados y sus condiciones físicas de trabajo, a su vez se reflejan en la eficacia en la ejecución de las tareas. Como hallazgo se identifica que a pesar de no contar en su totalidad con espacios cómodos y adecuados para desarrollar el trabajo en regiones del estado donde las temperaturas superan los 30° centígrados, la valoración que realiza el personal administrativo al respecto no es negativa.

En suma, todo el peso del ambiente de trabajo recae en los aspectos intrínsecos e inmateriales, como sentido de pertenencia, participación, solidaridad, valores, valoración, comunicación, liderazgo, recompensa y satisfacción. Además, derivado de la implementación de un programa de capacitación en curso al momento de la encuesta, el recurso humano inició un proceso de aprendizaje colectivo de la organización, adquiriendo habilidades y competencias necesarias para desempeñar su trabajo.

Se destaca, respecto a la motivación, que en términos generales es favorable para el desempeño individual, ya que el personal presenta interés al desarrollar las actividades y funciones del cargo, lo cual ha sido favorecido por la estructura organizacional definida en la reestructuración de los órganos jurisdiccionales en 2017. Sin embargo, la falta de reconocimiento una vez ejecutadas correctamente las funciones del puesto, abona a la desmotivación.

Cabe destacar, que la cooperación a través del trabajo en equipo, compañerismo y trato equitativo, se presenta favorable por la presencia de la figura del administrador que, en su rol de jefe del personal, sus funciones en esencia se perfilan para influenciar, dirigir y conducir al talento humano. Una actitud de liderazgo se presenta cuando se trabaja con equipos, el compañerismo se da con un trato equitativo separando lo personal de lo laboral, por lo tanto, se debe mantener y abonar esta fortaleza para concretar una administración eficaz en las UPSAEO.

Asimismo, se propone a la alta dirección la revisión de buenas prácticas y procesos en las áreas al interior de las UPSAEO; además generar una práctica de compensación no económica, que influya en la retención del personal con potencial de crecimiento, lo cual implica el reconocimiento, la promoción y la capacitación constante, para lo cual es importante contar con procesos definidos mediante un modelo de gestión integrado por manuales de procedimientos y sistematización de actividades. No menos importante son las condiciones físicas de trabajo, si bien en los resultados se aprecia que aún presentadas carencias materiales, el 80% del personal considera que el ambiente físico permite el desarrollo de las funciones, lo cual indica un ajuste al comportamiento del individuo hacia el trabajo.

En definitiva, el instrumento que se empleó para obtener el diagnóstico fue el adecuado, sin embargo, se pretende realizar un estudio comparativo de dos periodos para conocer si se mantienen las fortalezas o aumentan las debilidades, asimismo conocer si las mejoras a los aspectos relevantes detectados en este trabajo impactan positivamente en los resultados a largo plazo.

REFERENCIAS

- Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research*. Thomson Wadsworth, 10 th Edition. Pp. 492.
- Bohrnstedt, G. W. (1976). Evaluación de la confiabilidad y validez en la medición de actitudes. En G. F. Summers (comp.), *Medición de actitudes*. México: Ed. Trillas, 103-127.
- Chiavenato, I. (2000). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México DF: McGraw Hill.

- Davis, K. y Newstrom, J. W. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw Hill, Décima edición. México, Pp. 645.
- Espinosa, R. C. R., Carmona, C. G. A., Martínez, G. C. M. & León de la Vega, A. L. (2018). Ten Years of Implementing Accusatory System Redesigning of the Judicial Organization. A Case Study of State of Oaxaca, Mexico. *Journal of Business and Economics*, ISSN 2155-7950, USA April 2018, Volume 9, No. 4, pp. 350-363 DOI: 10.15341/jbe (2155-7950)/04.09.2018/006
- Ekvall, G. (2003). *El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- García, S. M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle, Cali, Colombia. Núm. 42, julio- diciembre, 2009, pp. 43-61
- Guerrero, O. (2001). Organizaciones públicas y gobierno. *Revista signos públicos*. Año 2, no. 4. Diciembre. Pp. 59-72.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (1998). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill, 2ª Ed. México, Pp. 501.
- Hersey, P., Blanchard, K. H, & Johnson, D. E. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. Prentice Hall, México. Séptima edición. P. 578.
- Hospinal, E. S. (2013). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Empresa F y D inversiones S.A.C. *Industrial Data*, vol. 16, núm. 2, julio-diciembre, 2013, pp. 75-78 Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú
- Iglesias-Armenteros A, Sánchez-García Z. Generalidades del clima organizacional. *Medisur [revista en Internet]*. 2015 [citado 2015 Jul 1]; 13(3): [aprox. 2 p.]. En: <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/3047>
- Kolt, D. Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). *Psicología de las Organizaciones: problemas contemporáneos*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Manosalvas, V. C., Manosalvas, V. L., y Nieves, Q. J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, núm. 26, enero-junio, 2015, pp. 5-15 Universidad EAFIT Medellín, Colombia

México Evalúa. Centro de Análisis de Políticas Públicas (2017). Seguimiento y Evaluación del Sistema de Justicia Penal en México. En: www.mexicoevalua.org y proyectojusticia.org

Palomino, B. M. & Peña, L. R. (2016). El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de los Empleados de la Empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda. Universidad de Cartagena, Colombia. Pp. 81.

Quintero, N. Africano, N. & Faría, E. (2008). Organizational Climate and Labour Performance of the Company "Vigilantes Associate" Oriental Coast of the Lake. Revista Negotium/Ciencias Gerenciales. Año 3, No. 9, abril. Pp. 33-51

Reguant, M., y Martínez-Olmo, F. (2014). Operacionalización de conceptos/variables. Barcelona: Dipòsit Digital de la UB. Universidad de Barcelona, Barcelona, España. En; diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/57883/1/Indicadores-Repositorio.pdf

Robbins, S. y Coulter, M. (1996). Administración. Prentice Hall, México, Pp. 769.

Rodríguez, C. Romo, L. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. En: Conciencia Tecnológica. no. 45. p 12-17.

Sandoval, C. M. del C. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Hitos de Ciencias Económico-Administrativas, mayo-agosto. Año 10. No. 27:78-82. En www.ujat.mx/publicaciones/hitos

Vallejos, D. Y. (2008). Forma de hacer un diagnóstico en la investigación científica. Perspectiva Holística. Revista Teoría y Praxis Investigativa. Vol. 3, No. 2. Septiembre-diciembre. Pp. 11-22.

ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EVALUAR SATISFACCIÓN LABORAL EN ÁREA DE PRODUCCIÓN EN EMPRESA METALÚRGICA EN CUAUHTÉMOC, CHIHUAHUA

Dr. Oscar A. Viramontes Olivas· Dr. José J. Hernández Perea· Maestro Luis C. Juárez
Chavira· Universidad Autónoma de Chihuahua.

RESUMEN

Dentro de las empresas a nivel mundial, el clima organizacional es fundamental para conocer distintos aspectos que sirven de base para aumentar la motivación, competitividad, productividad, calidad y crear un ambiente satisfactorio para el empleado. En esta investigación, se realizó un análisis del clima laboral para evaluar la satisfacción del departamento de producción de una empresa del ramo metalúrgico. La metodología fue a través de una encuesta a los trabajadores de 26 preguntas de opción múltiple que evalúan la percepción de los empleados en distintas categorías. La naturaleza de la investigación fue mixta y de tipo aplicada; la forma fue descriptiva; el universo del estudio fueron los trabajadores de producción: maquinado, acabado, moldeo y fusión. Los datos obtenidos son positivos. En lo que respecta a condiciones de trabajo, 86% están altamente satisfechos en cuanto a la importancia de la seguridad en el área laboral; en creatividad e iniciativa, 85%, expresan la existencia de una percepción positiva hacia la proactividad que tienen en el puesto; respecto al contenido del trabajo, 92 % sienten que las actividades que llevan a cabo están bien definidas; el trabajo en equipo, 87 % se encuentran satisfechos al colaborar con un compañero; supervisión, 88 % están contentos con el trato que reciben del supervisor; dentro de la categoría de compañeros de trabajo, 86 % tienen buena relación. Los resultados son concluyentes de que la empresa presenta un ambiente de trabajo óptimo para los empleados evaluados.

Palabras clave: desempeño laboral, motivación, liderazgo organizacional.

Abstract

In worldwide companies, the organizational environment is fundamental to know different aspects to set foundations to increase the motivation, competitiveness, productivity, quality and creativity for a satisfactory employee environment. In this research, a working environment analysis was made to evaluate the satisfaction in the production department in the metallurgic branch. The methodology was done through an employee survey that is made up of twenty six multiple choice questions which evaluate the employee perception in different categories. The nature of the research was mixed and applied; the form was descriptive; and the universe of the study were the production employees: machining, finishing, molding and casting. The data obtained was positive. Regarding working conditions, a 86% are highly satisfied regarding safety importance in the working area; in creativity an initiative 85% state that there a positive perception towards proactivity that they have in their position, while, regarding work content, 92% feel that the activities they performed are well defined, regarding teamwork, 87% are satisfied helping a coworker, regarding supervision, 88% are satisfied with the supervisor treatment, within coworker category, 86% of them get along well. The final results are that the company shows an optimum working environment for the surveyed employees.

Keywords: Working performance, motivation, organizational leadership.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional (Co) es importante para el funcionamiento de las empresas, ya que es donde el capital humano genera, promueve, gestiona, crea y mantiene una innovación constante para el desarrollo de las instituciones. Según las aportaciones de Salazar et al. (2015) definen como clima laboral (Cl), a un microambiente compuesto por personas y áreas de trabajo constituidos por varios elementos como el económico social, legal; el interno, fuerzas que surgen desde dentro de la organización y el operativo, que tiene que ver con elementos externos como clientes o proveedores. Las percepciones que los trabajadores tienen del clima laboral, hace que manifiesten distintos comportamientos que inciden en el logro de objetivos determinados por la organización y cómo ellos se sienten qué pertenecen a la empresa. De igual manera, se refiere que el

clima tiene una marcada influencia cultura en cualquier fuente de trabajo, generando conductas que pueden ser compartidas como creencias y valores y que pueden influir en la motivación y la manera de comportamiento dentro de una institución.

La importancia del diagnóstico del Co puede nutrir varios procesos que se lleven a cabo dentro de la empresa, al igual que para hacer planes de trabajo que sirvan para elevar el rendimiento de las mismas. El clima, tiene que ver con la conducta del individuo y de ahí la importancia de comenzar con un entendimiento, factor que posee muchas dimensiones en su operatividad como pueden ser un buen liderazgo, comunicación que se dé entre los integrantes de la misma y otros factores que intervienen en el funcionamiento de cualquier organización. Finalmente, la percepción del trabajador que se involucra con estos factores, es lo que causa real del involucramiento de este a su trabajo. En al abordaje sobre el ambiente laboral, surgen trabajos como los realizados por Olaz (2013) quien habla sobre lo tóxico que puede llegar a ser un clima y establece cuando se empieza a visualizar algún factor que es nocivo para la empresa en su medio, es el mejor momento para replantear el propósito de la organización con propuestas de buenas prácticas, las cuales, pueden ayudar a prevenir o eliminar aquellas cosas que perjudican cualquier ambiente de trabajo.

Objetivo

Analiza las condiciones de Clima Organizacional y Laboral, para evaluar y determinar fortalezas, debilidades y satisfacción en el desarrollo y comportamiento de los empleados en el departamento de producción en una empresa metalúrgica en ciudad Cuauhtémoc, Chihuahua, en el periodo de marzo-agosto de 2018 por medio de un instrumento de encuesta aplicando la escala de medición Likert en las áreas de maquinado, acabado, moldeo y fusión.

Problema de Investigación

Desde siempre el Recurso humano (Rh), es el componente más importante en las organizaciones, empresas grandes y pequeñas, siendo relevante que dentro de toda actividad, se contemplen variables que fomenten la productividad, como: la unidad,

satisfacción, interacción, grado de pertenencia, calidad, liderazgo, comunicación, entre otras variables, ya que si no se promueven positivamente, los resultados en el involucramiento del Rh, serán pobres, repercutiendo en la calidad de la producción y la interacción con los clientes, por ello, si no se fomenta una cultura en el mejoramiento del Co y Cl, los objetivos de cualquier empresa no se llevarán a cabo y esto se traducirá en pérdidas importantes.

MARCO TEÓRICO

Orengo et al. (2015) desarrollaron un estudio donde encontraron que los grupos de trabajo son la pieza principal de toda organización, son parte de la realización del Cl y Co que cada se fomenta para el trabajo en equipo; una relación más estrecha, existiendo mayor complejidad en su operatividad; mencionan, que los procesos de gestión y composición no son sencillos y que no siempre las propuestas resultan eficaces dentro de estos equipos de trabajo. Chiang y San Martín (2015) indican que existen criterios para medir el desempeño laboral, esos son: las habilidades, cualidades y capacidades que tiene el individuo y que interaccionan con el proceso normal del trabajo y a su vez, provocan resultados dentro de la organización. En cuanto a la eficiencia en su investigación, expresan que el desempeño se relaciona con los objetivos planteados con la evaluación individual del Rh y organizacionalmente que viene siendo, la integración de equipos de trabajo evaluando logros y planeando metas y objetivos. De esta manera y conforme a lo anterior, Vega et al. (2006) mencionan que el Co es importante porque existe una estrecha relación en cuanto a trabajar por un mismo objetivo entre trabajadores con la organización con la calidad en lo que se hace.

Arias y Cáceres (2014) expresan, que existe una relación estrecha entre el clima y satisfacción laboral, ya que un ambiente favorable está asociado en aumentar la productividad y por ende la satisfacción al trabajo, concluyendo que la satisfacción es una respuesta positiva al puesto que se ocupa y si este le permite realizarse tanto profesional como personalmente y familiarmente. En el Co, se pueden encontrar elementos diferenciados como la objetividad, subjetividad y la satisfacción laboral, identificándose factores intrínsecos y extrínsecos. Amaro et al. (2015) mencionan que la satisfacción, es

el resultado de estímulos en las actividades que realizan los empleados, éstos se centran en reconocimientos o relaciones laborales cordiales con los compañeros y sus superiores, que se describen en satisfacción del empleado como una forma de actitud y aptitud de este. Cuadra et al. (2010) abordan la satisfacción laboral como una situación que influye directamente con el trabajo o con partes de este de una forma actitudinal y que tiene también que ver con un aspecto psicosocial del trabajador con el ambiente de trabajo.

