

EL CAPITAL HUMANO

Y SU IMPACTO

en la calidad organizacional



Jesús Guillermo Sotelo Asef
Delia Arrieta Díaz
compiladores

UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO

El capital humano y su impacto en la calidad organizacional

Jesús Guillermo Sotelo Asef
Delia Arrieta Díaz
compiladores

UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO

Sotelo Asef, Jesús Guillermo, y Delia Arrieta Díaz, comps.
2018. *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*. Durango: Universidad Juárez del Estado de Durango.

Primera edición: abril de 2018

© D. R. Jesús Guillermo Sotelo Asef
© D. R. Delia Arrieta Díaz (comps.)

© D. R. Universidad Juárez del Estado de Durango
Constitución 404 sur
Zona Centro
C. P. 34000
Durango, Dgo. México

ISBN: 978-607-503-190-3

Imagen de portada: Jordan Encarnacao / Unsplash

© Derechos Reservados. Esta publicación se distribuye como ebook en formato pdf. Está prohibida su modificación o edición en cualquier otro formato. Se permite la copia de fragmentos citando la fuente completa. Dirija cualquier consulta a Editorial UJED editorialujed@ujed.mx Fecha de última modificación: 30 de abril de 2018.

Hecho en México / Distribución mundial

Contenido

Prólogo	5
Presentación	6
Introducción	8
Bases para la construcción de un perfil de competencias de empresarios competitivos de PYME en la Región Laguna de México	13
Diagnóstico situacional cualitativo desde el punto de vista de los sujetos universitarios en la UJED	29
El acoso moral e impacto en la satisfacción del recurso humano de la Dirección de Pensiones del Estado de Durango	38
La propiedad intelectual y su impacto en la formación profesional dentro de las Instituciones de Educación Superior	55
Confiabilidad y validez de un instrumento para evaluar el compromiso afectivo, la intención de compartir y la transferencia del conocimiento tácito intraorganizacional en la manufactura automotriz en Ciudad Juárez, Chihuahua	65
El liderazgo como factor determinante del clima organizacional	79
Diagnóstico de los estilos de aprendizaje en una institución de educación superior	93

Clima organizacional en una procesadora de alimentos: análisis de sus dimensiones	104
El recurso humano como valor monetario para la suma de la riqueza en la empresa	116
El impacto de los factores poblacionales en las dimensiones del clima organizacional en una institución de impartición de justicia	134
La relevancia del liderazgo directivo en la calidad educativa	153
Diagnóstico del clima organizacional del Seguro Popular	168
Análisis del clima organizacional y su influencia en el mejoramiento continuo en alumnos de ingeniería	176
AUTORES DE LA PRESENTE OBRA	185
Cómo citar este eBook	196

Prólogo

ALTAMENTE SATISFACTORIO para mí es la presentación de este libro arbitrado, ya que versiones preliminares de algunos capítulos tuvieron origen en el Tercer Congreso Internacional de Administración y en el 36 Congreso Nacional de Administración.

El tema central de aquellos congresos fue la Responsabilidad Social desde la sustentabilidad ante la globalización, una de las grandes preocupaciones de los expertos en administración, investigadores y consultores. Es una contribución especial del Colegio de Licenciados en Administración a los estudios de administración, ahora con un enfoque integrador llamado *Gestión*. En aquel momento se aceptaron los siguientes trabajos: 17 sobre responsabilidad social, 16 de capital humano, 13 de gestión organizacional, tres de sustentabilidad y dos de ética.

Es realmente alarmante que sólo se hayan aceptado dos ponencias sobre ética, *a priori* se podría pensar que para los estudiosos de la administración no es importante estudiar el impacto y trascendencia de la ética, a pesar de ser altamente sustantiva para el buen desempeño de las organizaciones. En los últimos años ha proliferado la corrupción en las organizaciones; es un lastre que afecta tanto nuestro país como a las organizaciones.

La corrupción sólo se puede combatir con la conducta ética, con la implantación de los códigos de ética, y por supuesto, con la vigilancia de los comités de ética. Invito a toda la comunidad administrativa a que continuemos estudiando la gestión, la responsabilidad social, la sustentabilidad y la ética, sin pasar por alto la globalización.

LA. José Alfredo Velasco Nájjar
Presidente del Consejo Directivo Nacional
del Colegio de Licenciados en Administración, AC

Presentación

LA GESTIÓN DEL conocimiento es tan longeva como la existencia del hombre sobre la tierra, pero conciencia de ella existe claramente desde finales del siglo XX. El porqué de esta tardía toma de conciencia está en la complejidad del mundo en que vivimos y en la necesidad del hombre de encauzar procesos en la era de la tecnología, esto como mediador de las relaciones humanas y desde la inmediatez de la comunicación. La gestión del conocimiento adquiere la peculiaridad de ir aparejada a la gestión del capital intangible que constituye el recurso humano.

El saber es condición y consecuencia de su portador: el ser humano. En las esferas del cambio no hay lugar donde la gestión deje de estar presente; se ha convertido en la premisa para acceder a nuevas formas de relaciones y de desarrollo.

Una particularidad de este proceso es la integración de los estudios, y por tanto, de los hombres y mujeres que los llevan adelante. Las visiones sobre la integración y la generación de nuevos conocimientos, o su enriquecimiento, abarcan los procesos productivos y los servicios, y a su vez, son inseparables de cómo se desarrolla y se busca un recurso humano superior que permita mejores desempeños y resultados en las organizaciones que el hombre ha conformado.

¿Dónde se genera el saber?, ¿quiénes son sus portadores?, ¿bajo qué condiciones se realiza?, ¿qué propicia la gestión de un conocimiento que sigue adelante en un mundo donde esta condición es parte inseparable del desarrollo?

Estas y otras interrogantes encuentran respuestas —o al menos abren caminos para encontrarlas—, en el presente libro, fruto de la labor investigativa de varios estudiosos que ponen a disposición de la comunidad científica, empresarial, estudiantil y docente de instituciones universitarias, una obra que analiza diversas aristas del problema.

Sólo la lectura de sus diversos epígrafes permite ya idear las dimensiones que adquiere el complejo proceso de gestión del conocimiento y del capital humano, como su portador y, a la vez, resultado.

Dentro de estas dimensiones se pueden plantear: la educativa, el liderazgo, la intelectual, la jurídica, afectivo-emocional, ética, de competencias para la mejora del desempeño, o de aprendizaje para la vida.

Las visiones y respuestas del presente texto no son más que el planteamiento de problemas y posibles alternativas de solución, pero no constituyen algo acabado, porque la verdadera respuesta está en cómo el lector puede encontrar una línea de acción para encauzar su labor en cualquier tiempo y contexto.

Sirva, entonces, esta propuesta para la polémica, el análisis y la discusión científica sobre un eje del desarrollo actual de las organizaciones humanas: gestionar el desarrollo desde el capital que constituye el propio hombre.

Dr. Jorge Luis González Abreu
Universidad de las Ciencias, Villa Clara, Cuba

Introducción

EN LA ACTUALIDAD, las organizaciones se enfrentan a constantes cambios debido a los avances tecnológicos y a la globalización. Mejorar la calidad de sus servicios o productos y crear una ventaja competitiva al aplicar y generar conocimiento mediante el capital humano les permite realizar sus actividades con mayor eficiencia y eficacia, y alcanzar los objetivos organizacionales.

Para lograr la evolución de la calidad dentro de las organizaciones es necesario considerar dos factores importantes: la gestión del conocimiento, que a su vez se ha convertido en un factor clave para la productividad –considerando los diferentes niveles jerárquicos, así como el ambiente interno y externo de las organizaciones–; y por otra parte, el capital humano, que radica en el conocimiento, las habilidades y las virtudes de los miembros de la organización, quienes se encargan de tomar las decisiones pertinentes para el desarrollo de la organización y la mejora en la calidad de los procesos existentes.

La gestión del conocimiento debe cumplir con objetivos que permitan: formular estrategias para la adquisición y generación del conocimiento organizacional, mejorar los procesos mediante la aplicación del conocimiento, así como evaluar los riesgos y las oportunidades a las que se enfrentan las organizaciones para mejorar la calidad e incrementar la competitividad.

Al igual que la gestión del conocimiento, el capital humano dentro de las organizaciones también tiene objetivos: el conocimiento individual, pero uno que a su vez impacta en los objetivos organizacionales. Puesto que el capital humano se encarga de manera directa de desarrollar las actividades para el logro de las metas organizacionales, es indispensable que en las organizaciones se considere la mejora de su personal en los diferentes entornos mediante la capacitación.

El presente libro recopila investigaciones que aportan evidencias científicas sobre la gestión del conocimiento y el capital humano dentro de las organizaciones.

Las diez instituciones participantes son: Universidad Autónoma de Coahuila, Universidad Juárez del Estado de Durango, Universidad Tecno-

lógica de Ciudad Juárez, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Instituto Tecnológico de Durango, Universidad de Ixtlahuaca CUI, Universidad de Guanajuato, campus Celaya-Salvatierra, el Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán y la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Los capítulos fueron sujetos a arbitraje por docentes e investigadores de: Universidad Juárez del Estado de Durango, Universidad Pedagógica de Durango, Universidad Politécnica de Durango, y el Centro de Actualización del Magisterio, sede Durango.

Los autores se enfocan en diversos temas en investigaciones cuantitativas y cualitativas, que nos permiten conocer la aplicación en los diferentes contextos de las organizaciones actuales, y un análisis de distintas variables que sirve como generación de conocimiento para la aplicación en el actuar de la administración.

A continuación se presenta una breve reseña sobre el contenido de los capítulos del presente libro. El capítulo *Bases para la construcción de un perfil de competencias de empresarios competitivos de PYME en la región Laguna de México*, estudia las competencias de empresarios en las PYME, en donde resulta un perfil asentado en cuatro dimensiones: intelectuales, emocionales, físicas y espirituales, así como las competencias asociadas a cada una.

El capítulo *Diagnóstico situacional cualitativo desde el punto de vista de los sujetos universitarios en la UJED* establece un contacto directo con los actores universitarios bajo el enfoque cualitativo, desde diferentes escenarios, tanto en el contexto nacional, regional, estatal e intrainstitucional, para identificar la situación real de la universidad ante las estadísticas existentes, y plantea un esquema de planeación institucional pertinente. Los resultados obtenidos arrojan un gran número de aportaciones recabadas en diferentes eventos: talleres y mesas donde participaron alumnos, docentes administrativos, directivos personal de confianza, investigadores, etc.

El capítulo denominado *El acoso moral e impacto en la satisfacción del recurso humano de la Dirección de Pensiones del Estado de Durango*, trata la verificación de la existencia del acoso moral y el impacto en la satisfacción de los empleados de la Dirección de Pensiones del Estado de Durango; el resultado es que en dicha dependencia se practica el acoso por varios actores y existe falta de satisfacción de los empleados, y aunque hay una relación entre ambas variables, el acoso no es la única causa de insatisfacción.

El capítulo *La propiedad intelectual y su impacto en la formación profesional dentro de las Instituciones de Educación Superior*, presenta una investigación que tiene como objetivo principal analizar el enfoque de las instituciones de educación superior respecto a la propiedad intelectual, el ambiente en el que se desarrollan y las herramientas para la protección de la misma,

con el fin de vislumbrar su futuro; como resultados se obtiene que la propiedad intelectual tiene aún mucho camino por recorrer, pero por otra parte, las estadísticas muestran el aumento de 7.7% en la producción de artículos científicos en México.

El capítulo *Confiabilidad y validez de un instrumento para evaluar el compromiso afectivo, la intención de compartir y la transferencia del conocimiento tácito intraorganizacional en la manufactura automotriz en Ciudad Juárez, Chihuahua*, busca validar un instrumento para analizar la influencia del compromiso afectivo organizacional y las intenciones del empleado para compartir el conocimiento tácito intraorganizacional –como factor determinante para que la transferencia sea exitosa y permitirle a la organización lograrla–; los resultados arrojan una fiabilidad de 0.847 para la variable compromiso afectivo, 0.838 para intención de compartir, 0.762 para norma subjetiva, 0.890 para actitud y 0.828 para transferencia de conocimiento tácito intraorganizacional, así mismo, el instrumento completo obtiene una confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.871.

El capítulo denominado *El liderazgo como factor determinante del clima organizacional*, analiza el liderazgo y el clima organizacional en una empresa mexicana utilizando un instrumento integrado por noventa ítems, diez subescalas categorizadas en tres dimensiones que son: la relación, el crecimiento personal y el mantenimiento del sistema; para el resultado consideran el género, edad, cargo y antigüedad, donde se puede observar que el clima de esta empresa es aceptable porque todos los indicadores que lo conforman se encuentran alrededor del punto medio.

El capítulo *Diagnóstico de los estilos de aprendizaje en una institución de educación superior*, analiza cuál es el estilo de aprendizaje organizacional que de manera predominante se presenta en el Instituto Tecnológico de Durango, de acuerdo a la tipología e instrumento de medición que utilizó Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow (2000), donde se aplicó la prueba estadística homogeneidad de varianzas y Anovas de un factor; se encontró que el estilo de aprendizaje organizacional que se presenta con mayor frecuencia es el de mejora continua.

El capítulo *Clima organizacional en una procesadora de alimentos: análisis de sus dimensiones*, da a conocer el clima organizacional del área de ventas de una comercializadora, en puntos de venta ubicados en el municipio de Durango, así como la dimensión mejor evaluada y la peor evaluada por los trabajadores de la empresa; así mismo, da a conocer la correlación que existe entre las dimensiones. Los resultados indicaron que la dimensión peor evaluada fue la de capacitación y desarrollo, y la dimensión del clima organizacional mejor evaluada fue la de estructura. En cuanto a la correlación de Pearson se observa que existe una negatividad entre capacitación y desarrollo

con liderazgo, trabajo en equipo y ambiente físico y cultural, mientras que la de estructura arrojó datos positivos y mayores al 0.5 que demuestra que la relación es significativa.

El capítulo *El recurso humano como valor monetario para la suma de la riqueza en la empresa*, se plantea como finalidad sensibilizar al usuario para darle un valor al capital humano y al talento humano dentro de la riqueza de la empresa de la cual forma parte; como conclusiones se plantea que el talento humano es aquel que genera conocimiento para sí y para la empresa, siendo un factor preponderante para la creatividad, innovación, sustentabilidad, productividad y por supuesto competitividad, lo que se considera un elemento distintivo de la riqueza y valor de la misma en forma sumatoria.

El impacto de los factores poblacionales en las dimensiones del clima organizacional en una institución de impartición de justicia, realiza un análisis del impacto de los factores poblacionales en las dimensiones del clima organizacional del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango; los autores concluyen que existe un clima organizacional agradable en las dimensiones de estructura, comunicación, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, identidad y liderazgo, con resultados muy altos que varían entre 71% y 90.7%, mientras que en la dimensión de capacitación y desarrollo existe un 50.2%, por lo que se presenta una área de oportunidad para que la institución mejore.

La relevancia del liderazgo directivo en la calidad educativa, analiza la relación que existe entre el estilo de liderazgo que se ejerce en instituciones de educación básica en la zona escolar de Celaya con los niveles de calidad de estos mismos centros educativos, concluyéndose que la variable liderazgo está correlacionada con la variable calidad, sin embargo, el nivel de correlación encontrado es bajo.

El capítulo *Diagnóstico del clima organizacional del Seguro Popular* tiene como objetivo general conocer el clima organizacional de la Dirección del Régimen Estatal de Protección Social en Salud (SP). Se concluye que el clima organizacional prevaleciente ahí está en regular condición, así mismo, después del análisis de las siete dimensiones del clima organizacional, se despliega una oportunidad para mejorarlo y transformarlo en un recurso a favor de la eficiencia y competitividad de la organización.

Por último, el capítulo *Análisis del clima organizacional y su influencia en el mejoramiento continuo en alumnos de ingeniería*, tiene como objetivo identificar la relación del clima organizacional y el nivel de satisfacción de los alumnos pertenecientes al Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán; el análisis arrojó que el clima percibido es moderadamente bueno; resalta la necesidad de mejorar la capacitación a los docentes, mejorar y dar mante-

nimiento a las instalaciones y procurar el trato amable en las distintas áreas administrativas hacia los alumnos.