Nico (2014) habla con respecto al Co sobre un factor muy importante que es la motivación para el trabajo y describe y lo compara con elementos estimulantes y su relación con el trabajo. La motivación laboral propuesta por Chandia et al. (2008), establecen que es importante que los trabajadores perciban a la compañía como una organización que les permita obtener buenos salarios y que aparte puedan generarles un valor de pertenencia para estar satisfechos y motivados. La empresa dice los autores, debe comprender las expectativas que los empleados tienen y que la misma les haga saber, que pueden generar un valor económico, así como preocuparse por el ambiente laboral y los beneficios que la organización puede otorgarles para que manifiesten un ambiente de motivación, uno de los aspectos que sobresalen para un adecuado clima laboral motivante, es el ejercicio del liderazgo.

Mahembe y Engelbrech (2014) exploran la relación entre liderazgo y Co ya que existe una fuerte vinculación entre liderazgo inspirador y buen CI, a la vez, el estudio anticipa que para lograr buen ambiente en la organización, se deben aumentar las prácticas de elementos como el colectivismo, la solidaridad, dignidad y respeto en el trabajo, estudian además, la relación entre liderazgo y la influencia que tienen en los grupos efectivos de trabajo, estableciendo que debe existir una coordinación entre los integrantes de los equipos de trabajo para el logro de objetivos comunes y que el liderazgo tenga que ejercerse con una comunicación estrecha de uno a uno, para entender las necesidades y habilidades de los integrantes de los equipos para que estos sean grupos de trabajo efectivos. Como parte del ejercicio de un buen liderazgo, se encuentra otro aspecto del Co que es la gestión.

Da Costa et al. (2014) expresan que la gestión es necesaria bajo tres enfoques que son: la perspectiva conceptual, identificación de problemas y el ejercicio real de la gestión organizacional para que todos los trabajadores logren alcanzar la productividad. A este respecto, se pronuncian por el monitoreo de los indicadores de la gestión para evaluar el avance del trabajo a través del tiempo. Así, para que ésta tenga un impacto positivo, es necesario que se vea reflejado en las condiciones de trabajo, lo cual Abrajan et al. (2009) refieren que las condiciones de trabajo están relacionadas con la satisfacción, al mismo tiempo, los puestos que ocupan las personas son determinantes en dicha satisfacción. Las condiciones de trabajo juegan un rol importante en la creatividad, Rojas (2007) comenta en su estudio que las personas que se encuentran en una empresa inteligente, pueden desarrollar grupos de personas con mayor creatividad. Toro et al. (2004) por su parte, encontraron que la percepción del trabajador sobre el clima organizacional, repercute en la creatividad hacia los procesos productivos y por ende aumenta la innovación. Añaden a este respecto, que los ambientes de trabajo deben tener diversos elementos para que el trabajador explote la creatividad, como tener buen lugar iluminado, ventilado, contar con herramientas necesarias para el trabajo y tener relación positiva con los compañeros de trabajo. Al encontrar todos estos elementos, comentan los autores, el trabajador comienza a buscar nuevas alternativas para realizar y solucionar los problemas en el trabajo y no solo conformarse de hacerlo de una forma rutinaria.

METODOLOGIA

Esta investigación fue llevada durante el periodo comprendido entre marzo–agosto de año 2018 en una empresa metalúrgica ubicada en el Parque Industrial Cuauhtémoc, Chihuahua, dedicada a la fabricación de aceros y sus aleaciones; cuenta con 177 empleados, los cuales, están distribuidos en varios departamentos. El de **producción**, cuenta con 98 trabajadores integrados de la siguiente manera: moldeo 21 personas; fusión 20; acabado 32 y maquinado 25; dichos trabajadores no son sindicalizados. La organización cuenta con tres turnos para este departamento: diurno, mixto y nocturno, laborando de lunes a sábado y desarrollando como principales funciones: fundición de metal, fabricación de moldes en arena verde, pulido, soldado y maquinado de piezas de

acero, aplicándose un censo a los trabajadores. Para el censo se aplicó un instrumento de encuesta con 26 preguntas de opción múltiple donde se evalúa la percepción de los trabajadores en diversas categorías, como: aspectos generales de la empresa; condiciones de trabajo; posibilidades que el personal tiene sobre creatividad e iniciativa en su área laboral; contenido de trabajo que se desempeña; las oportunidades de ascenso; el trabajo en equipo; la supervisión que los jefes realizan en el campo laboral; la comunicación existente en todas las áreas de producción; la percepción sobre sus compañeros de trabajo, así como su sentir en cuanto a las prestaciones recibidas a partir de un instrumento basado en la escala de Likert con el grado de respuesta: nada, muy poco, regular, bien, excelente y n/a (no aplica).

La naturaleza de la investigación fue mixta (cuantitativa y cualitativa); su discusión se llevó de manera conjunta, para realizar una mejor comprensión de los fenómenos en estudio. El tipo de investigación fue básica, ya que se realizó un censo a trabajadores de la empresa; fue de carácter descriptivo y analítico, ya que se describen y analizan las variables en estudio. La técnica de investigación fue recabar información que se llevó a cabo por revisión de artículos arbitrados en Redalyc, Scielo y Ebsco, para la elaboración del marco teórico y conceptual. Se utilizaron los programas Microsoft Office 2016 (Excel, Word); el universo contó con el total de trabajadores del departamento de producción: maquinado, acabado, moldeo y fusión. La población para la realización de este trabajo fue el 100% de los trabajadores en la empresa metalúrgica.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En base a los resultados obtenidos, la empresa metalúrgica cuenta con un nivel de satisfacción laboral óptimo, porque de acuerdo a las variables analizadas, reflejan que a los trabajadores les gusta la organización; se sienten seguros en su área de trabajo; están satisfechos con la trayectoria en la compañía; saben cómo desempeñar las labores y lo que se espera de ellos; tienen suficiente autonomía; reciben trato justo por parte del supervisor; perciben que el jefe les da suficiente información para mejorar el trabajo; tienen buena relación con los compañeros; trabajan en equipo y existe buena comunicación entre jefes, empleados y viceversa. Se sienten satisfechos con la prestación de servicio de comedor que reciben, ya que la mayoría de las puntuaciones

obtenidas en las diversas categorías fueron altas; existen calificaciones regulares, porque los trabajadores consideran que no tienen muchas oportunidades de promoción en la organización o porque no les agrada tanto el servicio médico, sin embargo, no se puede considerar a nivel global del análisis, como un determinante para afectar negativamente el resultado del estudio.

La empresa. En esta categoría, se midió la satisfacción laboral que el trabajador percibe en cuanto al grado de pertenencia hacia la institución; la identificación con la misión, visión, ética y valores; en la (Gráfica 1), se puede deducir que a los trabajadores les gusta la compañía porque les resulta atractiva con los horarios de trabajo; cuentan con prestaciones de ley y reciben otro tipo de beneficios laborales que enriquecen su calidad de vida; se sienten atraídos por pertenecer a una industria transnacional, ya que cuentan con diversas filiales a nivel mundial; les agrada la ubicación de la organización, ya que les queda cerca de sus casas y no tienen problemas con trasladarse, lo cual, tiene como consecuencia que se sientan motivados para realizar las labores diarias y tengan un menor índice de ausentismo.

Gráfica 1. Grado de pertenencia e identificación de los trabajadores en una empresa metalúrgica en el Parque Industrial Cuauhtémoc, Chihuahua.

La integración que perciben hacia la organización se encuentra en un rango menor, no por ello éste resultado puede considerarse negativo, ya que 48% se identifican favorablemente con los valores, la cultura, el código de ética, la misión y visión, pudiendo

dar como resultado que los empleados comprendan mejor los objetivos de la empresa y así, lograr las metas fijadas. El 3%, no se siente integrado a la empresa porque quizá no existe identificación con la misma; no llenó las expectativas laborales teniendo como consecuencia un futuro incierto dentro de la organización, la cual es muy bajo. Como recomendación, el departamento de Rh debe implementar cursos de inducción al nuevo capital humano integrado a la empresa, para que de manera práctica, comprendan de forma integral los objetivos trazados por la misma, así como la cultura organizacional. De ésta manera, la recomendación aquí vertida tiene relación con lo que comentan Salazar et al. (2009) que existen varios elementos que pueden favorecer el clima de integración e identidad con la organización o con el puesto que van a desempeñar dentro de la misma, a su vez, pueden ayudar a que los nuevos empleados se adapten fácilmente al entorno laboral para hacer más efectiva su productividad.

Condiciones de Trabajo. Son las diferentes condiciones que tienen que ver con la calidad de vida del Rh para tener integridad física y psicológica. En este apartado se buscó evaluar el grado de satisfacción que el trabajador percibe en cuanto a las condiciones de su ambiente laboral; el estado de la infraestructura donde labora, así como la seguridad con la que cuenta para realizar su trabajo. Los datos en la (Gráfica 2), muestran que 55% consideran importante la seguridad en el área, porque de acuerdo a la naturaleza del desarrollo de sus funciones, necesitan contar con alto grado de protección ya que sin ella, podrían ser víctimas de múltiples accidentes. La percepción obedece a que la empresa por su carácter de ser líder en la fabricación de piezas metálicas y a que éste hecho conlleva una estricta revisión y supervisión del Rh como del lugar donde se realizan las tareas asignadas.

Gráfica 2. Grado de satisfacción en el ambiente laboral en una empresa metalúrgica en el Parque Industrial Cuauhtémoc, Chihuahua.

¿Se cuenta con una política de seguridad que le permite tener las herramientas necesarias para su protección?; 31%, contestó como bueno el bienestar del entorno donde se desempeñan, porque estiman conveniente los programas de prevención de riesgos laborales que implementa la industria para prevenir futuros problemas de salud; 44%, considera como bueno el estado de los equipos y herramientas que utilizan, porque han observado que el desgaste que sufren está acorde a la vida útil de los mismos; de igual manera, se observa que existe satisfacción en cuanto a la comodidad de su puesto de trabajo, porque consideran que cuentan con buena iluminación, ubicación del lugar donde laboran con un entorno idóneo y acorde para desarrollar las funciones de manera óptima. Solo 10% no está satisfecho con las condiciones laborales, quizá porque en algún momento de su estancia han tenido algún accidente derivado de la omisión de cuidados que se deben de tener al manejar ciertas herramientas o al mal uso que le han dado a los utensilios de trabajo. Es posible, además, que estos trabajadores no hayan puesto suficiente atención al momento en que la empresa llevó los programas de capacitación en cada uno de los puestos de trabajo.

Es recomendable que se continúe con el seguimiento puntual a las normas de seguridad e higiene para que las condiciones de trabajo sean óptimas, evitando contingencias que puedan desembocar en accidentes, ya que esto acarrea alto costo para la empresa en

materia de seguridad social, teniendo que aumentar la prima de riesgo y el número de incapacidades. Una recomendación está relacionada con el trabajo realizado por Arias y Cáceres (2014) que sugieren que la existencia de factores extrínsecos como los beneficios en seguridad social, salarios y condiciones de trabajo adecuadas, contribuyen a ejercer un ambiente organizacional satisfactorio.

Posibilidades de creatividad e iniciativa. Dentro del CI es importante contar con elementos que lleven a una sustentabilidad y permanencia en el mercado. En éste trabajo, se estudió el grado en que el empleado es proactivo en sus labores, es decir, cuando el trabajador a través de su conducta activa pone de manifiesto su iniciativa y creatividad para producir mejoras, lo cual, se traduce en miembros competitivos que contribuyan activamente en el cumplimiento de objetivos. En la (Gráfica 3), 47% percibe bien el tener suficiente autonomía en el trabajo, porque la empresa toma en cuenta que el Rh no sólo lleve a cabo el proceso técnico, sino debe tomar decisiones cuando se requiera para solucionar problemas sin tener que esperar a que llegue un supervisor.

Gráfica 3. Grado de proactividad de los trabajadores en sus funciones en una empresa metalúrgica en el Parque Industrial Cuauhtémoc, Chihuahua.

El 20% considera como regular la autonomía en su trabajo y 24% dice que sus ideas no son tomadas en cuenta por el supervisor; estos porcentajes, pueden deberse porque jefes no permiten decidir algo acerca del trabajo o que no se tome en cuenta alguna idea que ellos proponen o de vez en cuando, sí las llegan a considerar. El 27%, considera tener suficiente autonomía en el trabajo quizá porque pueden ser creativos y con mayor

iniciativa que el resto de los compañeros y constantemente, se encuentran proponiendo alternativas nuevas para mejorar su quehacer. Un porcentaje muy bajo (10%), no se siente con autonomía, tal vez porque son personas que se les dificulta tener iniciativa o realizar un proceso creativo; también cabe la posibilidad de que no cuenten con la aprobación de alguna idea que pudieran tener y no fueron considerados para la solución de algún problema.

Como recomendación se puede decir que dentro de la organización se deben realizar estrategias como el entrenamiento a los supervisores para detectar las cualidades que los trabajadores tienen en cuanto a los aspectos de creatividad e innovación, esto va de acuerdo con lo que dice Pérez et al. (2013), expresan que el valor de las organizaciones está basado en la productividad y que los trabajadores deberán aprender a innovar, pues son ellos los pilares del conocimiento.

Contenido del trabajo. Se mide el grado en que el trabajador conoce a fondo las funciones de su puesto; los objetivos que debe cumplir ya sea a corto, mediano o largo plazo para el logro de las metas de la empresa; el entrenamiento que ha recibido para desempeñar su labor en la organización, así como se evalúa la percepción en cuanto a sí su perfil académico es acorde a las funciones que desempeña en el puesto. En la (Gráfica 4), los resultados de éstos elementos muestran que 44% contestó bien, en cuanto a sí sus actividades están definidas claramente, porque conocen de manera aceptable las funciones que tienen que desempeñar para realizar el trabajo; en éste mismo parámetro de la variable bien, 48% refirió que conoce y son claros los objetivos de la empresa, porque ha entendido en las juntas mensuales cuales son las metas a las que tiene que llegar para contribuir favorablemente a los métricos señalados por la organización; 48% contestó, que el puesto sí tiene relación con la experiencia que tiene, porque la selección por parte del departamento de Rh fue acorde en cuanto a los requerimientos del puesto y 46%, ha recibido el entrenamiento para llevar a cabo sus labores, estos resultados, se pueden deber porque la mayoría ha recibido una inducción general en el desempeño de sus actividades.