El presente libro se deriva de aportaciones que los investigadores presentan para generar un análisis sobre los diferentes casos de estudio, de los cuales se puedan desprender nuevas propuestas de investigación para el mejoramiento de las organizaciones. Agradezco la aportación de cada uno de los investigadores y los felicito por el empeño puesto en cada uno de sus capítulos.

Dr. Jesús Guillermo Sotelo Asef
Compilador

Bases para la construcción de un perfil de competencias de empresarios competitivos de PYME en la Región Laguna de México

Sandra López Chavarría
Orlando Walfrido Gutiérrez Castillo
Armando Parres Frausto

Introducción

El entorno globalizado contemporáneo ha incorporado una categoría esencial, que se erige en eje fundamental para la sustentabilidad de las economías y las empresas: la competitividad. La inserción de esta categoría en el entramado económico ha generado un cambio de paradigma en los actores económicos, en particular en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), cuya asunción se convierte en uno de los retos más importantes de la actualidad y marca una diferencia importante en su desempeño. Aquellos que logran implementarla pueden orientarse de manera efectiva al mercado: agregan valor mediante procesos de innovación basados en la utilización del talento humano, y aseguran posiciones competitivas sustentables. Los que se estancan en el paradigma tradicional buscan colocar un insumo básico, carente de valor agregado, y terminan por erosionar su ventaja comparativa estática y ponen en riesgo su sustentabilidad. He ahí la brecha que separa a las PYME competitivas de las no competitivas en el contexto actual, lo que impone importantes retos a los empresarios.

El paradigma de las ventajas comparativas –enmarcado en contextos sectoriales fragmentados y producciones intensivas en la explotación de factores productivos–, condujo a las empresas a orientarse a la reducción de costos y la explotación de economías de escala asociadas al tamaño empresarial, como mecanismos competitivos esenciales. Sin embargo, en contextos globalizados, de amplia interdependencia y apertura, se impone la adopción de un paradigma competitivo asociado al desarrollo de factores especializados, donde la innovación, la diferenciación y la capacidad asociativa de las empre-

sas constituyen los pilares de la creación de ventajas competitivas y los ejes esenciales de los procesos de agregación de valor, desbordando los estrechos límites de los costos como mecanismo competitivo. Por supuesto, de este desafío paradigmático no escapan las PYME.

Los empresarios son el núcleo motriz de las empresas. Ellos emprenden proyectos empresariales, dedican recursos, tiempo y energía para lograr el éxito de las empresas. Sin ellos no podría concebirse un sólido sistema empresarial en una economía que contribuye a su sustentabilidad. Sin embargo, para que se conviertan en verdaderos agentes competitivos deben desarrollar las competencias gerenciales que exige el entorno globalizado contemporáneo. Por ello, resulta indispensable sentar las bases para la construcción de perfiles de competencias contextualizados que apoyen los procesos de formación de empresarios competitivos en función de las peculiaridades del entorno y sus exigencias.

Coincidimos con algunos expertos que plantean que en México existe un enorme déficit de vocación empresarial (Zaid, 2005; Serralde, 2010; Stevens y Castellanos, 2011). Los recursos económicos del país se emplean de una manera poco innovadora, sin una vocación empresarial ajustada al paradigma que impone la globalización. De ahí la necesidad de elevar la competitividad del empresario mexicano mediante procesos de formación efectivos. Sin embargo, para ello se requiere de una suerte de brújula o referente que contribuya a encaminar las acciones formativas en la dirección correcta mediante la identificación de déficits relevantes de competencias empresariales ajustadas a los requerimientos regionales. Ello refuerza la importancia de construir perfiles de competencias empresarias sobre bases científicas que aseguren la efectividad de los procesos de formación de empresarios competitivos, en especial, para aquellos que enfrentan el reto de conducir hacia el éxito a sus PYME.

De lo anterior se infiere el problema de investigación planteado: ¿cómo elaborar un perfil de competencias que contribuya a la formación de empresarios competitivos de PYME en la Región Laguna de México? En suma, se busca sentar las bases teóricas y metodológicas para la determinación de un perfil de competencias de empresarios competitivos de PYME como resultado de una investigación desarrollada en la Región Laguna de México. Tal propósito reviste una singular importancia en el contexto actual, debido a la pérdida de competitividad de las PYME y el débil accionar competitivo de sus empresarios, de acuerdo con la evidencia empírica constatada en la región. La concreción de un perfil de competencias regional posibilitará identificar brechas de formación empresarial y adoptar estrategias efectivas para enfrentarlas.

Para asumir este reto se proponen tres objetivos específicos: 1) sistematizar los argumentos relacionados con las causas del fracaso o pérdida de competitividad de las empresas y el papel de las competencias empresarias en este contexto; 2) sustentar las bases de la competitividad del empresario de PYME y su correspondiente sistema de competencias; y 3) contextualizar el perfil de competencias del empresario competitivo de PYME en la Región Laguna de México.

El trabajo se estructura en tres momentos. Primeramente se expone el marco teórico, donde se sintetizan los principales retos de las PYME hoy y las bases del accionar competitivo de sus directivos, desarrollando el concepto de competitividad del empresario y las competencias asociadas al mismo. Luego se describe la metodología empleada, el instrumental y el procedimiento seguido para la consulta con expertos del ámbito empresarial y de la academia. Por último, se exponen los principales resultados de la investigación, entre los que destaca el perfil de competencias empresarias contextualizado a las características de la región objeto de estudio.

Revisión literaria

Las PYME juegan un papel muy importante en el crecimiento económico de cualquier país o región. Constituyen pilares de la actividad económica, tanto en países desarrollados como en desarrollo, aunque en estos últimos su peso en la economía resulta vital. Si en los países desarrollados su contribución al empleo oscila entre el 49 y el 79 % y su aportación a la actividad económica (PIB) fluctúa entre el 30 y el 66 % aproximadamente, en el entorno latinoamericano las PYME representan entre el 90 y el 99 % de todas las unidades económicas (Zevallos, 2010), y son las principales promotoras de la actividad económica y el empleo.

En México, 95 % de las unidades económicas existentes se engloban en el marco de las PYME, en las cuales destacan las microempresas con 80 % del total, mientras que las PYME absorben el 15 % restante (Zorrilla, 2013). Su contribución al empleo oscila alrededor del 65 % en los últimos años, mientras que su aportación a la actividad económica (PIB) es de aproximadamente 40 %, por lo que pueden ser consideradas la base de la economía mexicana (Becerra, 2015).

En México, las PYME forman un grupo heterogéneo con potencial de desarrollo diferente. Sin embargo, tienen características en común: son dirigidas por los mismos dueños de manera personalizada, están sujetas a un pequeño número de clientes, operan en un mercado único y tienen competencia significativa por insuficiente diferenciación, aspectos que parecen limitar su capacidad competitiva (Iduarte y Zarza, 2002).

Son muy pocas las PYME que han sido capaces de identificar nichos de mercado por su propia iniciativa, así como de organizar la producción y comercialización adoptando procedimientos estandarizados de empresas líderes en el ámbito internacional (Mora, 2011).

Aunque es cierto que las PYME dan empleo a una parte importante de la población económicamente activa, su aporte al valor agregado y a las exportaciones es débil. Muchas PYME deben su existencia no a una vocación innovadora o exportadora, sino al hecho de que no haya posibilidades de obtener trabajo en otras actividades, por lo que su número crece en tiempos de crisis.

Esta es una de las causas fundamentales del fracaso de muchas PYME, las cuales muestran cifras significativas de quiebra en los primeros años de vida. De acuerdo con la OCDE, citada por Morales (2011), de cada cien empresas nuevas, solo diez logran consolidarse en el mercado al décimo año de operaciones. En el caso específico de México, sólo 10 % de las PYME maduran, tienen éxito y crecen al cabo de diez años de operación. El 75 % de las PYME mexicanas debe cerrar después de dos años en el mercado, mientras que la experiencia demuestra que 50 % de las empresas quiebra durante el primer año de actividad, y no menos del 90 % antes de cinco años (Yáñez, 2007).

Por esta razón, diversos autores (Dini, Stumpo y Vergara, 2005; Carrasco, 2005; Bertossi, 2008; Fernández, 2008; Medina et al., 2011) consideran que resulta vital dar apoyo a las PYME. Estas empresas generan efectos positivos en la estabilidad socioeconómica de los países, además del potencial que presentan para el desarrollo y difusión de la innovación, dada la flexibilidad y agilidad que pueden mostrar ante cambios del entorno respecto a las grandes compañías.

Mora (2011), dice que existen oportunidades en muchos países para que las PYME bien organizadas y dirigidas puedan compenetrarse en los mercados y alcanzar sus metas de crecimiento. La tendencia de las grandes empresas a conservar sus áreas esenciales y encargar otras funciones empresariales a socios externos, genera opciones para las PYME de integración a cadenas productivas (locales o globales) como productores de partes o proveedores de servicios especializados mediante la concreción de alianzas estratégicas.

Las PYME también pueden verse favorecidas por la tendencia actual de la clientilización de la demanda y la creación de nichos de mercado, proveyendo bienes y servicios especializados, en cuyas producciones no resultan decisivas las economías de escala, sino la generación de bienes y servicios innovadores y especializados intensivos en conocimientos y tecnología.

Sin embargo, existen diversos factores que limitan el accionar competitivo de las PYME en función de aprovechar estas oportunidades. De acuerdo con Soriano (2010), desde la perspectiva de los empresarios, las razones del alto índice de fracaso son atribuibles a fuerzas externas a las empresas, entre

las que destacan: el débil apoyo oficial; el poco acceso a fuentes de financiación bancaria; el alto costo del financiamiento de los proveedores; los excesivos controles gubernamentales y las altas tasas impositivas, entre otras. No admitir la existencia de estos obstáculos sería irreal. Sin embargo, algunas PYME han sobrevivido y progresado a pesar de estas limitaciones.

Es por ello que la perspectiva de algunos analistas empresariales se orienta más a encontrar las causas del fracaso en las propias PYME, y en particular, en la capacidad de gestión de sus directivos.

Para el caso de América Latina, destaca el déficit de orientación estratégica de este segmento empresarial. Muchas PYME producen bienes y servicios para mercados nacionales, regionales o locales masivos, exponiéndose a la competencia de las grandes empresas con ventajas competitivas de escala.

A criterio de varios autores, se trata de una especialización desacertada, ya que en condiciones de competencia creciente, las PYME deberían orientarse a nichos de mercado más especializados (Soriano, 2010; Mora, 2011).

Arquero, Abad y Jiménez (2009), refieren que uno de los principales problemas que enfrentan las PYME en la actualidad consiste en el escaso poder de negociación, tanto frente a proveedores como a clientes. Esta dificultad tiene como agravante el hecho de que el entorno nacional no es propicio para la colaboración empresarial (Carrasco, 2005; Bertossi, 2008; Malvicino, 2009; Mora, 2010; Armenteros, 2013).

Otro de problema relevante de las PYME consiste en su debilidad para exportar y desarrollar negocios internacionales. En ello incide la falta de información comercial, debilidades de la gerencia para expandirse a mercados internacionales y el escaso acceso a financiamiento. También se plantean problemas de definición de proyectos empresariales para encontrar financiamiento o socios externos; hay falta de acuerdos de cooperación para reducir los tiempos de aprendizaje, acceder a información costosa y abrir mercados, así como incapacidad para identificar ventajas competitivas sostenibles para un adecuado posicionamiento (Gómez, 2006). Para el caso de México, Becerra (2015) considera que las PYME se han quedado rezagadas debido a que la mayoría de sus directivos se enfoca en la subsistencia.

Por otra parte, sostiene que el ser casi todas empresas familiares –donde el mando pasa de generación en generación bajo enfoques muy tradicionales–, limita que se experimenten procesos de expansión y diversificación significativos. Por su parte, Zorrilla (2013), dice que muchos directivos de las PYME han olvidado que el principio fundamental de toda empresa consiste en generar riqueza, no solo individual o familiar, sino también para la propia empresa, mediante la reinversión de utilidades que le permitan desarrollarse de manera sostenible. La visión de la PYME como “negocito que se exprime” para el beneficio personal o familiar, sin pensar en su sostenibilidad a largo

plazo, se convierte en un concepto obsoleto y carente de utilidad a la sociedad, al perder su rumbo estratégico.

Malvicino (2009), logra identificar cuatro factores que impiden el desempeño competitivo de las PYME mexicanas: 1) barrera de visión compartida, debido a la falta de integración y cohesión de sus cuerpos directivos; 2) barrera de gerenciamiento, asociada al enfoque cortoplacista y a la orientación al control meramente operacional de la gerencia; 3) barrera operacional, dado que los procesos clave de las empresas no están diseñados para apalancar a los conductores de la estrategia del negocio; y 4) barrera del personal, pues los objetivos de sus integrantes, sus compensaciones, entrenamiento y desarrollo de competencias no están debidamente integrados a la estrategia de la empresa.

NAFIN (2010), caracteriza las causas del fracaso de las PYME en cinco áreas fundamentales, a saber: a) incompetencia o falta de experiencia de sus directivos; b) la emoción que se pierde luego que inicia la empresa o la desilusión por los primeros tropiezos que se enfrentan; c) falta de controles adecuados; d) falta de capital suficiente y baja propensión a la capitalización de utilidades; y e) falta de una identificación correcta con el riesgo.

Molina, Medina y Armenteros (2012) identifican 39 causas asociadas a fracasos de las PYME en el estado de Coahuila, que agrupan en cuatro temas principales: 1) mercado, relacionadas con la ausencia de investigaciones de mercado, análisis del sector industrial y de la competencia, así como la falta de estrategias de producto/servicio, precio, promoción, distribución, comunicación y ventas; 2) operaciones, relacionadas con los procesos productivos, la inexistencia de planes de producción y de compras; 3) organización, vinculadas con insuficiencias en los procesos estratégicos, las estructuras organizativas, el cumplimiento de la legalidad; y 4) financieros, asociados al control de las inversiones y su financiación, la elaboración y control de presupuestos, el manejo del flujo de caja, así como debilidades en el análisis de los estados financieros. Estos autores identifican el peso relativo de cada uno de los temas, y destacan que los problemas de organización y gestión empresarial absorben 30% de las causas de baja sobrevivencia de las PYME.

Investigaciones conducidas por los autores de la presente investigación sobre el comportamiento de los empresarios en las PYME de la Región Laguna validan los hallazgos de los autores antes mencionados y aportan nuevas aristas respecto a los problemas que enfrenta este segmento empresarial en la actualidad.

En las mismas se han confirmado las siguientes tendencias en cuanto a conductas y estados anímicos de los empresarios: a) pérdida de la brújula para direccionar sus acciones como empresarios en contextos de alta incertidumbre; b) creencia de que el entorno se volverá más benevolente, como

en el pasado; c) problemas con el manejo de las emociones, altos niveles de irritabilidad y baja capacidad de interacción en grupos; d) elevados niveles de estrés, con impactos en su salud y calidad de vida; y e) pérdida del sentido de la vida como seres sociales que repercute en problemas familiares (Gutiérrez, Facio, Aguilar y de Valle, 2015). Todo lo anterior conduce a un pobre liderazgo y a una conducción mediocre de los procesos empresariales que merma la competitividad del empresario, entendida como su capacidad para asumir el nuevo paradigma competitivo.

Lo anterior sugiere la necesidad de desplegar procesos de formación de empresarios orientados a enfrentar las limitantes identificadas. Sin embargo, para hacer efectivos tales procesos, se requiere partir de un perfil contextualizado de competencias empresarias que los sustenten científicamente. Esta importante iniciativa afirma que la formación de empresarios competitivos de las PYME necesita fundamentos metodológicos, estratégicos y operacionales que contribuyan a enfrentar las potenciales causas del fracaso de sus empresas.

Metodología

Desde la perspectiva metodológica, el tipo de investigación desarrollada es de carácter mixto, pues persigue argumentar y contextualizar el perfil de competencias de empresarios competitivos en una región del país, para lo cual se recurre a métodos cualitativos y al uso de técnicas cuantitativas para el procesamiento de la información capturada mediante la aplicación de cuestionarios a expertos, donde predomina el uso de estadígrafos de tendencia central.