Gráfica 4. Grado de conocimiento de los trabajadores de sus funciones, objetivos, entrenamiento recibido y el perfil laboral en una empresa metalúrgica en el Parque Industrial Cuauhtémoc, Chihuahua.

En la categoría de excelente, 34% menciona que sus actividades están definidas claramente, quizá porque existe un perfil del puesto en donde están detalladas explícitamente las funciones que deben desarrollar; 30% contestó que ha recibido entrenamiento, éste resultado es causado porque los trabajadores se pueden encontrar en situaciones en las que sus puestos demandan capacitación y supervisión constante debido a la naturaleza que desempeñan. El 10% no conocen objetivos ni sus actividades están bien definidas; no han recibido entrenamiento ni el puesto está en relación a su experiencia, tal vez éste resultado se deba a que un número muy insignificante de trabajadores no estuvo presente en el curso de inducción, ni en los entrenamientos posteriores donde se les dio la actualización para las funciones específicas que desarrollan. De igual manera, se puede deber a que los empleados que no están conformes con su puesto en base a su experiencia, quizá sea porque hayan aceptado el trabajo en una situación de crisis en donde por cuestiones económicas, no tuvieron más opción que emplearse sacrificando la preparación académica, por lo cual, se sienten insatisfechos en este rubro. También se aprecia, que 1% contestó al parámetro no/aplica a la pregunta en cuanto al entrenamiento para realizar su trabajo, esto se debe porque los trabajadores no tienen interés a desarrollar mejor sus funciones o porque no le dan importancia al adiestramiento que puedan recibir por parte de la organización.

Una recomendación sería que la compañía implementara estrategias para que el Rh logre tomar conciencia de la importancia de los programas de entrenamiento y capacitación, y que se asegure que los empleados se encuentren homogenizados en éste sentido, esto se empata con lo que mencionan Zenteno y Durán (2016), quienes describen diversas situaciones que componen el CI y que tiene que ver con el ambiente interno de la organización, dichas situaciones son: capacitación, instrucción, ausentismo, entre otras con el fin de lograr que los contenidos de trabajo estén empatados con una mejora en la productividad.

Oportunidades de ascenso. Se evaluó la percepción que han tenido los empleados en cuanto a las oportunidades de ascenso laboral, las cuales, son situaciones en las que se escala a un puesto distinto al que tiene, mejorando diversos aspectos como salario, condiciones laborales o satisfacción profesional. Se mide la percepción en cuanto a sí su trayectoria en la industria ha cumplido con sus expectativas. En la (Gráfica 5), se muestra que 29% contestó que ve bien el que existan posibilidades de promoción en la organización, porque tal vez en algún momento han sido participes de un cambio de puesto. El 44%, ve bien la satisfacción de su trayectoria, porque quizá la empresa de alguna manera ha contribuido a otorgarles cierta estabilidad laboral. El 12% ve excelente que existan posibilidades de promoción, porque esos trabajadores posiblemente son los más capacitados para ciertas tareas los cuales, han obtenido un ascenso en la organización; 22% percibe de forma excelente la satisfacción de su trayectoria, porque

tienen mayor antigüedad; están satisfechos con el horario, con sus funciones, el sueldo que perciben, el puesto de trabajo.

Gráfica 5. Grado de percepción sobre oportunidades de promoción que han observado en la organización y la satisfacción con la trayectoria desarrollada en una empresa metalúrgica en el Parque Industrial Cuauhtémoc, Chihuahua.

Se
puede

observar que en las variables de nada y muy poco, la percepción en lo que se refiere a las posibilidades de promoción estuvo por encima de 10%, estos resultados son debido a que existen trabajadores que no han sido promovidos o que tienen poco tiempo laborando en la compañía, la cual, trunca toda posibilidad de ascenso ya que se toma en cuenta para tener derecho a esta distinción, su antigüedad, a su vez, en ésta misma variable tiene una ponderación menor a 10%, los que están poco o nada satisfechos con la trayectoria en la empresa, esto puede deberse a que el puesto que desempeñan no ha cumplido sus expectativas en cuanto a remuneración o porque se sienten insatisfechos propiamente con las funciones que desempeñan. En lo que se refiere a la columna de la variable no aplica (n/a), está presenta 1% en cuanto a las oportunidades de ascenso, esto porque el trabajador a pesar de su experiencia nunca fue tomado en cuenta para cubrir alguna vacante en un puesto más alto con mejores oportunidades en todos los sentidos dentro de la organización.

Como recomendación, el departamento de Rh deberá implementar un plan de vida y carrera para los trabajadores para que puedan acceder a otras plazas cuando se presenten las vacantes en la compañía, logrando con ello, integrar a su propia plantilla

interna a las oportunidades de ascenso, ésta recomendación concuerda con lo expresado por Naranjo (2012), en la que demostró que 42% del personal laboralmente activo, prefería un programa de selección de personal interno, ya que este proceso ayuda a que los empleados que están laborando en la institución puedan ocupar puestos requeridos. Se sugiere contar con un programa de estímulos al desempeño para que los trabajadores se sientan reconocidos y motivados, que vean que su trabajo es valorado por la organización lo que a su vez, ocasionaría favorablemente al hecho de que tal vez no se les ha tomado en cuenta para una promoción, pero si se les reconoce y premia su esfuerzo, puede ser determinante para sentirse satisfechos con su trayectoria. Segredo (2013) menciona que las organizaciones se enfrentan a un nuevo reto para lograr la retención de trabajadores calificados y satisfechos con la empresa para que el clima laboral sea el óptimo.

Trabajo en equipo. Contribuye a que los trabajadores generen empatía con sus compañeros y puedan conjuntar esfuerzos y trabajar en armonía para el logro de los objetivos establecidos por la organización, en ésta categoría, se evaluó la percepción en cuanto a que si trabajan en equipo con su compañero y si éstos ofrecieron ayuda los primeros días cuando entró a la empresa. En la (Gráfica 6), se observa que 33% calificó como excelente, que sí trabajan en equipo con su compañero, esto se debe a que los grupos de trabajo que se han formado dentro de la organización, comparten los mismos valores como la disciplina, responsabilidad, honestidad entre otros, haciendo que se dé una empatía y por consecuencia generan mejores resultados de trabajo.

Se observa que 35% comentó estar satisfecho que los compañeros de trabajo ayudaron los primeros días cuando ingresaron a laborar en la empresa; percibieron apoyo y solidaridad en el proceso de inducción al recién ingresado a la organización. El 46% manifestó que hay trabajo en equipo, quizá porque los compañeros se concentran en hacer el trabajo de forma apegada a los objetivos de la empresa; en lo que se refiere a sí le apoyaron cuando entró a la misma, 41% refirió como bueno, esto se debe a que se sienten identificados con la personalidad del nuevo miembro y tratan de apoyarlo para que ingrese al equipo motivado, teniendo con ello mejores resultados en su rendimiento.

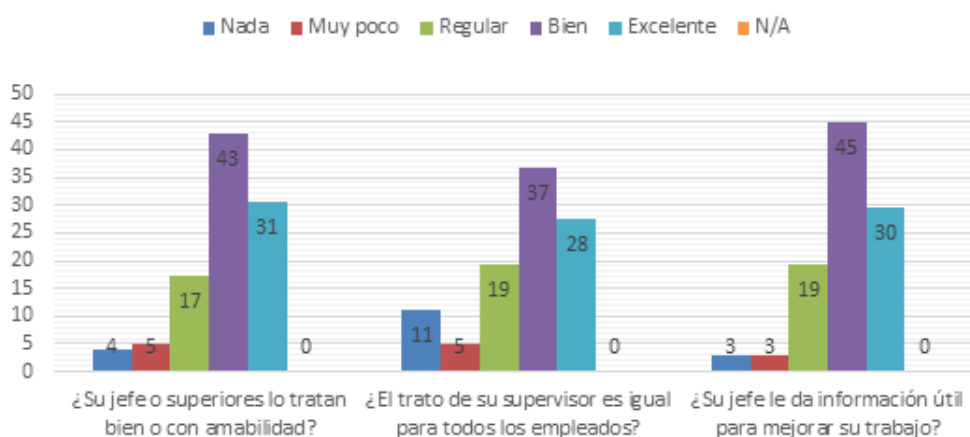
El 13% calificó como regular el trabajar en equipo, porque a veces pueden estar de acuerdo en algunas cosas y otras no; esto genera pequeños enfrentamientos de ideas que conlleva a diferencias entre miembros del grupo de trabajo, mientras que 16%, percibe el apoyo cuando entró a la empresa como regular, porque algunos de los compañeros se pudieron haber acercado para ayudarlo cuando lo necesitó y de otros obtuvo un poco de resistencia al necesitarlos.

Gráfica 6. Grado de satisfacción del empleado en cuánto a qué sí trabaja en equipo con los compañeros en una empresa metalúrgica en el Parque Industrial Cuauhtémoc, Chihuahua.

Se recomienda que se sigan realizando cursos de capacitación donde se desarrollen talleres con dinámicas para reforzar los beneficios que representa el trabajar en equipo y lograr que todos los empleados estén homogenizados en la forma de laborar, como lo menciona Orengo et al. (2011) al hablar que los equipos de trabajo son importantes en las organizaciones, ya que todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la compañía son realizadas por equipos y de ahí se pueden sacar diversas estrategias como cambios en la gestión de Rh, capacitación y coordinación entre los miembros de los equipos.

Supervisión. Es la base donde los empleados son evaluados en la ejecución de una tarea dentro de la institución, ya sea en la técnica o en algún paso de un proceso productivo. Se estudiaron las percepciones sobre el trato de los superiores, igualdad en ese trato y sí el jefe proporciona información que mejore la relación con los empleados.

En la (Gráfica 7) 31% dijo que era excelente el trato que les da el superior, porque lo han tenido más cerca con ellos; 28%, refirió como excelente, porque tal vez han observado que la cortesía que reciben por el superintendente es la misma para los compañeros; 30% respondió como excelente a que si su coordinador les da información que es útil para mejorar el trabajo, porque en algún momento el supervisor intervino dando una sugerencia en alguna tarea que trajo como consecuencia el mejoramiento de su proceso productivo. El 43% contestó que es buena la manera de relacionarse con el jefe, porque puede ser que el contacto que tienen por parte del supervisor sea cordial y lo perciben de manera adecuada. En la pregunta referente a la relación del superior con todos, 37% contestó bien, porque se piensa que no siempre puede ser igual con todos, pero en general está aceptable; en lo que respecta si el coordinador les da información valiosa para mejorar el trabajo, 45% respondió “bien”, porque el líder está pendiente de su quehacer y les ha generado buenos resultados las sugerencias que les ha proporcionado.



Gráfica 7. Grado de percepción de los trabajadores en cuanto sí el jefe lo trata bien; sí es igual para todos y sí éste, le da información útil para mejorar su trabajo en una empresa metalúrgica en el Parque Industrial Cuauhtémoc, Chihuahua.

Como recomendación, la empresa debe mejorar los aspectos de supervisión de forma estrecha y en igualdad de condiciones para todos, ofreciendo a los supervisores cursos más específicos de cómo ser un buen líder para que con ello se obtengan mejores resultados para el logro de los objetivos. Cuadra et al. (2010) hacen referencia al grado de supervisión que un jefe o jefes deben tener y la estrecha relación que existe entre el trabajador y lo que hace en la empresa para lograr una mayor satisfacción laboral.

Compañeros de trabajo. Contar en el interior con adecuadas relaciones laborales, tener buenos compañeros, ayuda a que los empleados trabajen en un ambiente armonioso donde se sientan felices logrando mayor productividad. En ésta categoría, se pretende evaluar la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a si tienen buena relación con sus compañeros y si consideran que los eventos sociales y deportivos que realiza promueven la integración. En la (Gráfica 8), se observa que 40% perciben como excelente la relación con los compañeros, esto, porque tal vez a lo largo de su estancia se han identificado y cosechado amistad con ellos; 33%, sienten como excelente que los eventos que se realizan ya sean sociales o deportivos, les ha ayudado a tener mejor integración porque que convivir fuera del ámbito laboral, ha sido buena oportunidad para conocer mejor a sus compañeros de trabajo y al entablar una conversación, no propiamente de trabajo sino de aspectos más personales, se ha generado empatía mayor y por consiguiente excelente relación a la hora de labor.

Gráfica 8. Grado de percepción sobre satisfacción del trabajador en cuanto a sí se lleva bien con sus compañeros y sí los eventos que organiza la empresa ayudan a

la integración del personal en una empresa metalúrgica en el Parque Industrial Cuauhtémoc, Chihuahua.

El 45% considera adecuado los eventos que se organizan, porque al interactuar con sus compañeros en otro entorno se dan cuenta que las personas que pensaban que no eran afines con ellos, resultó que sí, por lo que cambiaron su forma de pensar de manera favorable, trayendo como consecuencia el cosechar nuevas amistades que les permiten obtener mejores resultados en el ámbito laboral; 41% consideró como bien la relación con sus compañeros, porque nunca han tenido problemas que haya ocasionado fracturas en su relación, sino todo lo contrario, han mantenido buena comunicación y compañerismo. El 15% considera regular llevarse bien con los colegas, quizá porque no con todos sienten la misma empatía debido a que es natural que se formen grupos de empleados más afines en muchas situaciones, mientras que 14 %, contestó “regular” el que los juegos deportivos promuevan la integración porque algunas veces han tenido experiencias enriquecedoras al incorporarse mediante estas actividades, mientras que a otros, dichos eventos no les son tan relevantes para fomentar la unión. El 4%, respondieron como nada a llevarse bien, porque no tienen afinidad con la mayoría debido tal vez a la personalidad; los resultados también reflejan que 6% piensan que los juegos de recreación pueden promover la integración y lleguen a unirlos como equipo en dichos eventos, no garantizando que lo vayan a hacer en cuestiones laborales.