El marco referencial de la investigación se concreta en la Región Lagunera de México, con características “sui géneris” respecto al resto de las regiones del país. Considerada la novena zona metropolitana más grande de México con alrededor de un millón cien mil habitantes, está integrada por cuatro grandes centros poblacionales: Torreón (el municipio más importante de la región), Matamoros, Gómez Palacio y Lerdo. Los dos primeros pertenecen al Estado de Coahuila (677 mil habitantes), mientras los otros dos pertenecen al Estado de Durango, compartiendo territorios de dos Estados del país.

En la región se desarrollan nuevas ramas como el desarrollo del *software*, el fortalecimiento de los *clústeres* lácteos y derivados, el desarrollo de autopartes y el procesamiento de productos maderables y no maderables. Una de las industrias más importantes de la región es la metalúrgica, donde se ubica la principal fundición de plomo del país, la refinería de plata y la instalación electrolítica de zinc más importante de México y de América Latina. Asimismo, se desarrollan actividades industriales asociadas a la producción de cerveza (que abastece del producto a todo el norte del país), maquiladoras

textiles y automotrices (Medina, García y Ballinas 2011). Todas estas industrias presentan un enorme potencial para el desarrollo de cadenas productivas donde pueden insertarse las PYME bajo las formas de alianzas, subcontratación o cooperación productiva.

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación se han contemplado tres tareas de investigación. La primera consistió en una investigación documental con el propósito de sistematizar las causales de fracaso o pérdida de competitividad de las PYME y el impacto que sobre las mismas tiene el desempeño del empresario en particular. Para ello se emplea la metodología de CONAMYPE El Salvador (2009), que identifica cinco áreas problemáticas de gestión empresarial que enfrentan las PYME en su desempeño competitivo: a) problemas de planificación, b) problemas para vender, c) problemas para producir y operar el negocio, d) problemas de control, y, e) problemas de organización y gestión. Esta clasificación resulta adecuada para la elaboración de diagnósticos de gestión empresarial en las PYME y la identificación de déficits de competencias empresarias debido a su alcance e integralidad.

En la investigación bibliográfica desarrollada se evaluaron 26 trabajos científicos relacionados con los factores de fracaso de las PYME. A los efectos de seleccionar los factores de fracaso por áreas, el criterio fue la identificación de al menos dos coincidencias en los trabajos evaluados respecto a los mismos. De esta forma, se seleccionaron 50 factores causales de fracaso, de los cuales 4 se ubican en el área de Planificación (8%); 11 en la de Mercadotecnia y Ventas (22%); 9 en la de Producción y Operaciones (18%); 5 en la de Control (10%); y 21 en la de Organización y Gestión (42%).

La segunda tarea de investigación también se basó en la revisión crítica de la literatura relacionada con la competitividad del empresario y el sistema de competencias que la sustenta. En la misma se emplearon métodos teóricos como el analítico-sintético, el inductivo-deductivo y el enfoque de sistemas.

En la tercera tarea de investigación el empleo del método de expertos resultó fundamental. Para ello se diseñó un instrumento dirigido a expertos de la academia y empresarios exitosos locales que fue aplicado a 25 académicos pertenecientes a instituciones universitarias y entidades consultoras, así como a 25 empresarios laguneros de éxito que se desenvuelven en diversos sectores de la economía (agricultura, ganadería, manufactura, construcción y servicios). Los expertos seleccionados alcanzaron coeficientes de experticia superiores al 80% de acuerdo con los criterios asumidos por los autores.

Los criterios asumidos para la selección de los académicos se sustentaron en capacidades de experto (grado científico de Máster o Doctor en Ciencias y años de experiencia en el desarrollo de procesos de consultoría a empresas o formación de directivos empresariales) y capacidades de argumentación (publicaciones científicas sobre el ámbito empresarial y la formación de directi-

vos empresariales, así como diseño y participación en proyectos de formación gerencial).

Por su parte, los criterios de selección de los empresarios se sustentaron, además del sector de actividad en que se desempeñan, en el éxito competitivo de sus empresas –avalado por niveles de venta, crecimiento y diversificación, así como prestigio alcanzado en la región de sus empresas–, en los años de experiencia como empresarios y en el nivel educacional de los mismos.

La información obtenida fue procesada calculando estadígrafos de tendencia central para cada competencia; a la par se le aplicó el índice ANOCHI, que refleja la concordancia del acuerdo efectivo mostrado en las valoraciones de los expertos en relación con el máximo acuerdo posible. Su valor se expresa en un rango de 0 a 1, donde el valor 1 significa la concordancia perfecta y el valor 0 ausencia total de concordancia. Los rangos establecidos son: Muy baja menor 0.20; débil entre 0.21 y 0.40; moderada entre 0.41 y 0.60; buena entre 0.61 y 0.80 y muy buena mayor de 0.80 (Araujo, 2010). Este andamiaje metodológico permitió argumentar el perfil de competencias para los empresarios competitivos laguneros.

Resultados

Respecto a las áreas problemáticas de competitividad de las PYME y los empresarios, la indagación bibliográfica conduce a una conclusión básica: los factores asociados a problemas de organización y gestión tienen un peso preponderante entre las causales de fracaso de las PYME. Esto no solo se evidencia por la cantidad de factores identificados en esta área, sino porque obtuvo altas coincidencias entre los autores consultados. Asimismo, cabe destacar que los factores donde mayor número de coincidencias se encontraron fueron en el área de Planificación (deficiencias en el establecimiento de estrategias y planes alternativos de contingencia); en el área de Mercadotecnia y Ventas (falta de diferenciación y enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos con pobre propensión a procesos de agregación de valor); en el área de Organización y Gestión (deficiencias en las políticas de personal; selección de socios adecuados; bajos niveles de cooperación y asociatividad; actitudes negativas frente a los colaboradores; débil liderazgo innovador; y falta de capacitación de los empresarios).

Ello coincide con los hallazgos de otras investigaciones sobre las causales de fracaso de las PYME, donde se arriba a similar conclusión: los factores asociados al área de organización y gestión tienen un peso muy significativo en la sobrevivencia de las PYME (Medina et al., 2011; Molina et al., 2012).

Respecto a la competitividad del empresario, la mayoría de los expertos consultados (Cardona y Chinchilla, 1999; Barney, 2003; Kor, 2003; Drucker,

2004; García-Lombardía y Cardona, 2005; Varela y Bedoya, 2006; Landaeta et al., 2007) resaltan el carácter contextual del sistema de competencias empresarias que aseguran el éxito competitivo. Es decir, existe consenso en que estas competencias representan el conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que posibilitan el éxito competitivo y que son específicas para cada empresa, región o país.

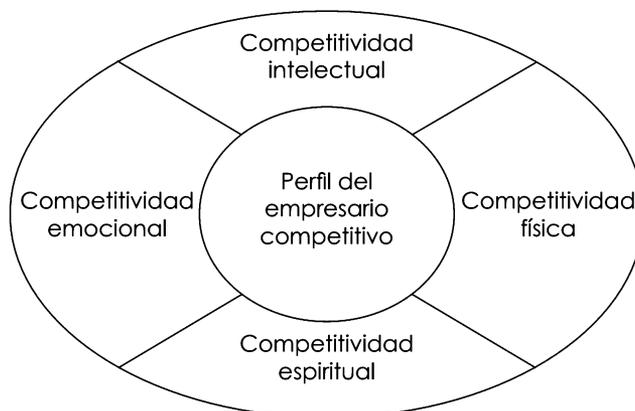
Por otra parte, se aprecia cierta convergencia en considerar que los empresarios deben poseer capacidades de expertos en análisis y habilidades en el manejo de relaciones humanas para asumir el paradigma competitivo. Kor (2003) propone un modelo de competencias de tres niveles, que incluyen las relacionadas con la experiencia directiva, el conocimiento de la industria y el trabajo con equipos gerenciales. Por su parte, Barney (2003) considera que las competencias directivas esenciales, se asientan en tres pilares: conocimientos formales adquiridos, habilidades cognitivas y destrezas relacionadas con la experiencia acumulada. Asimismo, el modelo de Cardona y Chinchilla (1999) plantea dos tipos de competencias: las técnicas o intelectuales y las gerenciales o genéricas, abogando por incorporar con más fuerza el componente relacional. Los autores clasifican dentro de las competencias gerenciales o genéricas las competencias estratégicas, asociadas a la obtención de buenos resultados económicos y las competencias intratéticas, asociadas con el desarrollo del personal.

La revisión de estos modelos permite concluir que las competencias que se privilegian, se concentran en los ámbitos intelectual y relacional de los empresarios. Sin embargo, en opinión de los autores de esta investigación, esta visión bidimensional (experto gerencial-relacionista humano) resulta incompleta. Esta posición converge con los argumentos de García-Lombardía y Cardona (2005) de que está emergiendo una nueva sensibilidad hacia la evaluación de ciertos componentes de la excelencia directiva, que va más allá de los conocimientos técnicos objetivos y de las habilidades de relacionista humano. Las investigaciones previas desarrolladas por los autores apuntan a que un empresario competitivo demanda más que técnicas y aptitudes: requiere competencias físicas, emocionales y espirituales, que en el nuevo contexto necesitan ser consideradas con más atención.

Además de competencias intelectuales, se exige asertividad, flexibilidad y resiliencia, como competencias emocionales; vigor físico y salud mental para enfrentar los rigores del estrés, como competencias físicas; y alto sentido de la humanidad y de la vida, como competencias espirituales. Así, la plataforma que debe sustentar la competitividad del empresario contemporáneo contempla la integración sinérgica de competencias intelectuales, emocionales, físicas y espirituales (Gutiérrez et al., 2015).

De esta forma, se entiende por competitividad del empresario al sistema de competencias intelectuales, emocionales, físicas y espirituales que desarrollan la capacidad de los empresarios para responder de manera efectiva a los retos y demandas del entorno globalizado, generando sistemas sustentables, innovadores y con altos niveles de cooperación.

Gráfica 1. Dimensiones de la competitividad del empresario mexicano



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, se sustenta en un sistema que puede modelarse en cuatro dimensiones (véase *gráfico 1*): competencias intelectuales o competitividad intelectual; competencias emocionales o competitividad emocional; competencias físicas o competitividad física; y competencias espirituales o competitividad espiritual.

En la *tabla 1* se presenta el contenido de cada una de estas dimensiones, expresado en 25 competencias. En el modelo se incorpora la competitividad física, que generalmente se presenta como un supuesto y no como una variable de la efectividad gerencial, a pesar de reconocerse el grado de estrés al que se somete el empresario, así como la existencia de estudios que corroboran la estrecha relación entre el grado de estrés y su impacto en la salud física y mental (Casales, 2000; Leka et al., 2004).

Además, se concibe la competitividad espiritual con un alcance más abarcador, que incorpora elementos de motivación interna del empresario (Varela y Bedoya, 2006; Gabarró, 2010). Se incluyen nuevas competencias intelectuales y emocionales como interdisciplinariedad, proyección internacional y estabilidad (Covey, 2004).

Tabla 1. Sistema de competencias del empresario competitivo

<i>Dimensiones Competitivas</i>	<i>Elementos asociados</i>	<i>Competencias a desarrollar</i>
Competitividad intelectual	Profesionalidad	Conocimiento especializado y experticia.
	Interdisciplinariedad	Interacción con otras disciplinas; dominio articulado de la empresa.
	Comunicación	Expresión clara de ideas, proyectos y propósitos.
	Manejo de información	Habilidades de procesamiento y captura; métodos de investigación.
	Dominio del entorno	Sistema de radar sensitivo; detecta amenazas y oportunidades.
	Emprendimiento	Ideas creativas; gestión de la innovación.
	Proyección internacional	Conocer otras culturas; dominio de idiomas.
	Visionario y estrategia	Desarrollo de escenarios; diseño e implementación de estrategias.
Competitividad emocional	Planear y organizar	Técnicas de administración; establecer políticas y objetivos.
	Conciencia de la personalidad	Reconocer sentimientos; sólidas relaciones; colaboración.
	Actitud positiva	Evita fuerzas negativas; es agente de transformación.
	Actitud motivadora	Evita indiferencia y confrontación; maneja emociones, autocontrol.
	Relacionista público	Interrelaciona con todo público; habilidades negociadoras.
Competitividad física	Imagen personal	Referente en la empresa; imagen física; dedicación, responsabilidad.
	Estabilidad	Equilibrio en las relaciones; uso equilibrado del tiempo.
	Dominio del cuerpo	Conocer padecimientos; vías para tratarlos; chequeos médicos.
	Cultura nutricional	Empleo de dieta adecuada; hábitos nutricionales saludables.
Competitividad espiritual	Cultura física	Ejercicio físico sistemático; práctica de deportes.
	Bienestar integral	Equilibrio entre actividades físicas y mentales.
	Integridad	Actuación ética; apego a principios; asunción de errores.
	Empatía	Beneficiar a los demás; trato humano; amabilidad; respeto.
	Confianza en sí mismo	Seguridad en valores, creencias y competencias; asumir retos; poder del ejemplo.
Competitividad espiritual	Autorrealización	Amor por lo que se hace; metas ambiciosas; valor, perseverancia.
	Valor a la vida	Disfrutar lo cotidiano, autoestima; "buen vivir"

Fuente: Elaboración propia.

La construcción del perfil de competencias para empresarios competitivos en la Región Laguna mediante la consulta a expertos locales arroja que 17 competencias son consideradas como muy relevantes y 8 como relevantes,

lo que valida el constructo teórico elaborado. Los expertos de la academia priorizan las competencias intelectuales y espirituales, otorgándoles un 75 % de importancia relativa. Esto contrasta con las prioridades de los empresarios, que distribuyen de manera más proporcionada las competencias por dimensiones, a la vez que valoran más las competencias espirituales y emocionales.

Las valoraciones promedio de académicos y empresarios muestran una estructura de competencias que incluye las cuatro dimensiones (véase *tabla 2*).

Esto constituye un hallazgo de relevancia, pues permite integrar los criterios de expertos sobre la importancia de los diferentes componentes de la competitividad del empresario en la Región Lagunera.

Tabla 2. Grado de importancia percibido por los expertos sobre las dimensiones de la competitividad del empresario lagunero

<i>Dimensión competitiva del empresario</i>	<i>% de importancia en las valoraciones</i>
Competitividad intelectual	31 %
Competitividad emocional	29 %
Competitividad espiritual	21 %
Competitividad física	19 %
Total	100 %

Fuente: Elaboración propia.

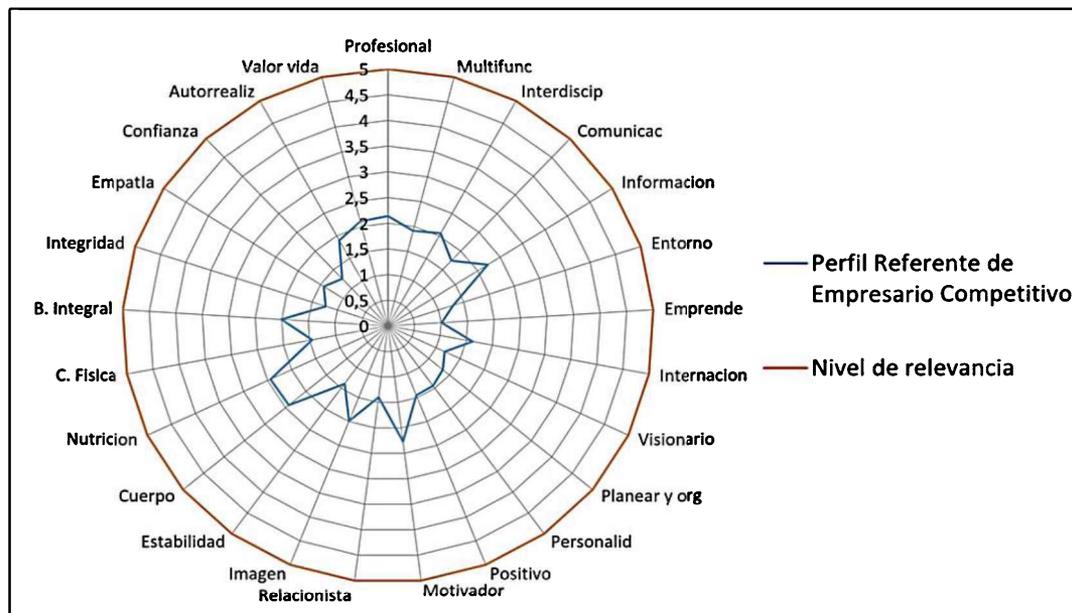
Tanto académicos como los empresarios valoran las dimensiones de competitividad intelectual y emocional como las más relevantes, capturando el 60 % de relevancia, con un índice ANOCHI de 0.76. Además, consideran las dimensiones espiritual y física, a cuyo agregado le otorgan un no despreciable 40 %. Por otra parte, con más de un 80 % de coincidencia, académicos y empresarios consideran que las dimensiones competitivas más desarrolladas son las intelectuales y las físicas, mientras que plantean, con un 86 % de coincidencia, que las emocionales y espirituales constituyen las más deficitarias.

Las valoraciones de los expertos constituyen un importante rasero para evaluar la competitividad del empresario de la Región Lagunera, por lo que puede ser asumido como perfil referente de competencias del empresario en esta región, el cual se muestra en el *gráfico 2*.

La construcción de este perfil contextualizado de competencias empresarias constituye un instrumento metodológico de singular relevancia para el desarrollo de procesos de formación de empresarios de PYME en la región. La aplicación de cuestionarios a empresarios y su contrastación con el perfil elaborado permitirán identificar brechas de competencias que, de acuerdo con

su peso y relevancia dentro del sistema contemplado, posibilitarán establecer prioridades y estrategias acordes con las exigencias de la región.

Gráfico 2. Perfil referente de competencias del empresario competitivo lagunero



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Los factores asociados a problemas de organización y gestión tienen un peso preponderante entre las causales de fracaso de las PYME en la actualidad. Este hallazgo conduce a la necesidad de profundizar en la competitividad de los empresarios como factor clave en la solución de estos problemas.

La competitividad del empresario debe entenderse como el sistema de competencias intelectuales, emocionales, físicas y espirituales que desarrollan la capacidad de los empresarios para responder de manera efectiva a los retos y demandas del entorno globalizado, generando sistemas sustentables, innovadores y con altos niveles de cooperación. El logro de este perfil competitivo se sustenta en el desarrollo de un sistema multidimensional de 25 competencias que puede modelarse en cuatro dimensiones básicas.

Las consultas a expertos de la academia y de la empresa consideran que las dimensiones de competitividad intelectual y emocional tienen un peso relevante dentro del perfil competitivo del empresario lagunero. Sin embargo, a la par, valoran la importancia de las dimensiones espiritual y física. Asimismo, estiman que las dimensiones competitivas más desarrolladas en la actualidad son las intelectuales y las físicas, mientras que las competencias emocionales y espirituales constituyen las más deficitarias.

Referencias

- Araujo, A. (2010). *Propuesta metodológica para realizar planeación estratégica creativa*. Tesis Doctoral. Universidad de La Habana, Cuba.
- Armenteros, M. C. (2013). *La innovación como proceso interactivo sustentado en la cooperación*. En: Molina, V. M., Armenteros, M. C. y López, S. (coord.). "Modelo de Negocio e Innovación". Madrid: Plaza y Valdés.
- Arquero, J. L., Abad, M. C. y Jiménez, S. M. (2009). Procesos de fracaso empresarial en PYMES: Identificación y contrastación empírica. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 2, 64-76.
- Becerra, B. (2015). *Factibilidad de SAP en las PYME mexicanas*. México: ITESM.
- Bertossi, R. F. (2008). *La microempresa (urbana y rural) del siglo XXI*. Argentina: Programa Nacional de Desarrollo Regional.
- Carrasco, A. F. (2005). La micro y pequeña empresa mexicana. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. No. 45, julio. Recuperado de: <http://www.eumed.net/htm>.
- Covey, S. (2004). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Argentina: Paidós.
- Dini, M., Stumpo, G. y Vergara, S. (2005). *El aporte de FUNDES a las PYMES en América Latina: Una evaluación de impacto*. CEPAL. Documento LC/W26. Santiago de Chile.
- Drucker, P. (2004). *La innovación y el empresariado innovador*. La práctica y los principios. México: Hermes.
- Fernández, M. C. (2008). *Factores contextuales que explican el éxito de las PYME del sector del plástico*. Venezuela: UNIMET.
- Gómez, I. (2006). Las PYMES, tras un territorio tan codiciado como desconocido: los negocios internacionales. *Grupo de Apoyo a PYMES en Marketing*. Recuperado de: <http://www.geocities.com/igomez>.
- Gutiérrez, O., Facio, P., Aguilar, S. J., Parres, A. y De Valle, V. (2015). Retos de la formación de empresarios competitivos de la Región Lagunera, México. *Tribuna Plural*, 3, 423-452.
- Malvicino, S. (2009). Las estrategias y el Tablero de Comando en las PYMES. *Comunidad de Conocimiento en Negocios de Hispanoamérica, Bogotá, Colombia*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com>.
- Medina, M., García, D. y Ballinas, F. (coord.) (2011). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. Estado de Coahuila, México*. México: SICAC.
- Molina, V. M., Medina, M. y Armenteros, M. C. (2012). *Innovando el negocio: Una propuesta mediante el Laboratorio Empresarial de Apoyo a las PYME*. México: UA de C. Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón.
- Mora, C. (2011). *La competitividad de las PYME en los países en desarrollo*. Venezuela: Universidad de Carabobo.

- Morales, I. (2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. Economía Informa. Recuperado de: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/economia-informa/pdfs/336/06isaias.pdf>.
- NAFIN (2010). *Plan de Negocios para pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de <http://www.nafin.com/portalinf/get?file=pdf/herramientas-neg>.
- Navarro, E. (2006). La PYME, ¿necesita estrategia? *Improven Consultores*. Recuperado de: <http://www.degerencia.com>.
- Soriano, C. L. (2010). ¿Por qué fracasan las PYME antes de los cinco primeros años? Recuperado de: <http://www.rgpymes.com>.
- Yáñez, F. (2007). *Factores de fracaso de las PYME en México*. Recuperado de: <http://www.degerencia.com>.
- Zevallos, G. E. (2010). *Pequeña y Mediana Empresa*. Repensando conceptos. Libre Empresa. COPARMEX, México, 22-24.
- Zorrilla, J. P. (2013). *La importancia de las PYME en México y para el mundo*. Comunidad de Conocimiento en Negocios de Hispanoamérica, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com>

Diagnóstico situacional cualitativo desde el punto de vista de los sujetos universitarios en la UJED

Sofía Irene Díaz Reyes
Magdalena Acosta Chávez
Alicia López Betancourt

Introducción

Esta participación presenta un análisis institucional enfocado en los procesos de toma de decisiones, vistos a partir de la planeación; la propuesta original involucra tanto el análisis cualitativo como cuantitativo, fundamentado en el modelo citado por Creswell (2007), esto es, el conocimiento y reconocimiento de la Universidad a partir de un estudio objetivo, incluyente y participativo, mediante su desarrollo bajo dos puntos de vista cuantitativo y cualitativo. Para esta presentación solo se muestra una parte del enfoque cualitativo a través de un diagnóstico construido con la participación de los actores más relevantes involucrados en la toma de decisiones, como objeto de estudio la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED) que forma parte de las acciones ocurridas en la organización y planeación de la UJED, hasta noviembre del 2013. El objetivo es elaborar el diagnóstico situacional con un enfoque cualitativo que proporcione información necesaria para conocer los procesos de planeación estratégica de la UJED.

Revisión literaria. La planificación estratégica

En el mundo, la educación superior ha pasado por una serie de cambios que definen nuevos roles y retos debido a la dinámica evolución social y económica derivada de la globalización en atención a la demanda de niveles de mayor eficiencia y calidad. En este contexto, los organismos internacionales como la UNESCO, la OCDE y la CEPAL se han ocupado de impulsar al interior de los países, políticas públicas que deriven en estrategias institucionales con

el objetivo de garantizar la calidad e incrementar los niveles de eficiencia de la educación superior (Ojeda, 2012).

La planificación estratégica aparece en la década de 1940 y se constituye en un instrumento organizacional de los grandes negocios; en la educación se traslada a partir de la teoría del capital humano (Schultz, 1961). Coombs en 1968 (mencionado por Ojeda 2012), plantea el esquema de planeación, programación y seguimiento a través de la información.

A inicios de los ochenta, la planificación estratégica se consideró una herramienta útil que requería condiciones organizacionales y una pertinente ejecución para garantizar su éxito. Fue entonces cuando algunas Instituciones de Educación Superior (IES), de los Estados Unidos utilizaron la planeación estratégica; al respecto, Kotler Murphy. 1981 y Keller. 1983 (Ojeda 2012), señalaron que sin la planeación estratégica, a las IES les sería difícil sobrevivir en función de la competencia creciente.

Lograr que la educación sea de buena calidad es uno de los principales retos de México, por representar un factor importante para el desarrollo económico y social, al alcance de toda la población, sin perder de vista la diversidad social, las modalidades, el tipo de educación posible y pertinente. Se considera de vital importancia la evaluación de los sistemas educativos, por lo que las estadísticas y datos demográficos deberán complementarse con indicadores cualitativos, particulares de cada contexto.

El método Planeación Estratégica Situacional (PES), tiene su origen a finales de la década de los sesenta; Carlos Matus inició la formulación del método PES, concebido desde su origen como un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión que orientara a un cambio situacional. (Matus, 1985, citado por Graffe 2006). Porter (2006) afirma que el método PES es un cuerpo teórico, metodológico, práctico muy sólido, sistemático y riguroso, que se ha depurado y fortalecido en un proceso lento de confrontación con la práctica y la crítica teórica.

Metodología

El método PES se concentra en la elaboración de un diagnóstico situacional, para derivar un esquema explicativo del problema o situación a tratar; se considera la planeación situacional a partir del establecimiento del esquema explicativo del problema o situación y no de sectores, porque en un problema interviene más de un sector, por lo que hacerlo de otra manera implicaría una limitante para su atención (Matus citado por Huertas, 1993).

La riqueza de una investigación cualitativa implica un acercamiento directo con los sujetos, es exploratoria, permite conocer lo que se piensa acerca de la Universidad desde su propio espacio laboral. La información es media-

tizada por un instrumento humano, cara a cara, es una investigación descriptiva debido a que el interés del investigador se centra en los procesos, en los sentidos y en la comprensión que se obtiene a través del ejercicio (Creswell y Plano, 2007).

Para la recuperación de datos cualitativos, se utiliza en la integración de la información que atiende el diagnóstico situacional desde el punto de vista de los sujetos universitarios con carácter cualitativo, la identificación de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Con la finalidad de asegurar la inclusión de todos los actores universitarios se llevó a cabo una convocatoria institucional de participación a través de invitaciones escritas a todos los directores de las Unidades Académicas, para que las turnaran a su comunidad (jefes de departamento, federación de estudiantes, instancias de los tres niveles de gobierno, empresarios). Se incluyó el contacto mediante las redes sociales, plataforma electrónica y correo electrónico.

Para este efecto se diseñaron cuadernillos instruccionales. Mediante la organización de mesas temáticas se aplicó un instrumento para la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada ámbito de investigación, al final de cada sesión los participantes integraron a manera de cierre un resumen y discusión de los resultados de cada mesa temática; se les dio a conocer la información generada al final de la aplicación de la dinámica.

Resultados

Análisis cualitativo

La información que aquí se presenta es resultado de numerosos ejercicios de reflexión llevados a cabo durante el período de noviembre a febrero del 2010-2011, a través de talleres, mesas temáticas y mesas conceptuales. Se sistematizaron los datos recogidos en diferentes categorías que se traducen en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas

Al organizar la información se clasificaron los datos en veinte categorías que los sujetos de estudio identificaron como debilidades: organización, administración, normatividad, formación docente, infraestructura y equipamiento, recursos económicos, vinculación, nivel académico, transparencia y rendición de cuentas, plazas insuficientes, producción académica, programas académicos no reconocidos, cuerpos académicos, falta de proyecto, comunicación, recursos informáticos, evaluación y seguimiento, y políticas institucionales.

Se identificaron once categorías como fortalezas: formación docente, vinculación, administrativo, recursos económicos, producción académica, reconocimiento institucional, organización, infraestructura y equipamiento, plan de estudios, normatividad, recursos naturales.

En el ámbito de las oportunidades se definen doce categorías: vinculación, administrativo, educación y salud, normatividad, organización, políticas institucionales, plan de estudios, infraestructura y equipamiento, formación docente, recursos informáticos y sindicatos.

En lo que respecta a las amenazas se perciben catorce categorías: vinculación, recursos económicos, normatividad, formación docente, organización, nivel académico, administrativo, políticas institucionales, seguridad social, infraestructura y equipo, recursos tecnológicos, educación y salud.

En los siguientes apartados se presentan parte de las opiniones vertidas en algunos de los sectores participantes.

Resultados de la consulta

Investigación y posgrado

Dentro de las Fortalezas: la posibilidad de generar publicaciones en revistas indexadas, prever la dirección eficiente de tesis para proyectos de investigación básica y aplicada con líneas de investigación cuyos objetivos y estrategias de actuación se definan claramente. Se plantea la posibilidad del trabajo en equipo con un proceso de ingreso, permanencia y titulación normados para la licenciatura y el posgrado; la participación en redes nacionales e internacionales, encuentros y estancias académicas; la ampliación de espacios y vinculación, de difusión, así como el registro de patentes.

Como Oportunidades: el fomento a la cultura de la investigación mediante la relación con instituciones y empresas nacionales e internacionales, estancias de capacitación de académicos, formación de redes, impulsar la transferencia de tecnología y participando en el diseño de políticas públicas que alienten el desarrollo de la investigación. Es importante lograr el cien por ciento de la eficiencia terminal al aprovechar la movilidad de estudiantes a otras instituciones para estancias académicas, incrementando los cuerpos académicos consolidados e ingresar al Programa Nacional de Posgrados de Calidad, (PNPC), lo cual permitirá también participar en bolsas financieras de apoyo a la realización de tesis, actualizar el acervo bibliográfico y evitar la deserción escolar, mejorar la infraestructura y equipamiento así como la obtención de becas para alumnos.

Con respecto a las Debilidades: aun cuando se tienen publicaciones en revistas indexadas, éstas son insuficientes; hay falta de promoción de los proyectos e inadecuada dirección de tesis. Algunos factores relacionados con la administración inhiben el ejercicio eficiente del recurso disponible aunado a la divergencia de intereses entre posgrados e investigación, y no se ha generado un ambiente propicio para inducir al alumno a la investigación. Se percibe como debilidad la ausencia de procesos de evaluación y sistematización que evidencien la deficiente eficiencia terminal, la poca colaboración interinstitucional y de vinculación con la sociedad, así como la transparencia en el uso y aplicación de los recursos para la investigación.

Como Amenazas: las condiciones de inseguridad para el trabajo de campo, así como dificultades para la publicación, entorpeciendo con ello la vinculación con la sociedad y con el sector productivo; nuestra investigación no es trascendente debido a la insuficiente capacidad económica para el desarrollo de los proyectos. Fuga de maestros capacitados hacia otras entidades e instituciones que les ofrecen mejores condiciones económicas.

Extensión y difusión

A través de la extensión las IES proyectan los beneficios de la actividad académica y de investigación y son retroalimentadas en su relación con la sociedad. Por tanto, requieren integrar las funciones universitarias e impulsar la creación de instancias colegiadas en las áreas de extensión. Las Universidades a través de la extensión pueden coadyuvar al desarrollo regional formulando escenarios y proyectos alternativos con trabajo académico, acuerdos bilaterales y responsabilidades. En las tareas de extensión deben participar todos los universitarios, motivarse el reconocimiento institucional a su trabajo y definirse parámetros e indicadores de eficiencia y calidad.

Arte y cultura

Durango ofrece una ventaja competitiva por su importante papel a nivel nacional e internacional; las materias primas artesanales como el barro y la plata son de alta calidad, estos recursos naturales proyectan al estado y lo posicionan como un nicho importante a nivel nacional e internacional. Los recursos con los que cuenta la Universidad en la Escuela de Pintura, Escultura y Artesanías, la Escuela Superior de Música, la Biblioteca Central, Fototeca, Museo UJED, Auditorio y Salas de exposición.

Un escenario posible es el aumento de programas acreditados, la articulación entre docencia e investigación y recursos financieros; aumento en la matrícula de estudiantes, la contratación de maestros expertos, amplia vinculación institucional y con la sociedad.