Como recomendación se sugiere que la empresa refuerce las estrategias para promover el compañerismo con otro tipo de actividades, donde se incluya a las familias al realizar festejos del día de la familia o una posada navideña, para que perciban atmosferas más acogedoras con el fin de que se sientan motivados y se busque la integración con mayor facilidad. Orengo et al. (2011) exponen que la interacción y comunicación entre integrantes de los equipos, necesitan procesos de adaptación y aprendizajes que indiquen el modo de relacionarse y eliminar las diferencias entre ellos para generar confianza al momento de trabajar.

Comunicación. La comunicación es importante en las organizaciones, ya que de ella depende que la información fluya correctamente entre el personal, para evitar que algún

proceso productivo o de relaciones personales y profesionales se lleven a cabo de manera negativa. En esta sección, se evalúa el grado de satisfacción percibido por los trabajadores como lo es: el escuchar las opiniones de los empleados por parte de jefes; los medios de comunicación con que la empresa cuenta; la comunicación de arriba abajo y viceversa de jefes y subordinados. En la (Gráfica 9), 24% contestaron como excelente si el jefe o supervisores escuchan las sugerencias y opiniones de ellos, éstos resultados, pueden sugerir ese comportamiento, porque los empleados hacen sugerencias valiosas en alguna tarea que estén realizando y las ideas son tomadas en cuenta favorablemente. El 47% contestó como bien a la misma pregunta, porque los trabajadores han notado que al expresar sus opiniones se ven reflejadas en los cambios que hacen los jefes con respecto a lo que ellos sugirieron; en cuanto a la variable sobre si los medios de comunicación de la empresa son efectivos, 27% dijo que son excelentes; el comportamiento del resultado es porque observan que los anuncios son un medio efectivo para dar a conocer información como fechas de juntas, memorándums u otro aviso importante, mientras que 49% contestó como bien a ésta pregunta, esto muestra que la percepción del trabajador es porque le parece una estrategia adecuada para hacerles saber noticias de manera efectiva.

Gráfica 9. Grado de percepción sobre sí los jefes escuchan las sugerencias; sí los medios de comunicación de la empresa son efectivos; sí existe buena comunicación de arriba abajo y viceversa entre jefes y subordinados en una empresa metalúrgica en el Parque Industrial Cuauhtémoc, Chihuahua.

En cuanto a si existe comunicación de arriba-abajo entre jefes y subordinados, 18% contestó como excelente a dicha variable, porque han observado que el flujo de información que se ha dado ya sea en instrucciones y opiniones de trabajo ha sido escuchada de ambas partes, mientras que 39% opinó como bien, esto demuestra que los trabajadores perciben que los jefes están interesados en que las sugerencias o mandatos que ellos dan, lleguen a todos los trabajadores, así mismo, la comunicación de abajo-arriba fue percibida como excelente y bien respectivamente, éstos resultados son porque los trabajadores mantienen informados a los jefes o supervisores sobre asuntos que realizarán y los resultados que van obteniendo en cada tarea. Se recomienda que se realicen juntas con periodicidad de quince días para que de manera más constante se exponga ideas e inquietudes por parte de ambos (jefes y subordinados) y se realicen avisos importantes para que fluya la información sin intermediarios. Otra sugerencia es instalar buzones donde los empleados puedan depositar sus mensajes de manera anónima a los supervisores, esto de acuerdo con Cuadra et al. (2010) que menciona que los jefes al mantener una comunicación directa, los subordinados pueden comprender eficazmente órdenes y tareas y cumplir con los plazos establecidos para ellas.

Prestaciones. Pueden ser consideradas como algo que se recibe, sea dinero o en especie por haber realizado alguna actividad de carácter laboral. En ésta investigación se estudiaron las percepciones del trabajador sobre el servicio médico y el comedor que otorga la empresa. En la (Gráfica 10) se observa que 15% contestaron excelente el servicio médico de la empresa, esto se debe porque los trabajadores han tenido buen trato cuando han asistido a consulta, siendo satisfactorio ya que les resuelven dudas, les explican los tratamientos y les proporcionan información preventiva de manera integral.

Gráfica 10. Grado de satisfacción en los servicios de comedor y médico en una empresa metalúrgica en el Parque Industrial Cuauhtémoc, Chihuahua.

En cuanto al servicio de comedor, 43 % respondió como excelente porque los trabajadores perciben los menús como aceptables y el tipo de alimentación como sana y de su gusto; 42% contestó como bien al servicio, considerando que aunque no siempre hay menús diferentes, la comida es adecuada. El 34% expresó como regular, porque los trabajadores en ocasiones no encontraron los medicamentos para atender su padecimiento, pero recibieron buen trato de manera general; 13% reveló como malo, porque la mayoría tuvieron problemas al acudir a consulta, ya sea por no estar presente el médico en ese momento o por no gustarles el trato. Se sugiere que la empresa diseñe estrategias para que el servicio médico sea más eficiente, contratando a personal idóneo para ello y ampliando horarios de atención, así como contar con un almacén de medicamentos y realizar inventarios de manera periódica para que nunca haya escasez. Cuando existan empleados enfermos con una dieta especial, avisar al servicio de comedor para que de manera particular preparen un menú especial para aquellos que padezcan alguna enfermedad, esto tiene relación con trabajos realizados por Chandia et al. (2016) que exponen la importancia de una alimentación adecuada dentro de las organizaciones para evitar que los trabajadores presenten diversos padecimientos como estrés laboral o males cardiovasculares y buscar diseñar alternativas de atención por parte del servicio de asistencia médica que satisfagan las demandas de todos sin empeorar la calidad de vida.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta investigación reporta el estudio sobre la percepción que tienen los trabajadores de una empresa metalúrgica en Chihuahua en relación a diversas variables que determinan el CI y Co. Las evidencias pueden ser utilizadas en diversas áreas correspondientes al Rh como son los departamentos de selección y reclutamiento para que la cultura organizacional se tome en cuenta en estas etapas, al momento de captar a un nuevo aspirante, para que desde un inicio estén en sincronía con los valores, la misión y visión; así mismo, pueden ser utilizados para áreas productivas, departamentos administrativos, de mantenimiento entre otros, para que teniendo como referencia estos resultados, se tomen en cuenta al momento de diseñar e implementar estrategias en la organización.

Dentro de las recomendaciones que se sugieren en este trabajo, están: realizar una ampliación del estudio a los departamentos administrativos, alta gerencia, mantenimiento para que se tenga un conocimiento general del Co y CI en todas las divisiones de la organización; de igual manera se sugiere que se amplíe el panorama de las variables a estudiar como: calidad en el trabajo, equidad en sueldos, horarios flexibles y bonos por productividad, entre otros, para que se obtenga un conocimiento más integral de otros aspectos que pueden influir en la satisfacción del trabajador.

Se recomienda además, que el departamento de Rh desarrolle estrategias a corto, mediano y largo plazo mediante la elaboración de planes de acción donde se les dé seguimiento a las variables que salieron regulares para el mejoramiento de los aspectos a evaluar, en este sentido, como una recomendación más específica, se sugiere que se implemente un programa de superación académica en donde a los empleados del departamento de producción se les de la facilidad de continuar con sus estudios mediante el otorgamiento de becas para que en un futuro puedan contar con una preparación académica mayor y puedan ser acreedores a promociones o ascensos, escalando a otros puestos dentro de la empresa y así mejorar su calidad de vida. Finalmente se debe promover cursos de concientización para que integralmente no sólo al departamento de producción sino a todo el universo de empleados se les realicen pláticas en donde se les haga consciencia de la importancia y los beneficios que conlleva laborar en una empresa con un Co y CI sano.

REFERENCIAS

- Abrajan, C. M. G., P. J. M. Contreras y R. S. Montoya (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. Vol. (14), No. (1). 105-118 pp.
- Amaro, S. L., T. R. González y L. F. Pérez (2015). Diagnóstico de clima organizacional y satisfacción laboral en instalaciones hoteleras. *Retos Turísticos*. Vol. (14), No. (1). 1-9 pp.
- Arias, G. W. L., C. G. Arias (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*. Vol. (1), No. (51). 185-191 pp.
- Cuadra, P. A. A., V. Besio y B. Constanza (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista Chilena de Ingeniería*. Vol. (18), No. (1). 15-25 pp.
- Chandia, V. F. A., G. K. A. Vidal y V. M. M. Chiang (2016). Relación entre estrés laboral y adherencia a la dieta mediterránea (dm) en funcionarios de una Institución de educación superior. *Ciencia & Trabajo*. Vol. (18), No. (5). 58-67 pp.
- Chiang, V. M. M., y N. N. J. San Martín (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*. Vol. (17), No. (54). 159-165 pp.
- Da Costa S., D. Páez, X. Oriol y C. Unzueta (2014). Regulación de la afectividad en el ámbito laboral: validez de las escalas de heteroregulación *Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. (30). 13-22 pp.
- Mahembe, B., y S. A. Engelbrecht (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. Vol. (40), No. (1). 1-10 pp.
- Naranjo, A. R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*. No. (32). 83-114 pp.
- Nico, M. A. E. (2014). The Role of Leadership in shaping organisational climate: An example from the fast moving consumer goods industry. *Sajip* Vol. (40), No. (1). 1-13 pp.

Olaz, A., (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta Revista de Ciencias Sociales*. No. (56). 1-35 pp.

Orengo, P. V., y A. J. M. Zomoza (2011). Equipos de trabajo en las organizaciones. Aportaciones recientes de la investigación y sus implicaciones para la práctica profesional. *Papeles del Psicólogo*. Vol. (32), No. (1). 2-6 pp.

Pérez, Z. D., M. J. Peralta y D. P. Fernández (2013). Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile. *Univ. Psychol.* Vol. (13), No. (2). 541-551 pp.

Salazar, E. J. G., P. J. C. Guerrero, R.Y. B. Machado y A. R. Cañedo (2015). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*. Vol. (20), No. (4). 67-75 pp.

Segredo, P. A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. Vol. (39), No. (2). 385-393 pp.

Vega, D., A. Arévalo, J. Sandoval, A. Ma. Constanza y J. Giraldo (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005). *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*. Vol. (2), No. (2). 329-349 pp.

Zenteno, H. A. C., y S. C. A. Durán (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Rev. Innovar*. Vol. (26), No. (59). 119-135 pp.

ASPECTOS EXÓGENOS EN EL DESARROLLO DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Dra. Eloísa Treviño. Universidad de Monterrey.
Dr. Rodolfo Treviño. Universidad Autónoma de Nuevo León.
Dra. Cecilia Argüelles. Universidad de Monterrey

RESUMEN

El estudio de la discapacidad en el ámbito laboral ha sido de alguna manera rezagado. Las investigaciones han sido enfocadas al comportamiento organizacional en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones, dejando a un lado la percepción de las personas con discapacidad (PcD) que se encuentran laborando. La investigación analizó los aspectos exógenos que intervienen en el desarrollo de las personas con discapacidad en las organizaciones, por medio de un estudio cualitativo de tipo fenomenológico, teniendo como objetivo comprender los aspectos exógenos que intervienen en el desarrollo de las personas con discapacidad en las organizaciones. Los resultados nos hacen comprender que los aspectos exógenos intervienen en el desarrollo de las PcD en las organizaciones a considerar el Ambiente Social Laboral, Ambiente Organizacional y Reconocimiento Laboral a las Personas con Discapacidad. Las PcD entrevistadas reconocen la importancia de los aspectos exógenos para su desarrollo dentro de la organización e inclusive para su desarrollo personal.

Palabras clave: Personas con discapacidad, aspectos exógenos, organización.

Abstract

The study of disability in the workplace has been somewhat lagging behind. The investigations have been focused on the organizational behavior in the different organization's hierarchical levels, leaving aside the perception of people with disabilities (PwD) who are working. The research analyzed the exogenous aspects that intervene in the development of PwD in organizations through a qualitative study of phenomenological type with the next objective: Understanding the exogenous aspects that intervene in the development of people with disabilities in organizations. The results make us understand

that the exogenous aspects that intervene in the development of PwD at organizations are: the Social Work Environment, Organizational Environment and Labor Recognition for PwD. The PwD interviewed recognize the importance of exogenous aspects for their development within the organization, and even for their personal development.

Key words: People with disabilities, exogenous aspects, organization.

INTRODUCCIÓN

Sobre el origen y significado del concepto de discapacidad, existen diversos hallazgos que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo en las distintas culturas del mundo; en la actualidad existen definiciones estandarizadas y un mayor conocimiento del tema, la Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y de la Salud, conceptualiza la discapacidad como una expresión general que engloba deficiencias, limitaciones de la actividad y restricciones a la participación (OMS, 2018). Se comprende por deficiencias las situaciones que perjudican las funciones corporales; las limitaciones de la actividad hacen alusión a las dificultades para realizar acciones o tareas y las restricciones de la participación son problemas para intervenir en situaciones esenciales y cotidianas de la vida (WHO, 2018). Las discapacidades pueden ser físicas y mentales, afectando la calidad de vida de las personas (Naciones Unidas, 2017_a). Para darnos una idea sobre el tema de discapacidad, en el 2017 la población mundial era de 7,600 millones de personas (Naciones Unidas, 2017_b), de ellas aproximadamente más de mil millones (una de cada siete) cuenta con algún tipo de discapacidad, es decir, el 15% de la población mundial (OMS, 2017). Además, la tasa de personas con discapacidad (PcD) está incrementando por causas de envejecimiento de la población y aumento de enfermedades severas a nivel mundial (OMS, 2018).