En las debilidades se demanda la definición de las funciones de la Universidad y de la Escuela de Pintura, Escultura y Artesanías, particularmente, replantear el proyecto de escuela y su rol en la tarea cultural de la UJED. Así mismo, se hace necesaria una mayor coherencia entre lo proyectado y los logros de la escuela, redefinir la corriente de pensamiento en la que basa su quehacer, incorporar la línea de arte contemporáneo y establecer vínculos con la comunidad universitaria y la sociedad en general.

Se carece de especialidades para la formación de expertos en el arte plástico y el arte visual; faltan talleres adecuados en donde el maestro permanezca, y adecuar los horarios escolares, lo recomendable sería una nueva organización curricular.

Una de las mayores oportunidades es el establecimiento de una nueva relación con la sociedad; ofrecer a la sociedad el tipo de arte que requiere destacando el carácter humanístico, estableciendo nuevas formas de vinculación con otras instituciones y artistas independientes mediante convenios para la ampliación de recursos financieros, materiales y el rescate de espacios locales, nacionales e internacionales, a través de la organización de congresos nacionales e internacionales, así como un amplio despliegue de actividades culturales en el interior de la UJED para generar nuevos públicos consumidores y promotores del arte y la cultura.

Jubilados

La Universidad cuenta entre sus fortalezas el convenio UJED–ISSSTE que garantiza el cien por ciento de recursos para cubrir los compromisos incluyendo 2 % al SAR y 5 % al fondo de la vivienda. Los programas de calidad de la UJED le permiten acceder a recursos extraordinarios, por lo cual se garantiza la existencia de un capital inicial para la creación del fideicomiso con el fin de jubilar a sus trabajadores. Los trabajadores académicos jubilados tienen disposición de integrarse en los procesos para el desarrollo y fortalecimiento de la institución.

Se presenta como oportunidad la relación establecida entre la Universidad y el gobierno federal y estatal, internamente y con estudios actuariales confiables, las autoridades universitarias pueden conformar una política innovadora en los procesos de jubilación integrada a los procesos de renovación de la planta docente, perfeccionando los perfiles académicos apegados a la realidad institucional. La UJED cuenta con elementos necesarios para desarrollar procesos administrativos eficientes, dinámicos y sistematizados, con la finalidad de que la información llegue a los interesados de manera oportuna y veraz, y facilite procesos de gestión institucional bien fundamentados.

La UJED desarrolla procesos administrativos deficientes al no contar con sistemas de información transparentes, tanto en el manejo financiero del fondo de jubilaciones, como en los criterios para validar el derecho a jubilación de un trabajador. Así mismo, carece de mecanismos para informar con oportunidad y eficiencia al personal sobre sus responsabilidades en el trámite correspondiente, mostrando inclusive la existencia de convenios de jubilaciones individuales, diferentes entre sí y en condiciones contradictorias con consecuente desigualdad en los procesos de jubilación. La UJED no cuenta con un sistema de jubilaciones propio que atienda la demanda de sus trabajadores.

Se corre el riesgo de generar un grave conflicto financiero si no se prevén mecanismos de jubilaciones que no sean contingenciales y atiendan a criterios formales. Las universidades públicas del país enfrentan situaciones políticas provenientes de los organismos financieros internacionales y de instancias evaluadoras para instrumentar reformas estructurales que afectarían intereses de los trabajadores.

Tecnologías

El área estuvo integrada por las áreas de Sistema Universidad Virtual (SUV), Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA), Informática, Modelo Educativo (área básica), Corporación Universitaria para el Desarrollo de Internet 2 (CUDI) y Portales.

Fortalezas: La UJED cuenta con una alta capacidad de equipamiento y redes de comunicación, intranet, personal capacitado y con amplia capacidad para la autogestión. Estas condiciones le permiten acceder a fuentes de financiamiento y al establecimiento de convenios institucionales para la gestión con recursos propios de proyectos para la operación de programas en línea, bibliotecas digitales y elaboración de materiales multimedia. Mediante el reconocimiento de la SEP, ha hecho posible la apertura de campus virtuales en varios municipios, con los cuales se apoya el desarrollo educativo del Estado.

En el análisis de las oportunidades, los procesos virtuales se deben sustentar en un modelo innovador que provea el servicio para una mayor demanda a través de nuevos programas y de alta calidad. Generar una capacitación continua del personal que permita estar a la vanguardia de los avances tecnológicos, con una selección cuidadosa del personal así como la integración de todo el personal académico en el uso de las tecnologías.

Es importante actualizar y optimizar el equipamiento, registrar las evidencias de los materiales que se generan y a través de éste, impulsar redes de colaboración y vinculación con otras instituciones de educación superior, con el mercado laboral, con redes del conocimiento nacionales e internacionales. Mejorar la organización interna e incrementar el autofinanciamiento

posibilitarían un mayor aprovechamiento de las tecnologías en los procesos académicos de investigación y administración.

La principal debilidad que se visualiza es la falta de coordinación de las diferentes instancias institucionales que tienen a su cargo la organización y puesta en operación de las tecnologías con fines académicos y administrativos; surge la necesidad de incrementar el apoyo institucional para mantener actualizada y ampliar la infraestructura tecnológica; la actualización y formación profesional para mejorar el desempeño de las funciones académicas; ampliar la difusión de proyectos y la vinculación entre las áreas; así como transparentar y difundir el manejo financiero de los recursos obtenidos a través de los proyectos de autogestión; falta de regularización de la situación laboral de una parte importante del personal; finalmente, resalta la necesidad de reglamentar y sistematizar las funciones sustantivas y adjetivas que realizan estas áreas.

El avance tecnológico es tan rápido que rebasa en corto tiempo los recursos con los que se cuenta, y en consecuencia debilita la capacidad de atención y de competencia frente a otras instituciones que ofertan nuevos programas.

Conclusiones

A través de los diferentes instrumentos de diagnóstico, y de manera particular en el enfoque cualitativo que corresponde a esta presentación, en la UJED se identifican los conflictos desde un punto focal: el problema organizacional, actualmente desfasado y confuso, que da origen a una planeación reactiva, por lo que es urgente atender el problema de fondo con la actualización de la estructura organizacional de la UJED, de donde se deriva todo el marco normativo que habrá de dar soporte a la institución.

Referencias

- Castells, M. (1999). Globalización, Identidad y Estado en América Latina. *PNUD Chile*. Recuperado de: <http://www.desarrollohumano.cl/otraspub/Pub01/Idyest.pdf>.
- Creswell y Plano (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*.
- Graffe (2006). La planificación, modalidades y el uso de modelos. Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Huertas (1993). PES Planificación Estratégica Situacional. *Entrevista a Carlos Matus*. Altadir.
- Matus (2007). MAPP Método Altadir de Planificación Popular. Buenos Aires: Editorial.
- Matus (1985). Planificación, Libertad y Conflicto. *Fundamentos de la reforma del sistema de planificación en Venezuela. Cuaderno No. 1*. Venezuela: IVEPLAN.

- Ojeda (2012). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas. De la retórica a la práctica. *Revista de Investigación Educativa*, 16, 2013.
- Porter (2003). *La Universidad de Papel*. México: UNAM.
- Porter (2004). La planeación de la autoridad, la planeación de la libertad. Inconsistencias e incompatibilidades del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI). *Revista mexicana de investigación educativa*, 9 (22), 585–615.
- Porter (2006). La planeación posible. Imaginación, creatividad y capacidad de proyecto. *Centro de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias y Humanidades (CEIICH)*. Universidad Autónoma de México.
- Schultz T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51, 1-17.
- UJED (1998). *Plan General de Desarrollo Institucional, 1998-2004*.
- UJED (1993). *Manual General de Organización de la Administración Central*. Dirección General de Administración. Departamento de Sistemas Administrativos.

El acoso moral e impacto en la satisfacción del recurso humano de la Dirección de Pensiones del Estado de Durango

María Eugenia Álvarez Almonte

Introducción

Esta investigación se refiere al estudio de los efectos que tiene el acoso moral en la satisfacción del recurso más importante de cualquier organización: el humano; sabemos que la satisfacción está relacionada directamente con el logro eficaz de los objetivos establecidos por la administración y de acuerdo con la naturaleza de la organización de que se trate.

El tema es actual y de gran importancia, pues aunque el acoso es conatural a la historia del hombre, en México no se ha estudiado con la relevancia que merece, ni se han considerado los costosos daños que origina en la empresa y en la vida personal de quien es víctima de este maltrato.

Actualmente, en nuestro país existe legislación orientada a regular este fenómeno, garantizar un adecuado ambiente de trabajo, proteger a las víctimas de acoso y castigar al autor de esas conductas; no obstante, en la práctica aún no se llevan a cabo los procesos apegados a la ley. Una de las causas es la falta de cultura en la población para denunciar y exigir respeto a la dignidad humana, otra es la gran demanda de trabajo y la oferta de subempleo y sueldos bajos que impera en el mercado laboral, lo cual orilla a la persona a soportar condiciones de abuso y violencia con tal de mantener una fuente de ingresos, por mínimos que sean.

El tópico aquí tratado constituye una contribución a la Administración en general, ya que se analizan contenidos relativos a la naturaleza social del ser humano, a los requerimientos de interacción y reconocimiento que le proporcionan estabilidad y seguridad en el desempeño de sus tareas; también se habla de la ausencia de factores positivos y la presencia de agentes nocivos que deterioran su salud física y mental, trascendiendo en la organización a través del desempeño deficiente de actividades.

En el aspecto teórico, indagamos cómo detectar comportamientos violentos y la importancia de resguardar la satisfacción laboral para promover la eliminación del acoso moral, como una ventaja económica y social que se refleje en el logro de mayor competitividad en el mundo globalizado que actualmente vivimos y, no sólo en el hecho de alcanzarla con un clima laboral sano *per se*.

Así mismo, se buscó que la investigación revelase información para detectar el acoso y defenderse —o si ya se es víctima, aprender a aminorar sus efectos—, además de concientizar a los directivos, empleados, dirigentes sindicales y sociedad en general, para que los individuos a través del contacto con su familia, amigos, discípulos, compañeros de trabajo, conocidos, entre otros, divulguen este fenómeno objetivamente, para que sea conocido y se tomen acciones efectivas en aras de lograr su control, tal y como ha sucedido con grandes problemas y conflictos, a lo largo de la historia. Tales como la prevención, detección y tratamiento de enfermedades específicas; legislación sobre el derecho a voto de la mujer; tipificación del alcoholismo y la drogadicción como enfermedades del sistema nervioso; cultura de cuidado y respeto a los animales, a niños, ancianos, personas con capacidades diferentes; cultura de libertad de culto y de preferencias políticas; etc.

Descripción del problema

Antes de la década de 1990, en los países escandinavos se iniciaron estudios sobre el acoso en el lugar de trabajo. Las investigaciones hacen referencia a las conductas definidas como *mobbing* o maltrato, comportamientos, tasas de prevalencia, factores de riesgo y resultados tales como ausentismo por enfermedad, efectos psicológicos, enfermedades crónicas y cardiovasculares y una satisfacción baja en el trabajo.

Como podemos percibir, el estudio del acoso moral es una materia relativamente nueva que está recibiendo una considerable atención tanto en el sector laboral como en el académico. Este fenómeno puede tener un impacto significativo en los individuos y en las organizaciones. Los resultados más comunes son: ausentismo, estrés, rotación de la plantilla, reducción de la eficiencia, disminución en la producción del trabajo, incremento de errores marginales, procedimientos de mediación en casos de discrepancia, acciones antidiscriminatorias, reclamo de compensaciones y demanda de ayuda profesional.

A partir de que se inició la investigación del acoso moral en el trabajo, el fenómeno ha sido más publicitado y ha ocasionado que los investigadores estén más conscientes. Frecuentemente, los estudios han demostrado que el

acoso puede crear o incrementar enfermedades psicológicas o psicosomáticas en sus víctimas.

Debido al proceso globalizador, en el sector económico se ha suscitado una lucha por producir bienes y servicios de calidad con costos más bajos que la competencia, y así lograr situaciones financieras estables y empresas de gran rentabilidad. Ante tal escenario, algunas organizaciones realizan estudios económicos y financieros para tomar las decisiones adecuadas y obtener condiciones óptimas de crecimiento.

No obstante, tal parece que los costos por el acoso han sido ignorados o minimizados en muchas organizaciones, pues a pesar de constituir empresas multinacionales de primer mundo —equipadas con tecnología de punta, estandarizadas con los más novedosos sistemas administrativos y de calidad, con sueldos y compensaciones muy por encima del promedio dentro de su clase, que las convierten en líderes en su ramo—, continúan permitiéndolo, ignorando o fingiendo ignorar la situación, sin realizar acciones que garanticen un ambiente organizacional sano y que, con mucha seguridad, podría constituir uno de los factores reductores de costos internos más importantes, cuya eliminación se reflejaría en el incremento de la productividad del recurso humano.

Por otro lado, la satisfacción en el empleado es fundamental, independientemente del monto del salario, prestaciones, seguridad social, horario, ubicación, tipo de trabajo, nivel de exigencia, etc. A lo largo del estudio de la Administración y ramas que de ella se derivan, se ha encontrado que el reconocimiento al colaborador y a su función como parte de la empresa, detona en él sus mejores actitudes y sentimientos en beneficio de la organización y sus partes componentes (compañeros, objetivos grupales y personales, clientes, instituciones externas) y en general proyecta una imagen positiva de su fuente de trabajo.

Es por esas razones que surge el interés de investigar los efectos del acoso en la satisfacción del recurso humano en la Dirección de Pensiones del Estado de Durango.

Objetivos

- Conocer cómo influye el acoso en la satisfacción del recurso humano en la Dirección de Pensiones del Estado de Durango.
- Conocer por parte de quién se ejerce dicho acoso.
- Conocer quién es más susceptible de sufrir acoso, por ejemplo, el empleado de confianza o el sindicalizado, la mujer o el hombre, el de mayor o menor nivel escolar, el de mayor o menor antigüedad, o de

acuerdo al área de adscripción en la Dirección de Pensiones del Estado de Durango.

- Conocer las medidas que se toman para disminuir o eliminar el acoso en esta dependencia.

Revisión literaria

Acoso moral

De acuerdo con el psicólogo sueco Heinz Leymann (1996), el concepto de acoso moral o *mobbing* se refiere a una forma de daño severa que se da en las organizaciones. Define esta conducta como una agresión psicológica que involucra a un grupo de *mobbers* o agresores en contra de una persona. Señala que, en teoría, este comportamiento constituye un tipo extremo de estrés en el trabajo, pero a diferencia del estrés normal, esta conducta consiste en una serie de agresiones sistemáticas de largo plazo ejercidas en contra de una persona.

Einarsen (2000) definió al acoso moral como: “Comportamientos conductuales hostiles, prolongados y repetidos hacia una persona por uno o más individuos cuando son incapaces de resolver sus conflictos laborales de maneras no hostiles y que pueden causar problemas de salud a sus víctimas y afectar su desempeño”. Con lo anterior, se afirma que el acoso moral manifiesta una conducta de abuso consciente y premeditada, ejercida de manera sistemática contra la integridad mental y física de una persona, por parte de un individuo, grupo u organización donde labora.

El acoso en su fase de agresión moral es una tortura psicológica en que se suministra violencia en pequeñas dosis a la víctima, en diferentes formas, para que no pueda defenderse ni hablar con su victimario. Generalmente no hay huellas, y los testigos alrededor no ven o prefieren no ver nada.

El objetivo del acoso es intimidar al otro, amedrentarlo y consumirlo emocional, intelectual y físicamente. La finalidad de ejercer este maltrato no es destruir a la víctima de una sola vez, sino someterla lentamente para disponer de ella y utilizarla. La idea no es matar a la víctima sino orillarla a que se mate sola, es decir, que se enferme, que abandone el trabajo o incluso que llegue al suicidio.

La decisión de acosar psicológicamente al individuo puede derivarse de la parte patronal para presionarlo a que se vaya o a que se quede, o bien del deseo incontrolable de otro individuo con necesidades de agredir, controlar, manipular y destruir, o sea con tendencias psicopáticas.

Fue Leymann el primero en utilizar el término *mobbing* para referirse al ambiente laboral en 1986. Anteriormente, el etnólogo Lorenz (1974), describió conductas similares al *mobbing* en los animales.

El médico Heinemann (1972), mencionó este tipo de comportamiento para describir el proceder hostil de algunos niños con respecto a otros en el ambiente escolar. Actualmente se utiliza el término *bullying* en Inglaterra para señalar este tipo de conductas.

Menciona Ramos (2014), que la Organización Mundial de la Salud define *mobbing* como:

Una situación de violencia o acoso recurrente dirigida hacia una persona con el objetivo de aislarlo de un grupo laboral; se caracteriza por conductas crueles y hostiles que se convierten en una tortura psicológica para la víctima. Algunas manifestaciones pueden ser: Rumores, difamación y calumnias, Aislar o excluir a una persona, insultos o motes, ignorar o no dejar participar a una persona y amenazar.

Satisfacción laboral

En cuanto a este tópico, Robbins (2005) menciona que:

La satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona que tiene un nivel alto de satisfacción en trabajo tiene una actitud positiva hacia el trabajo, en tanto que una persona que está insatisfecha con su trabajo tiene una actitud negativa.

Por otra parte, refiere a estudios que demuestran que los individuos con ingresos más altos manifiestan mayor satisfacción laboral, y se pregunta si será posible que el dinero compre la felicidad. Él niega este hecho, aunque, señala, puede ocurrir que un sueldo más alto signifique un empleo con mayor grado de preparación académica, con destrezas y habilidades más desarrolladas que el resto del personal; circunstancia que lo convierte en un empleado más competitivo y le ofrece retos, responsabilidad, control en la organización, y por añadidura, una sensación de libertad y seguridad.

Márquez (2002), respecto a la satisfacción laboral y sus características, señala: “La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”.

Como podemos observar, la satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional de la empresa, aunque no es decisivo en su totalidad; sin embargo, un empleado insatisfecho puede disminuir su productividad y hasta llegar a realizar prácticas en contra de la empresa.

Dirección de Pensiones del Estado de Durango

Creación de la Dirección de Pensiones

De acuerdo a lo señalado por la Ley de Pensiones del Estado de Durango (1982), la Dirección de Pensiones del Estado de Durango fue constituida el 1 de enero de 1969. Es un organismo descentralizado del Gobierno del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con domicilio legal en la Capital del mismo; en los términos, condiciones y modalidades previstos en la Ley de Pensiones, expedida por Decreto No. 224 del H. Congreso del Estado, y publicada por el Periódico Oficial No. 5 del 18 de julio de 1968.

La Dirección fue creada para dar cumplimiento a una tarea prioritaria del Gobierno Local consistente en “procurar asistencia y beneficios de carácter social a quienes en el desempeño de una tarea pública le entregan su esfuerzo y trabajo” (Ley de Pensiones del Estado de Durango, 1982).

Ley de Pensiones del Estado de Durango

La Ley fue reformada en 2007 (Ley de Pensiones del Estado de Durango, 2007). En ella se adiciona en artículo 1: “tiene por objeto regular las pensiones, jubilaciones y demás prestaciones de los servidores públicos al servicio del Estado y sus Municipios, en su caso afiliados al Sistema y que contribuyan con aportaciones al Fondo”.

La Ley de Pensiones del Estado de Durango (2007) menciona que dicho documento es el instrumento jurídico que regula las prestaciones que la Dirección de Pensiones otorga a los trabajadores al servicio del Estado, en cumplimiento de la tarea de procurar asistencia y beneficios de carácter social a quienes en el desempeño de su tarea pública entregan su esfuerzo y trabajo al gobierno estatal.

Marco legal

Marco legal en elegir ocupación, profesión, oficio o trabajo

Como se ha venido comentando, el acoso laboral es un factor destructivo que afecta el desempeño del trabajo de una persona, y puede llegar a ser tan intenso, frecuente y multimodal que la víctima es separada de su fuente de ingresos (obligada o voluntariamente). Estos hechos le impiden ejercer su libre derecho a seleccionar su ocupación o trabajo, perjudicando a su vez otros derechos fundamentales, como los de ser protegida contra el desempleo, a no ser discriminada y a contar con protección social, así como tener una vida

digna para ella y su familia, elementos que pierde a través de la violencia de que es blanco.

Respecto a la libertad de elección de trabajo menciona Recaséns (2002):

La primera dimensión de la libertad de trabajo consiste en el derecho de la persona individual a que no se le impida trabajar, en términos generales, y a que no se le impida ejecutar un trabajo lícito, que haya obtenido, y para el cual reúna los requisitos de integridad ética y de competencia técnica establecidos por las normas jurídico-positivas.

“La segunda dimensión de este principio consiste en el derecho que toda persona tiene a elegir su trabajo, su ocupación, su oficio o profesión. Este se justifica en la dignidad y en la libertad del ser humano. La ocupación de una persona constituye una gran parte de su vida. Negarle la libertad de tejer esa gran parte de su existencia, por su propia cuenta y de acuerdo con lo que considere su vocación o su necesidad, sería desconocer su dignidad y mutilar gravemente su libertad.

En principio, es obligado reconocer que este derecho debe pertenecer a todos los seres humanos sin excepción. Seguramente este es el ideal al que se debe tender.

Marco legal en México para regular el trabajo y su sano desarrollo

El derecho del ciudadano para realizar un trabajo o ejercer una profesión dentro del ámbito de la legalidad y con garantía de desempeñarlo en un ambiente digno, está consagrado en diferentes disposiciones jurídicas. Además, en el transcurso del tiempo, se han tomado diversas medidas y acuerdos a nivel legislativo para protegerse de los ataques y discriminación, que a pesar de contravenir las disposiciones jurídicas, continúan ejerciéndose en contra de determinados grupos, personas o sexo.

En el apartado de anexos se muestra la relación de preceptos que fundamentan el derecho de los ciudadanos a desempeñar un trabajo o profesión legal en un ambiente digno.

Metodología

La Dirección General de Pensiones del Estado de Durango, a través de la Secretaría Técnica y con la colaboración del Departamento de Recursos Humanos, realizó el primer estudio de clima laboral en agosto de 2010. Simultáneamente se llevó a cabo un estudio sobre percepción de acoso moral en el trabajo.

Tabla 1. Muestra de áreas donde se aplicó la encuesta

#	Área de aplicación de las encuestas	Ubicación geográfica	Adscripción
1	Dirección General	Durango, Dgo.	Consejo Directivo
2	Subdirección Secretaría Particular Secretaría Técnica Coordinación de Auditoría Interna Coordinación de Vinculación y Comunicación Social Dirección Jurídica Dirección de Informática	Durango, Dgo.	Dirección General
3	Delegación Gómez Palacio Dirección Administrativa Dirección de Contabilidad Dirección de Planeación y Finanzas Dirección de Pensiones y Créditos Coordinación de Unidades Comerciales y de Servicios	Gómez Palacio, Dgo. Durango, Dgo.	Subdirección
4	Casa del Jubilado "Gómez Palacio"	Gómez Palacio, Dgo.	Delegación Gómez Palacio
5	Departamento de Afiliación y Vigencia Departamento de Control Patrimonial Departamento de Recursos Humanos Departamento de Servicios Generales	Durango, Dgo.	Dirección Administrativa
6	Departamento de Planeación y Control Presupuestal Departamento de Caja General Departamento de Pago a Proveedores Departamento de Cobranza	Durango, Dgo.	Dirección de Planeación y Finanzas
7	Departamento de Contabilidad de Oficinas Departamento de Contabilidad de Unidades Comerciales Departamento de Contabilidad de Velaciones e Inhumaciones	Durango, Dgo.	Dirección de Contabilidad
8	Departamento de Prestaciones Económicas Departamento de Pensiones y Jubilaciones Departamento de Ahorro y Crédito para el Retiro (PROACER) Departamento de Préstamos Hipotecarios Departamento de Préstamos Prendarios	Durango, Dgo.	Dirección de Pensiones y Créditos
9	Funerales "El Sabino" Cementerio "Valle de los Sabinos" Coordinación de Ventas de lotes y servicios a Futuro Restaurant Bar "Agave" Jefatura Administrativa de Farmacias	Durango, Dgo.	Coordinación de Unidades Comerciales y de Servicios
10	Farmacia "Coronado" Farmacia "5 de Febrero" Farmacia "20 de Noviembre"	Durango, Dgo.	Coordinación de Unidades Comerciales y de Servicios, a través de la Jefatura Administrativa de Farmacias
	Farmacia "Gómez Palacio"	Gómez Palacio, Dgo.	

Fuente: Elaboración propia.

Para conocer la situación que reinaba en la institución y cumplir con el requisito de recertificación de la Norma ISO 9001:2005, la dependencia diseñó y aplicó la Encuesta de clima laboral, y para apoyar el desarrollo del presente trabajo, la Dirección General autorizó la aplicación simultánea de la Encuesta sobre Percepción, de manera institucional y discreta para evitar distorsiones.

El estudio se realizó en las diferentes unidades que integran la Dirección de Pensiones del Estado de Durango, tanto las que se encuentran en la ciudad de Durango como las ubicadas en la ciudad de Gómez Palacio, sita en el mismo Estado (véase *tabla 1*).

Encuesta de Percepción. Se utilizó el llamado “Modelo de Leymann” (1996), en inglés *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT). En términos generales, el modelo se basa en las conductas del acosador enfocadas a la opresión y anulación de la víctima. La encuesta consta de 45 acciones o actividades que se tipifican como acoso psicológico en el ámbito laboral. Leyman establece que si al menos uno de estos hechos ocurre una vez por semana en un lapso de seis meses, se puede considerar como indicio de un proceso de acoso o *mobbing*.

Adicionalmente, se solicitó en la hoja de respuestas información referente a: Tiempo de padecer alguna o más de las acciones de acoso, y por parte de quién se recibe ese trato, proponiendo las siguientes opciones:

Las secciones en las que se divide la encuesta son:

Tabla 2. Encuesta de percepción

Número	Sección	Número incisos
1	Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador	12
2	Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales.	6
3	Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral.	15
4	Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional.	4
5	Actividades de acoso que afectan la salud física o psíquica de la víctima.	8
Total		45

Fuente: Elaboración propia.

Encuesta de clima laboral. Esta herramienta fue diseñada por la Secretaría Técnica de la Dirección de Pensiones, con base en los diferentes modelos de encuestas que se aplican para el diagnóstico de su clima. Consta de 64 reactivos (véase *tabla 3*).

Adicionalmente, se solicitó en la hoja de respuestas información referente a: estatus laboral, sexo, área de adscripción, nivel de escolaridad, antigüedad laboral y edad. Las secciones en las que se divide la encuesta son:

Tabla 3. Encuesta de clima laboral

Número	Sección	Número incisos
1	Sobre la institución	8
2	Condiciones ambientales en su puesto de trabajo	11
3	Compañeros de trabajo	7
4	Jefes y superiores	16
5	Grupo directivo	6
6	Puesto de trabajo	10
7	Trabajo laboral	6
Total		64

Fuente: Elaboración propia.

Participantes. Se hizo una selección al azar de 120 empleados y se les convocó por escrito. Se aplicaron 240 encuestas, 20 por persona, una sobre el clima laboral y la otra sobre la percepción de acoso moral.

Escala. Para medir la percepción del acoso moral y la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección de Pensiones, se utilizó la escala de Likert.

Análisis estadístico. Variables y grupos derivados de su análisis. A continuación se muestra la clasificación de variables empleadas, tipo y grupos generados en su estudio.

Tabla 4. Clasificación de variables

Variable	Grupos conformados	Tipo de variable
1. Estatus laboral	1. Confianza (contrato individual) 2. Sindicalizado (contrato colectivo)	Cualitativa
2. Sexo	1. Femenino (mujer) 2. Masculino (hombre)	Cualitativa
3. Área de adscripción	1. Dirección General 2. Dirección Administrativa 3. Dirección de Contabilidad 4. Dirección de Pensiones y Créditos 5. Dirección de Planeación y Finanzas 6. Delegación Gómez Palacio 7. Unidades Comerciales y de Servicios	Cualitativa
4. Nivel de escolaridad	1. Básica (primaria y secundaria) 2. Media superior (preparatoria, comercio y técnica) 3. Superior (licenciatura y posgrado)	Cuantitativa

Variable	Grupos conformados	Tipo de variable
5. Antigüedad laboral (en años)	1. 0 – 9 2. 10 – 19 3. 20 – 29 4. 30 – 39	Cuantitativa
6. Edad (en años)	1. 19 – 30 2. 31 – 42 3. 43 – 54 4. 55 – 66 5. 67 – 78	Cuantitativa
7. ¿Ha sufrido alguna o más de las acciones antes mencionadas de acoso moral?	1. Sí 2. No	Cualitativa
8. Tiempo de padecer alguna o más de las acciones de acoso	1. Menos de 1 año 2. 1 año 3. 3 años 4. 4 años o más	Cuantitativa
9. Por parte de quién se recibe ese trato, proponiendo las siguientes opciones:	1. Superiores 2. Compañeros 3. Subordinados 4. Sindicato 5. Compañeros y sindicato * 6. Superiores y compañeros * 7. Superiores y sindicato * 8. Compañeros, subordinados y sindicato * 9. Clientes * 10. Compañeros y subordinados *	Cualitativa
10. Satisfacción laboral		Cuantitativa

*Estas categorías fueron propuestas por algunas de las personas encuestadas. Fuente: Elaboración propia.

Tamaño de la muestra. De un universo de 150, se encuestó a 120 empleados, lo cual equivale al 80 %.

Representación. Se considera que la muestra es representativa del universo porque éste es finito.

Confiabilidad. El nivel de confiabilidad es del 95 %. El margen de error es del 4 %.

Frecuencia. Obtención de medias. Análisis de la varianza (anova). Prueba de Chi-cuadrado.

Resultados

Comprobación de la hipótesis de investigación. Se realizó el análisis de la hipótesis para verificar su aceptación o rechazo:

H₁: La satisfacción laboral del recurso humano de la Dirección de Pensiones del Estado de Durango se ve afectada negativamente por la existencia del acoso moral.

Tabla 5. Sufre acoso / satisfacción

		Satisfacción		Total
		No	Sí	
Sufre acoso	No	61	22	83
	Sí	9	28	37
Total		70	50	120

Fuente: Elaboración propia.

Se aplica la prueba de Chi-cuadrado a las variables de acoso y satisfacción:

Tabla 6. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25.456 ^a	1	.000		
Corrección por continuidad ^b	23.473	1	.000		
Razón de verosimilitudes	25.957	1	.000		
Estadístico exacto de Fisher				.000	.000
Asociación lineal por lineal	25.244	1	.000		
N de casos válidos	120				

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 15.42.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Fuente: Elaboración propia.

La hipótesis se acepta, ya que resultado del análisis nos dice que hay relación entre ambas, de tal manera se confirma que el acoso afecta negativamente la satisfacción del recurso humano.

Respuesta a las preguntas de investigación

¿Cómo influye el acoso en la satisfacción del recurso humano en la Dirección de Pensiones del Estado de Durango? El acoso influye de manera negativa.

¿Quién ejerce principalmente el acoso en la Dirección de Pensiones del Estado de Durango? Los superiores y compañeros son los que ejercen en su

mayoría las acciones de agresión, incluso algunos empleados manifiestan ser agredidos por ambas instancias. A continuación se presenta la relación.

Tabla 7. Resultados de acoso moral

<i>Impartidor de acoso moral</i>	<i>Valor absoluto</i>	<i>Valor relativo</i>
Superiores	14	11.70
Compañeros	8	6.70
Subordinados	1	0.80
Sindicato	2	1.70
Compañeros y sindicato	2	1.70
Superiores y compañeros	5	4.20
Superiores y sindicato	1	0.80
Compañeros, subordinados y sindicato	1	0.80
Otros (clientes)	1	0.80
Compañeros y subordinados	1	0.80
Total	36	30.00

Fuente: Elaboración propia.

¿Quién es más susceptible de sufrir acoso, el empleado de confianza o el sindicalizado, el sexo femenino o masculino, el de mayor o menor nivel escolar, el de mayor o menor antigüedad, el de mayor o menor edad o, es de acuerdo a su área de adscripción en la Dirección de Pensiones del Estado de Durango?