Teniendo como referencia algunos países, en España en el 2014 la población económicamente activa, en edades de 16 a 64 años de edad contaba con 1, 335,100 (4.4%) con algún tipo de discapacidad (INE, 2015). Para el año 2016 esta población aumenta a 1, 840,700 (6.1%) de personas con discapacidad (PcD), (INE, 2017). En Estados Unidos, en el 2008 el 22.2% de la población contaba con algún tipo de discapacidad, es decir que 50.6 millones de personas de los aproximadamente 167.8 millones de habitantes padecían algún tipo de discapacidad (CDC, 2014). Para el 2015

la cifra aumentó a 53 millones de adultos con algún tipo de discapacidad es decir, uno de cada cinco adultos (CDC, 2017_a). En Chile, se realizó el primer Estudio Nacional de la discapacidad en el año 2004, el cual dejó ver la claridad de la situación en ese momento con un 12.9% de la población con algún grado de discapacidad (SENADIS, 2013). Para el 2015, un total de 2, 836,818 (16.7%) personas de los 16, 991,337 habitantes en Chile se encuentran con algún nivel de discapacidad desde los dos años de edad (SENADIS, 2016).

Mientras tanto en México, basándose en la información del Censo de Población y Vivienda 2010, registró 5, 739,270 (5.13%) de la población total del país con algún grado de discapacidad (Diario Oficial de la Gobernación [DOF], 2014); en el año 2014, 7.1 millones (6.6%) de personas padecen algún tipo de discapacidad y cuentan con algún tipo de problema emocional o mental. Se reporta limitación al usar o mover sus piernas o brazos, para ver, escuchar, recordar, aprender o concentrarse (INEGI, 2014). Entre las limitaciones menos frecuentes están las limitaciones en el habla (4%) y la discapacidad mental (0.5%) y el 21% presenta algún otro tipo de discapacidad (ENADIS, 2010). Pese que a través del tiempo los países mencionados han demostrado un alza de habitantes con algún tipo de discapacidad, se debe de considerar al mismo tiempo un incremento poblacional.

La discapacidad se ha observado bajo diferentes enfoques. Bajo el enfoque económico cuenta con una amplia oportunidad en cuanto a la inclusión de PcD, pues se desaprovechan muchos talentos y habilidades que al final le restan a la economía de las naciones y de las organizaciones, trayendo como consecuencia niveles de pobreza, lo que trae como desenlace que las PcD enfrenten retos de accesibilidad e integración económica (Alemán, 2004).

Se ha ido descubriendo que el aprovechar y cuidar los talentos y fortalezas de las PcD mejora la economía tanto de las personas con discapacidad como la de los países. En un estudio realizado por Metts (2000) para el Banco Mundial, se calculó cuánto dinero en términos de PIB se pierde cada año por el desaprovechamiento de los talentos de las personas con discapacidad, su estudio llegó a los siguientes datos: “El PIB que se pierde mundialmente al año oscila entre \$1.37 y \$1.94 billones de dólares, y para los países con

un nivel alto de ingreso, la pérdida era de \$1.26 billones de dólares aproximadamente, estas cifras aumentan cuando el país en cuestión tiene un ingreso menor, estimado en \$135.36 y \$192 billones de dólares” (p. 5, párr. 2).

Bajo el enfoque social, en México “la falta de información oportuna y confiable es uno de los mayores desafíos en materia de discapacidad. Pocas encuestas abordan el tema y la mayoría de las que se han aplicado, se enfocan en tratar de medir la prevalencia de la discapacidad” (STPS, 2015, p. 93). Dentro de algunos de los esfuerzos que ha realizado el gobierno de la República para combatir este rezago de información se encuentra el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (2012), dicho Consejo dio a conocer dentro de su Encuesta Nacional sobre Discriminación (ENADIS) los siguientes resultados: seis de cada 10 PcD consideran que sus derechos no son respetados en su totalidad, además de que generalmente no reciben ayuda alguna por parte de la sociedad debido a que éstos no conocen sus problemas, asimismo, del total de encuestados, el 34.6% está en desacuerdo con dar trabajo a una PcD. Con respecto a estos hechos, Victoria (2013) afirma que el verdadero problema radica en la sociedad que rodea a la gente con discapacidad en su decisión de aceptarlos o rechazarlos.

En general, según la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH, 2017_a) las PcD frecuentemente son víctimas de exclusión social careciendo del goce de sus derechos, asimismo equivocadamente la sociedad indica que no pueden realizar cierto tipo de actividades en las mismas condiciones. La Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL, 2016) establece que las PcD sufren de desempleo (27.5%), discriminación (20.4%), no son autosuficientes (15.7%); así mismo se registra bajo porcentaje de falta de apoyo gubernamental, problemas de salud y movilidad, y por último, de falta de reconocimiento y respeto a sus derechos en la sociedad (CNDH, 2017_a; SEDESOL, 2016).

Desde el enfoque legal, se han creado políticas, medidas o programas, disposiciones legales y normativas dirigidas hacia la remuneración, seguridad, adecuación o contingencias determinadas en relación al ámbito laboral (Alcover y Pérez, 2011), aun existiendo esas políticas se puede observar la falta de mecanismos que ayude a la inserción laboral de las PcD (Burzaco, Colino, 2017; Velasco, 2017).

En el año 2006 se aprueba la Resolución A/RES/61/106 en la convención sobre los Derechos de las PcD considerado el primer tratado en materia de derechos humanos del siglo XXI y el más importante en la historia de la Organización de las Naciones Unidas. En la elaboración del tratado contribuyeron gobiernos de diversos países, organismos internacionales de derechos humanos y organizaciones para PcD (CNDH, 2017_b) donde la principal función es “promover, proteger y asegurar el goce pleno y en condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y libertades fundamentales por todas las PcD, y promover el respeto de su dignidad inherente” (gob.mx, 2016 párr. 3).

En España, se creó la Ley General de Derechos de las Personas con Discapacidad y de su Inclusión Social (Boletín Oficial del Estado, 2017, p. 8). En Estados Unidos la Ley Americans with Disabilities Act (ADA) (1990), menciona que queda prohibida la discriminación por parte de gobiernos tanto estatales como locales, en empleos, lugares públicos, telecomunicaciones, transporte y establecimientos comerciales (gobiernousa.gov, 2018). En México, la Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad tiene como objetivo: “promover, proteger y asegurar el pleno ejercicio de los derechos humanos y libertades fundamentales de las PcD, asegurando su plena inclusión a la sociedad en un marco de respeto, igualdad y equiparación de oportunidades” (DOF, 2018, p. 1). Así mismo, la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, así como el Programa Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de las PcD 2014-2018 creada por el CONADIS (2014) en México, tiene como finalidad impulsar la creación e instrumentación de programas y acciones que favorezcan el acceso al trabajo de las PcD.

Bajo el enfoque empresarial, la OIT (2001_a) define a la PcD como: “un individuo cuyas posibilidades de obtener empleo, reintegrarse al empleo y conservar un empleo adecuado, así como de progresar en el mismo, resulten considerablemente reducidas como consecuencia de una disminución física, sensorial, intelectual o mental debidamente reconocida” (p. 5). Aproximadamente 386 millones de personas en edad de trabajar son discapacitadas, esa cifra de desempleo alcanza hasta un 80% en algunos países (OIT, 2001_b). Lo cual demuestra que el número de las PcD activas en el mercado laboral es muy baja con respecto a las demás personas. Las estadísticas mundiales nos

muestran que las tasas de empleo son bajas tanto para los hombres con un 53% como para las mujeres con un 20% (OMS, 2017). En el mundo del trabajo “las PcD registran mayor desempleo y menores ingresos que las personas sin discapacidad” (OIT, 2007, párr.2). Para contrarrestar esta situación, la OIT ha ido desarrollando desde hace tiempo una Red Mundial de Empresas y Discapacidad, la cual sirve como conexión de empresas multinacionales, organizaciones de colaboradores, redes empresariales y organizaciones de PcD compartiendo características como talentos y habilidades de las PcD que pueden mejorar cualquier empresa o negocio (OIT, 2017_a; OIT, 2017_b; OIT, s.f.).

En México siete de cada 10 PcD no cuentan con empleo, en porcentaje solo el 30% de la población con alguna discapacidad participa en el mundo laboral. Otra cifra relevante es que tres de cada cuatro PcD en edad laboral tienen o tendrán obstáculos en cuanto al empleo. El gobierno mexicano y las empresas nacionales no han podido mejorar la tasa de desempleo de las PcD, la cual es un 40% superior a la de las personas sin discapacidad (INE, 2017). Las empresas que contratan a PcD teniendo en cuenta sus necesidades básicas para producir, cuentan con iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Las PcD se caracterizan como buenos y confiables colaboradores, cuentan con un nivel de productividad comparable, las tasas de accidentes más bajas y las tasas de retención del empleo son superiores en comparación al personal general de una empresa (OIT, 2011).

El Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC, 2017_b) indica que, en materia laboral, es esencial contar con accesibilidad para PcD, como pueden ser espacios de estacionamiento cercanos a la entrada, contar con pasillos libres y amplios para evitar pasar por obstáculos y atención médica personal y profesional para que puedan comunicarse en un lenguaje de señas en caso de requerirse en ese tipo de discapacidad. El obtener y desempeñar un puesto de trabajo es un hecho importante para el ser humano, ya que involucra independencia económica, desarrollo humano y relación con la sociedad.

Por otra parte, la discapacidad ha sido observada bajo diferentes modelos; uno de ellos es el modelo social que hace referencia a la condición establecida por las interrelaciones entre la sociedad (Alonso, 2016; Maldonado, 2013; Trujillo y Cayo, 2007; Pestana, 2005). El modelo médico observa los tratamientos y la causa que origina la discapacidad

(Alonso, 2016; Maldonado, 2013; Céspedes 2005; Pestana, 2005). Observando el contenido de los modelos, no existe ninguno que se enfoque en el ambiente laboral.

La información presentada nos permite observar que la población de PcD está aumentando a nivel mundial, afortunadamente los gobiernos como las organizaciones no gubernamentales han ido observando leyes y tratados que favorecen a las PcD en cuestión de protección, aseguramiento al acceso y estancia, otorgándoles un trato digno en diferentes ámbitos de desarrollo logrando poco a poco una mayor consciencia en la sociedad y en los gobiernos, este último por las pérdidas económicas al PIB debido a su desocupación laboral. Sin embargo, a pesar de esos esfuerzos de concientización existe una baja tasa de empleo de PcD. Por otra parte la discapacidad ha sido estudiada bajo el enfoque social, legal, empresarial y económico y los modelos que han sido analizados son bajo el criterio social y de la salud, sin embargo pese a existir información de las PcD, como se ha leído en la introducción y se le leerá en la revisión de la literatura, estudios sobre las PcD en su papel de colaborador en la empresa con respecto a los aspectos exógenos es escasa. Se consideran aspectos exógenos todos aquellos elementos que rodean y son percibidos por las PcD dentro de su ambiente de trabajo, por lo que surge la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son los aspectos exógenos que intervienen en el desarrollo de las personas con discapacidad en las organizaciones?, determinando que el objetivo de la investigación es: Comprender los aspectos exógenos que intervienen en el desarrollo de las personas con discapacidad en las organizaciones.

Los resultados de la investigación ayudarán a las organizaciones a obtener una perspectiva amplia sobre la percepción de las PcD en el ámbito laboral, con el fin de favorecer las estrategias en la toma de decisión para un desarrollo equitativo entre el personal de la organización. Así mismo, los resultados beneficiarán a las PcD al reconocer su valor y crear conciencia de su percepción dentro de las organizaciones.

El alcance de la investigación involucra a personas que tienen alguna discapacidad y que están trabajando dentro de una organización. No hay discriminación por género, edad, función de puesto, nivel socioeconómico, nivel educativo o tipo de discapacidad.

La investigación consta de cuatro partes: Revisión de la literatura, metodología de la investigación, análisis de resultados y conclusiones.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La discapacidad no quiere decir imposibilidad, las PcD también cuentan con capacidades y posibilidades para trabajar, es por eso que deben contar con acceso a un empleo digno y productivo sin discriminaciones (Luque y Villanueva, 2017). Sin embargo, incluir a las PcD en el ámbito laboral es un asunto que constantemente está en discusión; la falta de infraestructura que requieren las empresas desde la contratación hasta su inclusión, los recursos apropiados para la inclusión laboral de las PcD (Velarde-Talleri, Llinas-Audet y Barboza-Palomino, 2018) y la responsabilidad de las empresas para tener en cuenta las diferentes capacidades del trabajador de acuerdo a su discapacidad (Redondo, 2014) hacen que se dificulte el acceso de las PcD al área laboral.

Para las PcD el trabajo involucra capacidades y habilidades socio-laborales, ya que éstas contribuyen a su incorporación y adaptación en cualquier ámbito de la sociedad. Los programas de inserción laboral existentes para PcD deben enfocarse en asegurar la complacencia de sus necesidades, tales como: elevar de manera positiva su autoestima, ambiente agradable entablando relaciones interpersonales positivas tanto en la sociedad como en el trabajo y actuar con determinación al afrontar situaciones cotidianas (Riaño, García, Rodríguez y Álvarez, 2016), si la organización no se compromete totalmente con los programas de inserción, el resultado no será el esperado y es probable que estos no ayuden a las PcD (Leach, 2002).

Las barreras que atraviesan las PcD al acceder al mundo laboral son las sociales las cuales hacen la diferencia entre las personas que infunden motivos de rechazo (McCary, 2005; Barnes y Mercer, 2005; Villa, 2003) y limitaciones de oportunidades (García, Ortega y Rocco 2005; Alemán, 2004; Villa, 2003) y las barreras del entorno físico que hacen referencia al impedimento de movilidad y comunicación entre otras personas (Villa, 2003).

No obstante, desde el punto de vista de la demanda de trabajo de PcD, las circunstancias estimadas que se consideran importantes son los costos de incluirlos (Cazallas, 2016; McCary, 2005), en la que intervienen la infraestructura especializada (Velarde et al, 2018) y protección como por ejemplo rampas, señales brillantes de diferentes formas y colores, lenguaje de señas, espacios para sillas de ruedas que sean adecuados para las PcD (Anand, Sevak, 2017; Ordóñez, 2011), accesibilidad a los edificios y medios de transporte

(Anand, Sevak, 2017; De Lorenzo, 2004), así como la relación diferenciada con el personal (Velarde et al, 2018).

Ganarse la vida, decidir con independencia y la igualdad no son privilegios, son derechos que todos deben de ejercer. Las organizaciones que ya cuentan con PcD en su fuerza de trabajo afirman satisfacción en su desarrollo laboral (Velarde et al, 2018), y en cuestión de discapacidad intelectual Paredes, Fernández y Ruiz (2012) han demostrado que muestran características como responsabilidad y meticulosidad en sus actividades, amabilidad, empatía con sus jefes y compromiso con lo que están realizando. En general, las PcD son pensadores ingeniosos y creativos (McCary, 2005) y muestran una actitud positiva hacia el trabajo (Humpage, 2007). Existe cierta preferencia por el tipo de discapacidad para la contratación, por lo general emplean a PcD motriz (Velarde et al, 2018; Alcover y Pérez, 2011) ya que cuentan con una adaptación rápida al ámbito laboral. En contraparte, la discapacidad emocional o cognitiva es menos preferida para la contratación por los prejuicios que existen respecto a las personas que sufren de algún problema de tipo psiquiátrico (Alcover y Pérez 2011) y la discapacidad mental es señalada como una condición de no contratación (Velarde et al, 2018).

Para lograr la integración de las PcD al mercado laboral, la organización depende de ciertos elementos internos tales como, las políticas de la empresa (Alcover y Pérez 2011; De Lorenzo, 2004), el ambiente laboral, las prácticas de recursos humanos, la cultura organizacional, el tipo de liderazgo que maneja; en cuanto a los elementos externos de la organización se habla del contexto económico, social y legal, todos estos interactuando entre sí (Alcover y Pérez, 2011). Luecking (2008) sugiere que al contratar a las PcD las preocupaciones de cómo integrarlos y las implicaciones existentes quedan de lado logrando en la organización una visión de apertura más amplia.

Al incluir a las PcD en el ambiente laboral se contribuye al mejoramiento de sus condiciones de vida, colaborando al desarrollo del país a través de un trabajo digno y productivo.

Con base en la literatura revisada, emergen los siguientes supuestos de investigación.

Supuesto 1: Las personas con discapacidad se enfrentan a limitaciones en el ámbito social- laboral.

Supuesto 2: Las personas con discapacidad se enfrentan a limitaciones en el ámbito organizacional.

No se observa en la literatura revisada que el tema de reconocimiento laboral haya sido tratado en los estudios de personas con discapacidad dentro del trabajo, por lo tanto, surge el tercer supuesto de investigación.

Supuesto 3: El reconocimiento laboral favorece el desarrollo de las personas con discapacidad dentro de la organización.

La tabla 1 muestra la correlación entre las categorías y la revisión de la literatura y la figura 1 muestra el modelo de investigación

Tabla 1.

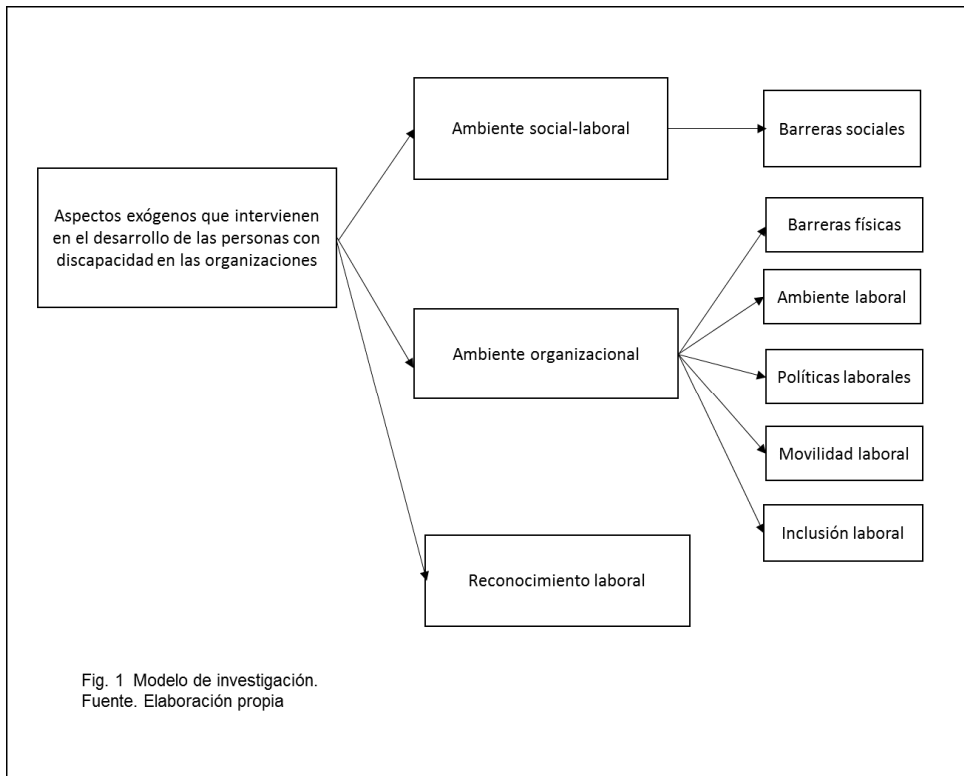
Correlación entre categorías y la revisión de la literatura

Aspectos exógenos	Categoría	Autores
Ambiente social laboral Definición: Barreras sociales trasladados al ámbito laboral	Barreras sociales	García, Ortega y Rocco, 2005; McCary, 2005; Barnes y Mercer, 2005; Alemán, 2004 y Villa, 2003
Ambiente organizacional: Definición: Características organizacionales que intervienen en el desarrollo de las personas con discapacidad	Barreras físicas	Velarde-Tallero, Llinas-Audet y Barboza-Palomino, 2018; Anand y Sevak 2017; Luque y Villanueva, 2017; Redondo 2014; Ordóñez, 2011; Villa 2003 y De Lorenzo, 2004
	Ambiente laboral	Velarde-Tallero, Llinas-Audet y Barboza-Palomino, 2018 y Riaño, García, Rodríguez y Álvarez, 2016

	Políticas laborales	Alcover y Pérez, 2011; De Lorenzo, 2004 y Leach, 2002
	Movilidad laboral	Anand y Sevak 2017; De Lorenzo, 2004 y Villa, 2003
	Inclusión laboral	Velarde-Tallero, Llinas-Audet y Barboza-Palomino, 2018
Reconocimiento laboral a las personas con discapacidad Definición: Valoración a las personas con discapacidad en relación al trabajo desempeñado	Reconocimiento laboral	En la literatura revisada no se encontró estudios sobre la categoría

Fuente. Elaboración propia con base en la literatura revisada

Fig. 2 Modelo de investigación



METODOLOGÍA

La investigación se realiza bajo el estudio cualitativo de tipo fenomenológico, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) menciona que este tipo de estudio de investigación “se enfoca en comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (p. 390). El estudio se dirige a la experiencia vivida por un individuo buscando capturar e interpretar los significados de los fenómenos que se experimentaron por medio de un análisis de las descripciones de los mismos (Trejo, 2012).

La población son personas que tienen alguna discapacidad y que están trabajando dentro de una organización. No hay discriminación por género, edad, función de puesto, nivel socioeconómico, nivel educativo o tipo de discapacidad. El tipo de muestra seleccionado es participantes voluntarios. La recolección y el análisis de los datos se llevan a cabo mediante el instrumento de investigación llamado entrevista a profundidad utilizando una

guía de preguntas que generan la pauta inicial del diálogo, las preguntas subsecuentes se originaron de acuerdo a lo que el entrevistado informaba durante el diálogo de la entrevista. Los colaboradores fueron entrevistados en su contexto de trabajo con el fin de indagar su percepción en el mismo ambiente de trabajo.

Sobre el análisis de los datos se realiza a través del análisis de contenido hasta llegar al punto de saturación. En los estudios cualitativos de tipo fenomenológico el tamaño de muestra mínima recomendable es de 10 casos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018); la muestra seleccionada con base en participantes voluntarios llegó a 17 casos. Se mantiene la confidencialidad de los participantes mostrando, en el análisis de los resultados, el número de caso y solamente el nombre del entrevistado.

Los aspectos exógenos fueron clasificados en relación a las categorías encontradas en la revisión de la literatura, las cuales son: Ambiente social laboral, ambiente organizacional y reconocimiento laboral a las personas con discapacidad, cabe destacar que en la literatura revisada no se encontró estudios sobre el reconocimiento laboral por lo que es una oportunidad de estudio como categoría.

La tabla 2 muestra la correlación entre las categorías y la guía de preguntas de investigación.

Tabla 2.

Correlación entre las categorías y la guía de preguntas de investigación

Aspectos exógenos	Categoría	Preguntas de inicio en la investigación
Ambiente social laboral	Barreras sociales	1. Desde que ingresaste a trabajar, ¿Qué obstáculos sociales laborales has enfrentado? Explicar
Ambiente organizacional	Barreras físicas	2. Desde que ingresaste a laborar, ¿Cómo consideras las barreras físicas de la organización en la que laboras? (Acceso, protección, entre otros) Explicar
	Ambiente laboral	3. ¿Consideras que la empresa te ofrece el ambiente laboral adecuado para tu desarrollo y

		crecimiento profesional? Explicar
	Políticas laborales	4. ¿La empresa cuenta con programas, políticas, prácticas de capacitación que apoye tu desarrollo profesional? Explicar
	Movilidad laboral	5. ¿Qué te ofrece la empresa para cubrir tus necesidades de transporte? Explicar
	Inclusión laboral	6. Desde que ingresaste a laborar, ¿Crees que ha existido una inclusión laboral? Explicar
Reconocimiento laboral a las personas con discapacidad	Reconocimiento laboral*	7. ¿Consideras que tu trabajo es reconocido/valorado? Explicar

Fuente. Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La investigación refiere a los siguientes datos demográficos: las entrevistas fueron contestadas por 11 hombres y seis mujeres haciendo un total de 17 entrevistados. De acuerdo a su tipo de discapacidad los entrevistados cuentan con discapacidad motriz (siete), visual (tres), auditiva (dos), parálisis cerebral (dos), talla pequeña (uno) y motriz con talla pequeña (dos). Todos los entrevistados están trabajando actualmente en organizaciones del sector industrial (cinco), sector comercio (tres), sector servicio (tres), sector educativo (cinco) y asociación civil (uno). La edad de los entrevistados cae en un rango de edad de 25 a 55 años. El estudio se analizó por categorías con base en el análisis de contenido.

Aspecto exógeno: Ambiente social laboral

Categoría: Barreras sociales

Los entrevistados manifiestan que las barreras sociales que perciben en el trabajo son la interacción sociedad-trabajo y la falta de conocimiento, donde el 66% de los entrevistados señalaron que han enfrentado obstáculos establecidos por la sociedad a partir que ingresaron a laborar, el 34% afirmó que no ha notado barreras sociales.

Aspecto exógeno: Ambiente Organizacional

Categoría: Barreras físicas

Se comprendió por barrera física la infraestructura adecuada; el 82% de los entrevistados considera que la empresa donde labora ofrece la infraestructura necesaria, el 18% restante no lo considera favorable; cabe mencionar que el 90% considera que aún falta por hacer en materia de infraestructura según el tipo de discapacidad.

Categoría: Ambiente laboral

El 80% de las PcD considera que la empresa ofrece un buen ambiente laboral para trabajar y desarrollarse, el 20% restante no lo considera favorecedor o relevante además, es importante mencionar que el 94% de los entrevistados mencionó haber tenido alguna vez algún detalle dentro del ámbito laboral.

Categoría: Políticas laborales

Con respecto a la categoría políticas laborales se encuentran dos dimensiones de estudio: Desarrollo a través de capacitación y políticas equitativas de desarrollo. El 71% de las personas encuestadas consideran que, como parte de su desarrollo laboral, sí cuentan con las capacitaciones necesarias para llevar a cabo las tareas que su puesto solicita, en cambio el 29% considera que la empresa no le ofrece las herramientas necesarias para capacitarse, o simplemente no las conoce. Con respecto a las políticas equitativas de desarrollo el 65% de los encuestados consideran que sí hay políticas de Recursos Humanos con las cuales se ven favorecidos en comparación con el 35% quienes no conocen las políticas de la empresa o no han escuchado sobre ellas.

Categoría: Movilidad laboral

Del total de personas entrevistadas, un 76% manifiesta que no cuentan con algún tipo de apoyo por parte de la empresa y el 24% restante menciona que la empresa en la cual laboran proporciona algún tipo de facilidad móvil o transporte.

Categoría: Inclusión laboral

De las personas entrevistadas, el 80% de las personas afirman plenamente que sí existe un trato igualitario entre todos los colaboradores por parte de la empresa. El 20% restante

declara que sí existe un trato igualitario, pero hay detalles que necesitan todavía trabajarse o pulirse.

Aspecto exógeno: Reconocimiento laboral a las personas con discapacidad

El 53% de las personas entrevistadas afirman que, de una u otra manera, su trabajo sí es reconocido y valorado por parte de la empresa o sus superiores.

La tabla 3 presenta algunas frases significativas que avalan el resultado del estudio de los aspectos exógenos en las PcD

Tabla 3.