A continuación se muestra una tabla que resume los resultados obtenidos en el análisis anterior. En las casillas se adjunta el número 1, que representa la variable que expresa mayormente estar de acuerdo con las preguntas o situaciones planteadas, en el caso de las variables de acoso moral y satisfacción laboral. En caso de la columna de proporción, representa el tamaño mayor del grupo que respondió a esa variable y finalmente, en las columnas de Chi cuadrada se señala si hay o no relación entre la variable en mención. El número 2, representa la variable que está menos de acuerdo o la proporción menor del grupo.

¿Cuáles medidas se toman para disminuir o eliminar el acoso en la Dirección de Pensiones del Estado de Durango?

El año 2010 fue el primero en la vida de la Dirección de Pensiones en que se llevó a cabo un estudio de clima laboral, así como uno sobre acoso moral. Anteriormente, no se hacía ningún tipo de ejercicio sobre el contexto general o particular en que trabajaban e interactuaban los empleados. Se considera que ello se remite a la falta de interés que los distintos dirigentes que han ocupado la administración de la dependencia a lo largo de sus apro-

ximadamente 41 años (a 2010), han evidenciado en el recurso humano y su bienestar.

Tabla 8. Resumen. Resultados Chi-Cuadrado

Variables	Encuesta de percepción			Encuesta de clima laboral		
	Acoso Moral	Proporción	Chi 2	Satisfacción laboral	Proporción	Chi 2
Estatus laboral	1 Sindicalizado	1 Sindicalizado	Si	1 Confianza	1 Sindicalizado	No
	2 Confianza	2 Confianza		2 Sindicalizado	2 Confianza	
Sexo	1 Femenino	1 Masculino	No	1 Masculino	1 Femenino	No
	2 Masculino	2 Femenino		2 Femenino	2 Masculino	
Nivel de escolaridad	*	1 Educación Básica	No	1 Educación Básica	1 Ed. Media superior	No
		2 Ed. Superior y posgrado		2 Ed. Media superior	2 Ed. Superior y posgrado	
Antigüedad laboral	20 - 29	1 10 - 19	No	*	1 20 - 29	No
	0 - 9	2 0 - 9			2 30 -39	
Edad	*	1 19 - 30	No	1 55 - 67	1 19 - 30	Si
		2 55 - 66		2 19 - 30	2 55 - 66	
Área de adscripción	1 Dir. Plan. y Finanzas	1 Uns. Com. y Servicios	No	1 Dirección Admiva.	1 Dir. Pens. y Créditos	No
	2 Dirección General	2 Dirección General		2 Dir. Plan. y Finanzas	2 Dir. Plan. y Finanzas	

* En estos tres casos no hubo resultado significativo

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la Dirección General únicamente tomó en cuenta la encuesta de clima laboral y sus resultados, los cuales por haber sido considerados como aceptables, no generaron la implementación de acciones para mejorar el entorno laboral. Así, no se gestionó ninguna actividad que incidiera positivamente en la satisfacción del empleado, pues se evaluó como bueno el clima laboral, y en cuanto al tema del acoso moral, no se analizaron los resultados.

Conclusión

A través de la investigación se encuentra que hay relación entre las variables de satisfacción laboral y de acoso moral. Sin embargo, no todos los empleados que sufren acoso moral manifiestan insatisfacción laboral.

Se observa que hay relación entre el estatus laboral y el acoso moral, pues el personal sindicalizado manifiesta sufrir acoso en mayor proporción que el de confianza, de acuerdo con el tamaño de cada grupo encuestado, y además, tener menos satisfacción laboral en relación con el de confianza, aun cuando se encontró que no hay relación de esta variable con la satisfacción laboral.

El personal femenino expresa estar más de acuerdo en que sufre acoso moral en comparación con el masculino y éste, por su parte, expresa tener mayor satisfacción laboral. Ello se toma de las opiniones de los involucrados en el estudio, pues se comprobó que no existe relación entre el sexo, con el acoso moral ni con la satisfacción laboral.

No existe relación entre el nivel de escolaridad y el acoso moral ni la satisfacción laboral, sin embargo, el personal con educación básica expresa estar más de acuerdo en que tiene satisfacción laboral en comparación con el personal de los otros dos niveles.

Por otra parte, aunque no hay relación entre la antigüedad laboral con el acoso moral ni con la satisfacción laboral, el personal con antigüedad entre 20 y 29 años expresa estar más de acuerdo en que sufre acoso moral, a diferencia del personal del rango de entre 0 y 9 años que expresa estar menos de acuerdo en ello.

Se encuentra, además, que no hay relación entre la edad y el acoso moral, en cambio, se encuentra que hay relación entre la satisfacción laboral y la edad, además, el personal con edad entre 55 y 66 años expresa estar más de acuerdo en que tiene satisfacción laboral, en comparación con el de otros rangos; el personal que expresa estar menos de acuerdo está entre 19 y 30 años.

No se encuentra relación entre el área de adscripción con el acoso moral, pero en general, el personal adscrito a la Dirección de Planeación y Finanzas expresa estar más de acuerdo en que sufre acoso, a través de diferentes acciones, en comparación con el de otras áreas; el personal que expresa estar menos de acuerdo es de la Dirección General. No se encontró relación entre el área de adscripción y la satisfacción laboral, no obstante, en general, el personal de la Dirección Administrativa expresa estar más de acuerdo en que tiene satisfacción y, por el contrario, el personal que expresa estar menos de acuerdo es el de la Dirección de Planeación y Finanzas.

Hay tres casos en los que al hacer el análisis de la varianza se encuentra que no hay resultado significativo, ellos son: nivel de escolaridad con acoso moral, edad con acoso moral y antigüedad con satisfacción laboral.

En cuanto a los ejecutores del acoso, se observa que éste se ha estado practicando por parte de superiores, subordinados, sindicato y compañeros, y en algunos casos, por parte de más de uno de estos actores, por periodos que van desde menos de un año y hasta por más de cuatro.

A manera de conclusión final, se puede decir que en la institución estudiada existe tanto el fenómeno del acoso moral, como el de la falta de satisfacción en el recurso humano.

Referencias

- Código Penal Federal (2013). Honorable Congreso de la Unión. México.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2014). Honorable Congreso de la Unión. México.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379–401. [http://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00043-3](http://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3)
- Heinemann, P. (1972). *Mobbing-gruppvald blant barn och vuxna*. Stockholm: Stockholm: Natur och Kultur.
- Ley de Pensiones del Estado de Durango (1982). Honorable Congreso del Estado de Durango. México.
- Ley de Pensiones del Estado de Durango (2007). Honorable Congreso del Estado de Durango. México.
- Ley Federal del Trabajo (2015). Honorable Congreso de la Unión. México.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <http://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Lorenz, K. (1974). *Consideraciones sobre la conducta animal y humana*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Márquez, P. (2002). Boletín electrónico AEG- Artículos de interés. *Satisfacción Laboral*. Retrieved from: <https://www.google.com.mx/#q=marquez+perez+monica+boletin+aeg+satisfaccion+laboral+2002>
- Mexicana, S. de la R. Boletín 307 (2014). *Sanciones al acoso laboral y sexual*. México.
- Naciones Unidas. (2012). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Retrieved from <http://www.un.org/es/documents/udhr/>
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (1958). *Convenio 111 relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación*. Ginebra.

- Ramos, H. (2014). OCC Mundial. *¿Cómo Actuar Ante El Acoso Laboral O Mobbing?*
Retrieved from: <https://www.google.com.mx/#q=OCCmundial+12+de+enero+de+2014+ramos+hernandez+lorena,+como+actuar+ante+el+mobbing+o+acoso+laboral>
- Recaséns, S. (2002). *Filosofía del Derecho* (2a ed.). México: Porrúa.
- Robbins, P., Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Suprema Corte de Justicia de la Nación. (2014). *Criterios para acreditar "mobbing" o acoso laboral*. México.

Documentos de consulta

- Boletín-307 del Senado sobre sanciones al acoso laboral y sexual.
- Código Penal Federal.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Convenio de la Organización Internacional del Trabajo número 111 relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación.
- Criterios de la Suprema Corte de Justicia de la Nación para acreditar el acoso laboral.
- Ley Federal del Trabajo.
- Relación de preceptos que fundamentan el derecho de los ciudadanos a desempeñar un trabajo o profesión legal en un ambiente digno.

La propiedad intelectual y su impacto en la formación profesional dentro de las Instituciones de Educación Superior

Brenda Marcela Salcido Trillo
María de la Luz Rojas Nevárez
Elvira Arcelús Pérez

Introducción

Con los avances tecnológicos en aumento, cada día se hace más evidente la necesidad de proteger y cuidar los intereses de los autores de diversas creaciones artísticas, industriales o científicas. Dentro de estos se encuentra un sinnúmero de profesores y estudiantes que constantemente están generando conocimientos y productos en favor de las universidades y de la sociedad.

Por tal motivo, resulta interesante el cuestionarse, ¿de dónde surgen estas publicaciones?, ¿cómo es que se protege la autoría de las mismas? Estos cuestionamientos nos ayudarán a obtener un panorama más amplio en cuanto a la posición que ocupan las invenciones científicas en el país.

La importancia de este tipo de investigaciones recae en el origen de la propia universidad, ya que ésta tuvo grandes implicaciones organizacionales, pues creó una presión social por el aumento de la especialización debido a que los estudiosos buscaban nichos donde pudieran expresar su originalidad, al igual que les permitiese ser útiles a la sociedad a través de investigaciones y proyectos aplicados (Wallerstein, 2006).

Se debe destacar que en México la mayor parte de la actividad científica y tecnológica se desarrolla en los diversos centros de estudio y universidades. De acuerdo al *ranking* que presenta el Foro Consultivo Científico y Tecnológico, la mayoría de las instituciones que poseen un mayor número de publicaciones y colaboraciones internacionales se ubican en el interior del país. Destacan la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), que cuenta con 23132 publicaciones durante un periodo de tres años; por parte de las instituciones tecnológicas públicas se encuentra el Instituto Tecnoló-

gico de Sonora (ITSON); y por parte de las instituciones ubicadas en la zona fronteriza se localiza la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, todas estas instituciones dentro de la lista de las veinte entidades educativas con mayor cooperación internacional (Laclette, 2011).

Descripción del problema

Partimos de la premisa de que la universidad es aquella institución que alberga a la sociedad y que engloba una serie de intereses tanto del profesorado, alumnos, así como de la propia institución, donde el objetivo común es trascender a través de plasmar los conocimientos adquiridos y generados en la misma, los cuales serán reflejados en la generación de productos académicos, comerciales o industriales innovadores.

Se puede señalar que la universidad es considerada una fuente primaria de generación de investigaciones, creaciones, conocimientos científicos, culturales, educativos y avances tecnológicos, los cuales, a su vez, tienen como finalidad proporcionar a la sociedad la satisfacción de las necesidades que ésta requiere, así como el mejoramiento de la calidad de vida de sus miembros. Para cumplir con este fin, dicha institución desarrolla actividades que conllevan la creación, la asimilación y difusión del saber, mediante la investigación, enseñanza y su retroalimentación (Martínez, 2006).

Tal creación de conocimientos sugiere destacar el uso de la propiedad intelectual, y determinar si las herramientas que la misma brinda son las óptimas para la protección de los autores dentro de la institución educativa (estudiantes y docentes).

Objetivos

Identificar el enfoque que las universidades tienen respecto a la propiedad intelectual.

Analizar el ambiente entorno a la propiedad intelectual y plantear las herramientas que utilizan para la protección de la misma, el cual permita brindar, dirigir y propiciar el desarrollo de una cultura entre docentes y alumnos respecto al desarrollo y aplicación de sus investigaciones.

Revisión literaria

Cabe destacar que la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual considera que la misma se encuentra presente en todo momento en la realidad, pues todo proyecto o producto que nos rodea, es el resultado de una serie de pequeñas innovaciones que se van surgiendo de forma cotidiana.

El ambiente universitario es de naturaleza intelectual principalmente, dentro del cual están en constante flujo las ideas y conocimientos, los cuales se aplican a su vez a la vida cotidiana de los estudiantes, a la enseñanza, y a la difusión de una cultura científica. Sin embargo, aún no se ha logrado dar un gran paso en este ámbito, y debido a la carencia del registro de estas invenciones, creaciones e investigaciones se corre el riesgo de que el autor principal o creador, sea susceptible de un posible plagio, o que cualquier otra persona haga uso de las mismas.

Desde la perspectiva de la propiedad intelectual, se debe destacar que toda aquella actividad de investigación que posea las cualidades de corte científico, filosófico, estético, social, e innovador, debe tenerse como respaldo en archivos perfectamente identificables. Por tal motivo, se debe considerar sistemáticamente la aplicación de medidas necesarias para la protección, gestión y observancia de los derechos de propiedad intelectual (Cárdenas, 2010).

Lo cual, a su vez, conlleva la necesidad de un sistema interno de propiedad intelectual dentro de las instituciones de educación a nivel superior. Al igual que sugiere el incorporar a la enseñanza y capacitación de maestros y alumnos, en el ámbito de la aplicación, utilización y manejo de las diferentes herramientas que existen entorno a la propiedad intelectual, buscando a su vez generar una cultura enfocada a la protección de la misma.

Entorno del manejo de la propiedad intelectual

La evolución del uso y aplicación de la propiedad intelectual ha tenido un desarrollo constante, pues años atrás solo era considerada como propia y exclusiva para los inventos y la tecnología, pero de manera paulatina se ha extendido hasta alcanzar los descubrimientos e investigaciones científicas. En ese tiempo, los derechos que se tenían sobre los inventos tecnológicos y científicos eran utilizados como mecanismo para inducir al creador de este conocimiento a hacer público su invento, y con él, todo el conocimiento que se generará a partir del mismo (Forero, 2005).

Cabe destacar que en las universidades el uso de la propiedad intelectual se deriva de dos vertientes: las invenciones universitarias y las invenciones realizadas por los docentes de la universidad. Ambas están unidas muy íntimamente una a la otra, sin embargo, se encuentran enfocadas a diferentes aspectos.

La primera resalta todo trabajo que realizan los docentes en beneficio de la sociedad y de la universidad en sí, pero la lleva a cabo con la ayuda de los recursos que la misma institución pone a su disposición, ya sean monetarios, instalaciones, personal de ayuda, entre otros.

Mientras que la segunda tiene como finalidad destacar y dar crédito al genio inventivo, es decir, busca destacar la autoría de una serie de productos o ideas formalizadas por el propio trabajador, que aun cuando forma parte del personal que labora en la institución, no recibe ayuda por parte de la misma, pero sí su reconocimiento.

De acuerdo a la doctrina tradicional, las invenciones se dividían en tres grupos: el primero consideraba las invenciones de servicio, propias del trabajador destinado a una actividad inventiva, o cuando surgían del trabajo realizado; el segundo contenía las denominadas invenciones de empresa, que son aquellas producto de la organización y de los procesos y técnicas propios de la empresa, y finalmente el tercero, que abarcaba todas aquellas invenciones que no se clasificaban dentro de las anteriores, ya que su naturaleza no surgía de las necesidades propias del trabajo del empleado (De la Cueva, 2007).

A nivel mundial se reconoce el derecho que tiene cada autor sobre la obra que crea, ya sea en el ámbito artístico, literario, industrial o científico. Por tal motivo, la propiedad intelectual alberga dos divisiones: la propiedad industrial, la cual contempla las marcas, patentes, modelos industriales, diseños y denominaciones de origen, los cuales son distintivos por características como su registro y su derecho a permanecer como un secreto; se consideran novedad mundial, y si pierden esta característica ya no pueden patentarse (Viñamata, 2005).

Por otra parte están los derechos de autor, que tienen como requisito el registro, pues con el solo hecho de dar a conocer el trabajo de investigación realizado se adquieren los derechos sobre el mismo; como derechos de autor se clasifican las creaciones de carácter literario o artístico (música, literatura, escultura, aunque esta última por ser en tercera dimensión se puede conceptualizar como un diseño industrial) (Rangel, 2006).

Conforme a lo analizado, vemos que el sistema de la propiedad intelectual es perfectamente aplicable a las obras universitarias, tanto las que correspondan con la propiedad industrial como las reguladas por el derecho de autor, y su aplicación no afecta a la autonomía universitaria (Forero, 2005), pues ya sea la obra propiedad exclusiva del trabajador o no, representa patrimonio inherente de la universidad, donde nace o se aplica, fomentando con ello la necesidad de tener la investigación presente entre todos los miembros que conforman dicha institución.