Frases significativas en el estudio de los aspectos exógenos en las PcD

Aspectos exógenos	Categoría	Dimensiones	Frases significativas
Ambiente social laboral	Barreras sociales	Interacción sociedad-trabajo Falta de conocimiento	C2 Tere: “No todo mundo sabe trabajar con una persona con discapacidad, no todo mundo pues desarrolla esa habilidad con el tiempo, le cuesta más trabajo pues porque es algo a lo que no está habituado entonces yo creo que por eso ha costado trabajo, esa interacción puede ser de jefe-colaborador, colaborador-jefe y compañero con compañero del mismo equipo, yo creo que ha sido de lo más difícil”. C14 Francisco: “Muchas veces ¿qué es lo que pasa? Falta conocimiento, yo tuve esa percepción desde que entré a la empresa, la gente se acerca, te apoya, te ayuda, te pregunta si necesitas que te acompañe, pero hay otra gente que a lo mejor no lo hace por falta de conocimiento, no se ha dicho como hacerle para apoyar a un compañero que cuente con alguna discapacidad”.
Ambiente organizacional	Barreras físicas	Infraestructura adecuada	C12 Evaristo: “Nos falta mucho en la cuestión de infraestructura y es que no solamente es tener rampas o tener señales, es también el saber cómo tratar a una persona con discapacidad porque existen diferentes discapacidades y no se tratan igual a todas”. C15 Mary: “Yo creo que muy buena, yo ahorita donde estoy, todo está muy accesible, hay lugar

			de estacionamiento, rampas, elevadores, para personas con discapacidad motriz”.
Ambiente laboral	Ambiente laboral favorable para trabajar con compañeros y jefes		C8 Marichao: “Todos mis compañeros están súper al pendiente, me ayudan cuando bajamos a comer, hay un compañero que me calienta el lonche, otro que agarra la charola, otro que va por la sillita para poder alcanzar, siempre están trabajando en equipo.” C12 Evaristo: “He logrado el punto donde mis jefes no ven si tengo o no tengo una silla de ruedas, entonces eso creo habla bien de la empresa, me siguen dando oportunidades”.
Políticas laborales	Desarrollo a través de capacitación Políticas equitativas de desarrollo		C5 Víctor: "La empresa tiene un programa de capacitación que nos apoyan en nuestro desarrollo profesional, que todos los programas que se están haciendo sean fácil para todos, tener acceso a ellos ya sea para una persona con discapacidad auditiva, visual, psicosocial o en un adulto mayor, hasta un compañero que no tenga discapacidad, de esa manera es como que están logrando hacer este tipo de capacitación”. C9 Jorge: “Hay políticas que promueven la inclusión, sé que en la práctica todavía hay áreas de oportunidad, pero también ya hay todo un avance tanto en el trato, los procesos, en las políticas, ya hay todo este avance y yo sé también que los propios reclutadores han ido capacitándose para poder ahora sí que reclutar y buscar al talento sin importar el tipo de discapacidad”.
Movilidad laboral	Medio de transporte		C8 Marichao: “La empresa no me ofrece nada de eso, no tiene ninguno de este servicio, normalmente me trae mi mamá o mi papá”. C10 Elizabeth: "Regularmente ando en Uber, a veces he tenido detalles, pero es cuestión cultural, y cuando he ido al transporte público voy con más amigos y no he tenido problemas, pero amigos que andan solos, el tomar el

			camión es difícil porque tiene que haber alguien que te apoye, para saber cuál ruta es, y para subirte".
	Inclusión laboral	Trato igualitario entre PcD y no PcD	C12 Evaristo: "Siento que me tratan igual que cualquiera de mis compañeros y eso me da orgullo porque no me siento con ningún trato especial y, sin embargo, he sabido destacarme".
Reconocimiento laboral a las personas con discapacidad	Reconocimiento laboral		C5 Víctor: "Considero que mi trabajo es reconocido y valorado y lo ha sido constantemente no solamente por mis superiores si no por altos directivos, que han confiado en mí y que me han dado la mano para poder hacer cada una de mis actividades". C17 Betty: "Cuando toca evaluarnos o hacemos algo, realmente Ana felicita, vas muy bien, tenemos junta cada 15 días vemos cómo van los pendientes, y felicita, cómo va el trabajo, a todo el mundo le gusta sentirse apreciado, que estás aportando un granito de arena".

Nota: La nomenclatura C y su número significa el número de caso analizado

REFLEXIONES FINALES

El estudio de la discapacidad en el ámbito laboral ha sido de alguna manera rezagado. Las investigaciones han sido enfocadas al comportamiento organizacional en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones, dejando a un lado la percepción de las PcD que se encuentran laborando.

La investigación analizó los aspectos exógenos que intervienen en el desarrollo de las PcD en las organizaciones por medio de un estudio cualitativo de tipo fenomenológico. Se consideran aspectos exógenos todos aquellos elementos que rodean y son percibidos por las PcD dentro de su ambiente de trabajo y fueron clasificados en: Ambiente social laboral, Ambiente organizacional y Reconocimiento laboral a las personas con discapacidad.

Las personas con discapacidad fueron entrevistadas en su contexto de trabajo con el fin de indagar su percepción en el mismo ambiente laboral. Al ir entrevistando a las PcD se

descubrió la interpretación que le dan a cada una de las categorías analizadas, por lo que en las siguientes líneas se escribe la definición con la percepción de las PcD.

Dentro de la investigación y con base en la literatura revisada se establecieron tres supuestos que fueron analizados con los resultados de la investigación. Se confirma el supuesto 1 observando que en el Aspecto exógeno: Ambiente social laboral se perciben barreras sociales que son comprendidas en dos dimensiones de acuerdo a los argumentos de las PcD entrevistadas. La primera llamada Interacción sociedad-trabajo definiéndose como la habilidad para relacionarse con las personas con discapacidad y la segunda llamada falta de conocimiento definiéndose como la carencia de información para identificar, por tipo de discapacidad, las habilidades del colaborador. La mayoría de las PcD entrevistadas perciben que han enfrentado obstáculos que limitan sus oportunidades de desarrollo dentro de la organización.

Sobre el supuesto 2 se observa que el Aspecto exógeno: Ambiente organizacional se confirma parcialmente. Cuenta con cinco categorías. Sobre la primera categoría: Barreras físicas, las PcD entrevistadas mencionan la infraestructura adecuada definiéndose como la disposición y condición del recurso físico en la protección y accesibilidad para el desarrollo y comodidad de la persona con discapacidad dentro de su lugar de trabajo. Se percibe una satisfacción con respecto a la infraestructura, sin embargo, un alto porcentaje mencionó que todavía falta algo por hacer.

Sobre la segunda categoría: Ambiente laboral, se define como el ambiente favorable para trabajar con jefes y compañeros favoreciendo el desarrollo de las PcD. La mayoría de las PcD entrevistadas han percibido un ambiente favorable de trabajo, aunque un alto porcentaje de ellos mencionó haber tenido alguna vez un detalle o una experiencia desagradable con algún compañero o jefe, sin embargo, la generalidad de su experiencia laboral ha sido favorable.

Sobre la tercera categoría: Políticas laborales, se observan dos dimensiones. La primera de ellas llamada Desarrollo a través de capacitación donde se define como el plan o programa otorgado por parte de la organización para el desarrollo y crecimiento profesional del empleado con discapacidad. La mayoría de las PcD entrevistadas cuentan con capacitación y los que mencionaron que no, que es la minoría, en ocasiones no están

informados de su existencia. La segunda dimensión se le conoce como Políticas equitativas de desarrollo definiéndose como políticas de inclusión generadas por la organización que favorecen el desarrollo y el buen convivir de las personas con discapacidad. Los resultados demuestran que la mayoría de las PcD sí conocen las políticas y son aplicadas en la organización.

La cuarta categoría: Movilidad laboral, se define como el apoyo de la organización a través del medio de transporte para la accesibilidad y protección del empleado con discapacidad en los días laborales. La mayoría de las PcD entrevistadas indican que no cuentan con algún apoyo por parte de la empresa, la mayoría de ellos llegan por su propia cuenta o desconocen el beneficio porque tienen su propio medio de transporte recurriendo al Uber, algún familiar como su padre o madre o por su propia cuenta tratando de acompañarse de personas conocidas como son los amigos o familiares para evitar cualquier tipo obstáculo. Las PcD entrevistadas que si cuentan con este beneficio utilizan camiones que otorga, como prestación, la organización.

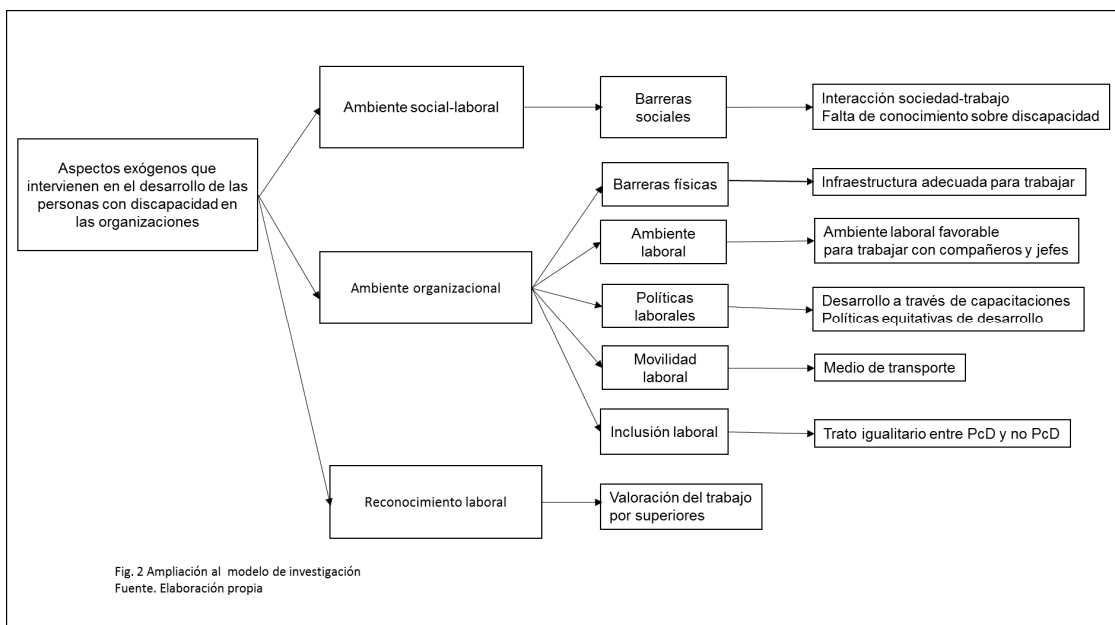
La quinta categoría Inclusión laboral se define como el trato igualitario entre las PcD y las no PcD. La mayoría de los entrevistados manifiesta que sí hay un trato igualitario entre todos los colaboradores de la organización que favorece el desarrollo de las PcD sin embargo, indican que todavía hay más por hacer.

Sobre el supuesto 3 se observa que el Aspecto exógeno: Reconocimiento laboral a las personas con discapacidad que se define como la valoración del trabajo desempeñado por las PcD por parte del jefe u otra autoridad de la organización, se confirma parcialmente. Sólo un poco más de la mitad de los entrevistados establece que sí ha recibido algún reconocimiento de la organización por lo que ha incrementado su autoestima y su desarrollo profesional.

Con los resultados se amplía el modelo de investigación presentado en la figura 1 teniendo como resultado el modelo de la figura 2

Los resultados nos hacen comprender que los aspectos exógenos intervienen en el desarrollo de las PcD en las organizaciones. En el diálogo obtenido de la entrevista se aprecia un incremento a la autoestima y un buen convivir entre todos los colaboradores de la organización, sin embargo las organizaciones todavía tienen camino por recorrer en la inclusión de PcD dentro del ámbito laboral, por ejemplo el acondicionamiento de una infraestructura adecuada para los diferentes tipos de discapacidad, medios de transporte que facilite la movilidad hacia la organización y sus casas, información sobre las habilidades de acuerdo al tipo de discapacidad en todos los colaboradores de la organización, políticas equitativas y de inclusión, capacitación a las PcD para un mejor desempeño laboral y reconocimiento laboral. Las PcD entrevistadas reconocen la importancia de los aspectos exógenos para su desarrollo dentro de la organización e inclusive para su desarrollo personal. Además, es importante considerar la comunicación a todos los empleados, PcD y no PcD, de los avances de la organización en materia de discapacidad, para valorar las oportunidades que la organización ofrece y establecer identidad con la misma.

Fig. 2. Ampliación al modelo de investigación



Asimismo, se observó que, dentro de los diferentes tipos de discapacidad, existe una tendencia positiva de contratación para las personas con alguna discapacidad motriz, la frecuencia de contrataciones para este tipo de discapacidad es mayor que cualquier otro tipo. Esto último debido a que las empresas ven un proceso menos complicado o les es más fácil adaptar y adaptarse a las personas con este tipo de discapacidad.

Un hallazgo importante en la investigación es la relevancia del reconocimiento por parte de la organización a las PcD. Esta acción aumenta el desarrollo de las PcD dentro de la organización, se sienten apreciadas, perciben que están aportando a la organización y ven el resultado e impacto que tienen en su trabajo.

Hacer partícipes a las PcD en el ámbito laboral es importante ya que esto contribuye a la concientización de la sociedad, a la economía de un país y a la calidad de vida y desarrollo profesional y personal de las PcD. Al existir mayor apertura para incluir a las PcD en las organizaciones, eliminando obstáculos y creando oportunidades para todos dentro de las mismas, las PcD fortalecen su seguridad al entrar al ámbito laboral para formar parte de un equipo de trabajo que los impulsa a desarrollar diversas habilidades.

DISCUSIÓN

El alcance de la investigación afirma que las PcD más allá de sus limitaciones cuentan con capacidades y habilidades que los hacen productivos dentro de una organización (Luque y Villanueva, 2017), por lo que es de gran importancia que las organizaciones cuenten con recursos necesarios para la inclusión laboral de las PcD coincidiendo con Velarde et al, (2018). De acuerdo a Luecking (2008) y De Lorenzo (2004) no todas las organizaciones están listas para incluir a PcD y se observa cuando los entrevistados mencionan que siempre falta algo por hacer dentro de las organizaciones a las que pertenecen. La discapacidad que prevalece en la muestra estudiada es la discapacidad motriz coincidiendo con los estudios de Velarde et al, (2018) y de Alcover y Pérez (2011).

Por último, para conseguir la integración exitosa de las PcD y fortalecer su desarrollo, las organizaciones deben ofrecer prácticas y políticas de recursos humanos (Alcover y

Pérez, 2011; De Lorenzo, 2004), un ambiente laboral sano y una cultura organizacional inclusiva (Alcover y Pérez, 2011) cuestión que también ha sido observada en la investigación.

Para futuras líneas de investigación se sugiere la aplicación conceptual del modelo propuesto en un análisis cuantitativo para demostrar a través de estudios paramétricos los hallazgos del estudio cualitativo.

REFERENCIAS

Alcover, C. M. y Pérez, V. (2011). Trabajadores con discapacidad: problemas, retos y principios de actuación en salud ocupacional. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57 (Supl. 1), 206-223. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/actualizacion11.pdf>

Alemán, C. (2004). *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales*. Recuperado de http://www.mitramiss.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/50/Revista50.pdf

Alonso, F. (2016). *La accesibilidad en evolución: La adaptación persona-entorno y su aplicación al medio residencial en España y Europa* (Tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona, España. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/385208/fal1de1.pdf?sequence=1>

Anand, P. y Sevak, P. (2017). The role of workplace accommodations in the employment of people with disabilities. *IZA Journal of Labor Policy*, 6(1), 1–20. Recuperado de <https://ezproxy.udem.edu.mx:2080/10.1186/s40173-017-0090-4>

Barnes, C. y Mercer, G. (2005). Disability, work, and welfare challenging the social exclusion of disabled people. *SAGE Publications*, 19 (3), 453-457. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/09500170050555669>

Boletín Oficial del Estado (2017). *Ley general de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social*. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2013/BOE-A-2013-12632-consolidado.pdf>

Burzaco, M. y Colino, A. (2017). *La inserción de las personas con discapacidad en el empleo público. Análisis jurídico-económico de la situación en la Comunidad de Madrid*. Recuperado de <http://ezproxy.udem.edu.mx:2943/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=1bf2f4ed-0fdf-4a54-bc65-5deef4fe05b0%40sessionmgr4007>

Cazallas, C. (2016). *Mercado de trabajo de personas con discapacidad: Teoría, Política y aplicaciones*. Recuperado de <http://ezproxy.udem.edu.mx:2932/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=7a8d7ec3-9c72-4be8-88f7-7587c56badcf%40sessionmgr120> 2016

Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC). (2014). *Datos y estadísticas - Prevalencia*. Recuperado de: <https://www.cdc.gov/ncbddd/spanish/disabilityandhealth/usdisability-data.html>

Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC). (2017_a). *CDC: 53 millones de adultos en los EE. UU. tienen una discapacidad*. Recuperado de https://www.cdc.gov/spanish/MediosdeComunicacion/Comunicados/p_adultos_discapacidad_07302015.html

Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC). (2017_b) *Estrategias de inclusión*. Recuperado de <https://www.cdc.gov/ncbddd/spanish/disabilityandhealth/disability-strategies.html>

Céspedes, G. (2005). La nueva cultura de la discapacidad y los modelos de rehabilitación. *Aquichan*, 5 (1), 108-113. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-59972005000100011&lng=en&tlng=pt.

Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2017_a). *Informe anual de actividades 2017*. Recuperado de <http://informe.cndh.org.mx/menu.aspx?id=10039>

Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2017_b). *Los principales derechos de las personas con discapacidad*. Recuperado de <http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/cartillas/2015-2016/33-DH-Princi-Discapacidad.pdf>

Consejo Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de las Personas con Discapacidad (CONADIS). (2014). *Programa nacional para el desarrollo y la inclusión de las personas con discapacidad 2014-2018*. Recuperado de <https://www.gob.mx/conadis/acciones-y-programas/programa-nacional-para-el-desarrollo-y-la-inclusion-de-las-personas-con-discapacidad-2014-2018-5882>

Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. (2012). *Encuesta nacional sobre discriminación en México ENADIS 2010*. CDMX, p.6. Recuperado de https://www.conapred.org.mx/documentos_cedoc/Enadis-PCD-Accss.pdf

De Lorenzo, R. (2004). El futuro de los discapacitados en el mundo: El empleo como factor determinante para la inclusión. *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales*, 50, 73-89.

Diario Oficial de la Gobernación (DOF). (2014). *Plan de desarrollo. Programa nacional de trabajo y empleo para las personas con discapacidad 2014 - 2018*. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5342489&fecha=28/04/2014

Diario Oficial de la Gobernación (DOF). (2018). *Ley general para la inclusión de las personas con discapacidad*. Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIPD_120718.pdf

Encuesta Nacional sobre Discriminación en México (ENADIS). (2010). *Resultados sobre personas con discapacidad*. Recuperado de https://www.conapred.org.mx/documentos_cedoc/Enadis-PCD-Accss.pdf

García, G., Ortega, M. y Rocco, V. (2005). Algunas características de la población de discapacitados en Venezuela: Énfasis en su situación laboral. *Temas de Coyuntura*, 51. Recuperado de <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temasdecoyuntura/article/view/1471>

Gobierno mexicano (gob.mx). (2016) *¿Qué es la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad?* Recuperado de: <https://www.gob.mx/gobmx/articulos/que-es-la-convencion-sobre-los-derechos-de-las-personas-con-discapacidad-30210>

Gobiernousa.gov. (2018). *Derechos de personas con discapacidades*. Recuperado de <https://gobierno.usa.gov/personas-con-discapacidades>

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.

Humpage, L. (2007). Models of disability, work and welfare in Australia. *Social policy administration*, 41 (3), 215-231. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-9515.2007.00549.x>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2015). *El empleo de las personas con discapacidad. Explotación de la encuesta de población activa y de la base estatal de personas con discapacidad. Año 2014*. Recuperado de http://www.ine.es/prensa/epd_2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017). *El empleo de las personas con discapacidad. Año 2016*. Recuperado de http://www.ine.es/prensa/epd_2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2014). *La discapacidad en México, datos al 2014*. Recuperado de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825090203.pdf

Leach (2002). *Empleo con apoyo: Buenas prácticas basadas en principios claros*. En: Verdugo, M., Jordán de Urríes, B. (coords.) *Hacia la integración plena mediante el empleo*. Actas VI Simposio Internacional de Empleo con apoyo. Colección Actas 1/2002. Salamanca 2002. Publicaciones INICO. Recuperado de <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1248&context=gladnetcollect>

Luecking, R. (2008). Emerging employer views of people with disabilities and the future of job development. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 29, 3-13. Recuperado de http://www.worksupport.com/course/tbi/emerging_employer_views.pdf

Luque, P. y Villanueva, M. (2017). *La integración laboral de las personas con discapacidad: Un estudio de caso*. Recuperado de

<http://ezproxy.udem.edu.mx:2932/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=d5c7c79b-2ae2-43b0-af3d-248d72ad33b2%40pdc-v-sessmgr03>

Naciones Unidas (2017_a). *Día internacional de las personas con discapacidad, 3 de diciembre*. Recuperado de <http://www.un.org/es/events/disabilitiesday/>

Naciones Unidas (2017_b). *La población mundial aumentará en 1.000 millones para 2030*. Recuperado de <https://www.un.org/development/desa/es/news/population/world-population-prospects-2017.html>.

Maldonado, V. (2013). El modelo social de la discapacidad: Una cuestión de derechos humanos. *Revista de Derecho UNED*, 12, 817-833. Recuperado de <http://revistas.uned.es/index.php/RDUNED/article/viewFile/11716/11163>

McCary, K. (2005). *The disability twist in diversity: Best practices for integrating people with disabilities into the workforce*. Recuperado de <https://ezproxy.udem.edu.mx:2119/education/docview/213963283/fulltextPDF/1E146D372E64D93PQ/1?accountid=17236>

Metts, R. L. (2000). *Disability issues, trends and recommendations for the World Bank*. Recuperado de <http://siteresources.worldbank.org/DISABILITY/Resources/280658-1172606907476/DisabilityIssuesMetts.pdf>

Ordóñez, C. (2011). Breve análisis de la inserción laboral de personas con discapacidad en el Ecuador. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, vol. 6 (núm. 2), p. 145-147. Universidad Politécnica Salesiana Cuenca, Ecuador. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4677/467746230007.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2001_a). *Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo*. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/gb282/pdf/tmemdw-2.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2001_b). *Reunión de la OIT sobre el tratamiento de la discapacidad en el trabajo*. Recuperado de https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008649/lang-es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2007). *Datos sobre discapacidad en el mundo del trabajo*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_087709.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2011). *Discapacidad en el lugar de trabajo: Prácticas de las empresas*. Recuperado de https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/working_paper_n3_sp.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017_a). *Tres empresas multinacionales se incorporan a la red mundial de empresas y discapacidad*. Recuperado de https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_585504/lang-es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017_b). *Estrategia y plan de acción para la inclusión de la discapacidad 2014-2017*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/genericdocument/wcms_370773.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (s.f.). *La red global de la OIT sobre empresas y discapacidad*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/publication/wcms_458232.pdf

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2017). *10 datos sobre la discapacidad*. Recuperado de <http://www.who.int/features/factfiles/disability/es/>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2018). *Discapacidad y salud*. Recuperado de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs352/es/>

Paredes, M., Fernández-Cid, M. y Ruiz, M. (2012). *Prevención de riesgos laborales entre las personas con discapacidad intelectual en los centros especiales de empleo*. Recuperado de <https://ezproxy.udem.edu.mx:2119/docview/1012150269/fulltextPDF/5C632D4AAD5F4761PQ/1?accountid=17236>

Pestana, L. (2005). *Integración de personas con discapacidad en la educación superior en Venezuela*. Recuperado de http://www.repositoriocdpd.net:8080/bitstream/handle/123456789/267/Inf_PestanaCorreiaL_IntegracionEducacionSuperior_2005.pdf?sequence=1

Redondo, V. (2014). Discapacidad y capacidad laboral. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57 (Supl. 1), 189-195. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v60s1/ponencia25.pdf>

Riaño-Galán, A., García-Ruiz, R., Rodríguez Martín, A. y Álvarez-Arregui, E. (2016). Calidad de vida e inserción socio-laboral de jóvenes con discapacidad. *Revista electrónica de investigación educativa*, 18(1), 112-127. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412016000100008&lng=es&tlng=es.

Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL). (2016). *Diagnóstico sobre la situación de las personas con discapacidad en México*. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/126572/Diagn_stico_sobre_la_Situacion_de_las_Personas_Con_Discapacidad._Mayo_2016.pdf

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2015). *La inclusión Laboral en México: Avances y retos*. Recuperado de http://www.stps.gob.mx/bp/gob_mx/Libro-Inclusion%20Laboral%20en%20Mexico-Avances%20y%20retos%20version%20digital.pdf

Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS). (2013). *Política nacional para la inclusión social de las personas con discapacidad 2013-2020*. Recuperado de <https://www.senadis.gob.cl/descarga/i/1234/documento>

Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS). (2016). *Estudio nacional de la discapacidad 2015*. Recuperado de <http://www.ciudadaccesible.cl/wp-content/uploads/2017/02/Libro-Resultados-II-Estudio-Nacional-de-la-Discapacidad.pdf>

Trejo, F. (2012). Fenomenología como método de investigación: Una opción para el profesional de enfermería. *Revista de Enfermería Neurológica (Mex)*, 11 (núm. 2), 98-101. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/enfneu/ene-2012/ene122h.pdf>

Trujillo, E. y Cayo, L. (2007). La discapacidad como una cuestión de derechos humanos. *Ediciones CINCA*, 1. Recuperado de http://www.sindromedown.net/wp-content/uploads/2014/09/19L_ladiscapacidad.pdf

Velarde-Talleri, A., Llinas-Audet, X. y Barboza-Palomino, M. (2018). Inclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral peruano. *Equidad Desarrollo*, núm., 32. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/326693875_Inclusion_de_las_personas_con_discapacidad_en_el_mercado_laboral_peruano

Velasco L. (2017). *La inclusión laboral de las personas con discapacidad: Un estudio comparativo entre España y México*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/universidadmonterreysp/reader.action?docID=5045266&query=discapacidad+laboral#>

Victoria, J. A. (2013). El modelo social de la discapacidad: Una cuestión de derechos humanos. *Boletín mexicano de derecho comparado*, 46(138), 1093-1109. Recuperado de <http://revistas.uned.es/index.php/RDUNED/article/viewFile/11716/11163>

Villa, N. (2003). Situación laboral de las personas con discapacidad en España. *Revista Complutense de Educación*, 14, (núm. 2), 393-424. Recuperado de http://www.repositoriocdpd.net:8080/bitstream/handle/123456789/849/Art_VillaFernandezN_SituacionLaboralPersonas_2003.PDF?sequence=1

World Health Organization (WHO). (2018). *Discapacidades*. Recuperado de

CONCLUSIONES

Si bien es cierto que la globalización se considera un proceso en donde confluyen aspectos políticos, económicos, sociales y culturales, en los cuatro conceptos, principalmente en el último, vemos el desarrollo del capital humano con sus valores cognitivos y heurísticos, o mejor conocido como las *prácticas* ejercidas en los diferentes procesos.

Para el caso del presente texto, encaminado a describir temas relativos al capital humano, liderazgo y comportamiento organizacional, auscultamos una serie de variables, encaminadas a fortalecer el *conocimiento y la practica* de los profesionales, dedicados a desenvolverse en empresas o instituciones educativas. Sus aportaciones inéditas son prueba de ello; los argumentos aquí escritos se relacionan con las características propias del trabajador, sus derechos laborales, la salud y salud mental, su producción en relación con sus necesidades prioritarias como personas. Asimismo, la importancia del desarrollo del liderazgo desde temprana edad, hasta el emprendimiento y la contratación por instituciones de los sectores económicos que fortalecen las buenas decisiones. La arena del comportamiento organizacional se base en una realidad, involucrados los indicadores de productividad y competitividad, sin excluirse en el mercado de la globalización. La economía digital ha creado muchos cambios en las estructuras organizacionales, pero, también ha generado grandes brechas entre los que tienen y los que no tienen internet, o bien, equipos obsoletos, falta de servicio y el conocimiento para el manejo del programa o software.

Para terminar, reconozco el gran esfuerzo de los autores de la presente obra, como también agradezco a la Academia de Ciencias Administrativas, el espacio para verter ideas científicas sociales, con miras a formar una sociedad autentica del conocimiento global de capital humano, liderazgo y comportamiento organizacional. Instando que el texto sea una contribución de mejora para las instituciones y posicionamiento del conocimiento en las Ciencias Administrativas y afines.

Academia de Ciencias Administrativas, AC

Campeche 810

Fracc. Valle de Aguayo

Cd. Victoria, Tamaulipas. México

**ESTUDIOS DEL CAPITAL HUMANO, SU LIDERAZGO
Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Una
Perspectiva Globalizadora**

Esta obra representa el esfuerzo de investigadores y docentes de diferentes universidades mexicanas y extranjeras.

Contiene temas relativos al capital humano, liderazgo y comportamiento organizacional. Encaminado al desarrollo y derecho humano en los procesos organizacionales y mejoras al rendimiento, beneficio de la producción y competitividad de las empresas. También al impacto a la sociedad y trascendencia del Conocimiento de las Ciencias Administrativas y afines