Aunado a los anteriores beneficios que trae consigo la investigación, también se pueden destacar los apoyos directos que brinda a la sociedad la publicación y aplicación de dichas invenciones dentro de la misma, ya que si bien todo aquello que se crea tiene como fin principal aportar un beneficio directo a su comunidad o facilitar la vida, también puede contribuir con la obtención de recursos para la universidad en sí, con los cuales se puede

generar una fuente ingresos directos, destinados a la propagación del conocimiento y a la adquisición de nuevos recursos, instalaciones, maquinaria, materiales, etcétera, que faciliten y fomenten la investigación entre estudiantes y maestros.

Sin embargo, aún existen grandes lagunas dentro del uso de la propiedad intelectual, así como su regulación y aplicación, ya que muchos de los conocimientos concebidos en las universidades de diversos países se utilizan de manera indistinta, sin que la propia institución reciba la retribución o el beneficio que le corresponde, esto debido a que no se tiene contemplada una serie de estrategias que sean adecuadas para la protección y explotación de las investigaciones realizadas por docentes y alumnos.

Algunos investigadores coinciden en que este comportamiento se basa en la carencia de un conocimiento y dominio de los asuntos relacionados con la propiedad industrial, lo cual a su vez hace que las pocas invenciones y conocimientos genuinos obtenidos y publicados sean, en gran parte, explotados de una manera indiscriminada (Díaz, 2007).

Desarrollo del uso de la propiedad intelectual en México

Hoy el panorama de la propiedad intelectual es otro. Se da un mayor peso, tanto en las empresas como en las instituciones de educación superior, a la inscripción de patentes y a la protección de los derechos de autor, pues es considerada como una estrategia para tener una ventaja competitiva respecto a la competencia. Al emplearse, asegura tener una ventaja tecnológica, y con el transcurso del tiempo, hacer obsoletos los propios inventos cuando los adversarios desarrollan sustitutos (Forero, 2005).

Aunque en México hay una gran cantidad de instituciones que promueven las investigaciones científicas, la protección de la propiedad intelectual presenta un rezago, tal como se muestra en un estudio realizado por el desempeño del país en comparación con el Índice de Protección a los Derechos de Propiedad Intelectual (IPRI). En dicho índice, México, de un total de 130 países, pasó de ubicarse en la posición 42 en el año 2007, a la posición 72 en el 2010 (Microsoft®, 2012). Lo anterior indica la gran necesidad que existe en el país de llevar a otro nivel e incrementar el número de investigaciones dentro de las universidades, a fin de generar conocimientos, cuidando la regulación y protección de los derechos de los autores.

Actualmente en nuestro país la dependencia en la que recae el cuidado de la propiedad intelectual es el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI) creado en 1993, es la autoridad encargada del registro y concesión de patentes y marcas; impone sanciones al uso ilícito de los derechos otorgados y emite dictámenes en torno a ellos. Para este organismo, los derechos

de autor conllevan la protección de la expresión artística y literaria original que sea fijada en forma tangible (soporte material) por primera vez, iniciando dicha protección desde el momento en que ésta es creada (IMPI, 2014). De ahí surge la importancia de conservar todo el material que dé soporte a las investigaciones que realizan los docentes y alumnos, para que se les brinde un reconocimiento y validez a los derechos de los mismos.

El periodo de protección que brinda el instituto a los derechos de autor varía en función de cuándo es creado el trabajo. Sin embargo, el IMPI destaca la limitante de que, para aquellas obras que fueron creadas después del 1 de enero de 1978, el término es la vida del autor más 70 años; para los trabajos u obras anónimos, el término es la primera de 95 años a partir de la publicación o 120 años de creación (IMPI, 2014).

Resalta el papel que juega la evidencia de creación de dichos productos para poder tener acceso a su protección. El conocimiento, el aprendizaje y la innovación tienen un papel muy importante en el desarrollo de los países (CEPAL, 2014), permitiendo con ello que el análisis de estas variables marque una diferencia. Razón por la cual el fortalecimiento de la inversión en Ciencia, Tecnología y en Innovación (CTI) se ha convertido poco a poco en una necesidad; en México, estas actividades promueven la recuperación, la creación de empleos de calidad y el fortalecimiento económico, generando una mayor capacidad de crear e innovar para su bienestar (Foro Consultivo, 2012).

Tendencias entorno al uso de la Propiedad Intelectual

Si bien, “el conocimiento si no se promueve, desaparece y se vuelve obsoleto”, la tendencia es hacia la divulgación de los propios avances científicos, académicos y de origen cultural, pero aun así, los mismos están en un constante camino hacia convertirse en hechos científicos (ciencia muerta), en la medida en que están sometidos a un constante procedimiento de validación, que comienza con consultas informales hasta llegar a ser analizada por comités editoriales.

Al trabajar dentro de un sistema que privilegia el aprendizaje, los cambios y las innovaciones, se brinda la oportunidad de promover la investigación entre nuestros compañeros docentes y el alumnado. Se debe destacar que aun cuando se tiene una gran disposición hacia la protección de la propiedad intelectual por parte de las instituciones de educación superior en el país, también se requiere que a la par se brinden cursos de capacitación en torno a las nuevas disposiciones en esta materia que trae consigo la globalización, el gobierno y los avances tecnológicos, consolidando la infraestructura material y académica.

En el país, el desarrollo de la ciencia y la tecnología han tenido un aumento sostenido, ya que se cuenta con alrededor de cuarenta mil investigadores según datos del Conacyt, lo cual representa casi 8% anual (Academia Mexicana de Ciencias, 2012).

Así, es imperativo visualizar las necesidades que tiene el país en materia de desarrollo tecnológico y científico, no solo con miras a encontrar satisfactores, sino también para apostar a que la inversión en estas áreas permitirá generar recursos, inversiones y otorgarle una mayor competitividad frente a otros países en el mundo.

Queda claro que en México actualmente se está dando un mayor impulso hacia el cuidado y protección de los derechos de autor, al crear nuevos programas para su fomento. Un ejemplo claro de esto es la UNAM, que como institución de educación superior encabeza la lista de las universidades preocupadas por dar impulso a la propiedad intelectual. En este contexto creó una Secretaría de Investigación y Desarrollo, y su propio centro de innovación, cuyo objetivo principal es fomentar el desarrollo de áreas de investigación multidisciplinarias y la formación de recursos humanos, fortaleciendo la infraestructura existente con el fin de resolver problemas complejos de interés para la sociedad (UNAM, 2013).

Otra de las instituciones que marcan la pauta en este tema es la Universidad de Guadalajara, que incuba el programa de cultura de propiedad intelectual, donde se impulsa la formación, generación, aplicación, transferencia e innovación de conocimiento, a la vez que promueve la protección de la propiedad intelectual y busca romper los paradigmas en torno a la generación de capitales de retorno y semillas para la investigación tanto de índole nacional como internacional (UDG, 2014).

Existen factores que marcan la pauta en el uso de la propiedad intelectual, estos son la tecnología y los fenómenos de internacionalización e integración regional de los mercados nacionales; la primera constituye un factor preeminente en el mercado, ya que impacta de manera directa en el manejo de la propiedad industrial y en las normas jurídicas en torno a la misma. La segunda tiene tal relevancia que los diversos países consideran la propiedad intelectual como un elemento fundamental de la política económica, donde las universidades están sumamente involucradas (Bercovitz, 2013).

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo el método descriptivo-exploratorio no experimental, a partir del cual según Hernández, Fernández y Baptista (2011), busca no manipular las variables, a fin de conocer el ambiente natural en el que se desarrollan los sujetos de investigación, lo cual demuestra vali-

dez en los datos. Además de que se conformó el marco teórico a partir del análisis de la literatura en relación con los factores y elementos que impactan directamente el desarrollo de las actividades de propiedad intelectual en las Universidades Tecnológicas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2011).

Resultados

En relación con el análisis e interpretación de la literatura e información presentada, se obtuvieron los siguientes resultados:

En una primera instancia, dicha revisión permitió conformar las bases para el desarrollo de este proyecto, ya que no existía información en relación con las Universidades Tecnológicas y su postura frente a la propiedad intelectual.

De igual manera, se logró identificar una gran área de oportunidad en torno al desarrollo y desempeño de las actividades realizadas por las Universidades Tecnológicas referentes a la propiedad intelectual. Ya que si bien este tipo de instituciones son de corte tecnológico, y llevan a cabo un sinnúmero de actividades orientadas a la generación del conocimiento científico e industrial, también se encuentra desprotegida el área en torno al estudio de la legislación para los productos derivados de dichas investigaciones y proyectos.

En el ámbito nacional destacan tres instituciones utilizando elementos como las incubadoras, departamentos de investigación, áreas jurídica y orientacional, dentro de las cuales se encuentra el Centro de Investigación de Estudios Avanzados (CINVESTAV), cuyas investigaciones están enfocadas al desarrollo socioeconómico, transferencia de tecnología y promoción de las actividades de investigación en cada región, desde un enfoque industrial y académico, dentro del cual se asesora a investigadores desde el inicio de su proyecto hasta la culminación y el registro de patente de las mismas.

Por su parte destaca la UNAM y el Instituto Politécnico Nacional (IPN), cuyas trayectorias han sido relevantes en el área de la investigación aplicada, en diferentes ámbitos tanto social, humanidades, económico-administrativas y de corte industrial. Estas instituciones tienen un departamento orientado al fomento, protección y capacitación de los docentes y alumnos en torno a sus invenciones.

Es por ello que resulta importante buscar nuevas alternativas y estrategias para involucrar a los estudiantes y docentes en la investigación de este tipo de herramientas, que les permitirá proteger sus creaciones y propiciará el desarrollo de una cultura entre docentes y alumnos respecto al desarrollo y aplicación de sus investigaciones.

Conclusión

Si bien en relación con la información presentada se puede concluir que todavía falta mucho camino por recorrer en el sendero de la propiedad intelectual, apoyándonos en las estadísticas que presenta el Institute of Scientific-Information (Villa, 2011), la participación de México en la producción de artículos científicos ha tenido un incremento considerable de 7.7 % en un periodo de diez años, donde existe una tendencia hacia la investigación en las áreas de ciencias naturales y tecnológicas, lo cual marca la pauta para decir que el enfoque de las instituciones de educación superior pública está siendo orientado al desarrollo de nuevas tecnologías que permitan incrementar el desarrollo económico y social del país, al igual que mejorar la vida de sus habitantes.

Por tal motivo, se considera que en un futuro próximo las universidades deben redireccionar sus esfuerzos para crear, fortalecer y dar seguimiento a programas que promuevan el desarrollo científico, y en segundo lugar, la protección de la autoría de estas creaciones. Sin embargo, queda mucho camino por recorrer en materia de propiedad intelectual, pues tanto en instituciones y dependencias, como para la población en general, existe desconocimiento de la regulación y conceptos que abarca, siendo un área de oportunidad para el desarrollo industrial, tecnológico y de servicios.

Referencias

- Academia Mexicana de Ciencias. (2012). *Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A.C.* Obtenido de Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC. <http://www.foro-consultivo.org.mx/home/index.php/comunicacion-social/cti-al-instante/1206-el-desarrollo-de-la-ciencia-en-mexico-una-historia-de-exito-laclette>
- Bercovitz, A. (2013). *Tendencias Actuales en la Propiedad Intelectual*. Obtenido de: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revdpriv/cont/9/dtr/dtr1.pdf>
- Cárdenas, M. J. (2010). *Causas que generan la omisión del registro de patentes en el ITCJ y su impacto nacional e internacional*. Tesis. Juárez, Chihuahua, México: Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez.
- CEPAL. (2014). *Países Menos Adelantados (PMA)*. Obtenido de: <http://www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/iyd/noticias/paginas/9/32529/P32529.xml&xsl=/iyd/tpl/p18f.xsl&base=/iyd/tpl/top-bottom.xsl>
- De la Cueva, M. (2007). *El nuevo derecho mexicano del trabajo*. México: Porrúa.
- Díaz, P. M. (2007). *Propuesta de un sistema interno de propiedad intelectual como política institucional de información de las universidades cubanas*. Estudio de un caso: la Universidad de Pinar del Río. Editorial Ciencias Médicas, 5-6.
- Forero, P. C. (2005). Baldíos y cercamientos en la aldea global de la ciencia. *Revista de Estudios Sociales no. 22*, 85.

- Foro Consultivo. (2012). *Hacia una agenda nacional en ciencia, tecnología e innovación*. Obtenido de Hacia una agenda nacional en ciencia, tecnología e innovación.: http://www.foroconsultivo.org.mx/documentos/agenda_nal_cti_260912.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2011). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- IMPI, IM. (2014). IMPI, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. Obtenido de <http://www.impi.gob.mx/proteccion/Paginas/ManualObservanciaPI.aspx>
- Laclette, D. J. (2011). Ranking de Producción Científica Mexicana Ranking 2011. *Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A.C.*, 7.
- Martínez R., J. F. (2006). Universidad, Propiedad Intelectual y Protección. *Propiedad Intelectual vol. V, núm. 8-9*, 274.
- Microsoft®. (2012). *Nuevas tendencias de protección en materia de propiedad intelectual: retos y oportunidades para México*. México: Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.
- Rangel, M. D. (2006). *Derecho de la Propiedad Industrial e Intelectual*. Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, 88-89.
- Universidad de Guadalajara. (2014). *Programa de Cultura de Propiedad Intelectual*. Obtenido de Unidad de Vinculación y Difusión: <http://www.propiedadintelectual.udg.mx/>
- UNAM. (2013). *Coordinación de la Investigación Científica*. Obtenido de Secretaría de Investigación y Desarrollo: <http://www.sid.unam.mx/cpi.html>
- Villa, R. J. (2011). *Informe General del Estado de la Ciencia y la Tecnología*. México: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Viñamata, P. C. (2005). *La Propiedad Intelectual*. México: Trillas.
- Wallerstein, I. (2006). *Abrir las ciencias sociales*. México: Siglo XXI.

Confiabilidad y validez de un instrumento para evaluar el compromiso afectivo, la intención de compartir y la transferencia del conocimiento tácito intraorganizacional en la manufactura automotriz en Ciudad Juárez, Chihuahua

Petra Salazar Fierro
Josefa Melgar Bayardo
Delia Arrieta Díaz

Introducción

Los marcados cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales son factores globales actuales en donde la incertidumbre obliga a las organizaciones a mantenerse alertas para adaptarse al mundo cambiante que impone nuevas prácticas y exige el desarrollo de personas capaces de aprender para enfrentar los nuevos retos y competir (Fantinato & Casado, 2011).

El conocimiento organizacional representa un grupo de datos e información organizado que las personas y empresas crean y mantienen a través de reglas y procedimientos (Mehrabani & Maziar, 2012). Está relacionado esencialmente con la acción humana y forma parte de los activos intangibles de la empresa (Davali & Esmmaeil, 2012). Un tema central en la administración es precisamente la diferencia de conocimiento de su personal, que busca explicar por qué algunas firmas obtienen mejor desempeño y logran resultados superiores a sus competidores (Máynez, Cavazos, & Nuño de la Parra, 2012).

El compromiso afectivo, al igual que el conocimiento tácito de los empleados, son ingredientes fundamentales para la competitividad de las organizaciones. El primero de ellos por la disposición para sugerir mejoras (Allen & Meyer, 1996), aunque sin duda la relación más fuerte y consistente es con la experiencia laboral (Meyer et al., 1993); y el segundo porque es el recurso intangible estratégicamente más significativo que se convierte en la única base sostenible y renovable en las actividades y competitividad de las organi-

zaciones (Máynez & Cavazos, 2011). Por ello es importante que ese conocimiento adquirido a través de la experiencia laboral sea compartido con otros compañeros de trabajo (Olatokun & Nwafor, 2012), ya que al compartirlo se genera nuevo conocimiento, el cual es un prerrequisito para la innovación de todo tipo de organización, porque la innovación ocurre cuando las personas comparten y combinan sus conocimientos personales con otras personas (Matzler & Mueller, 2011). Además de que se desarrollan habilidades y competencias, se incrementa el valor de la firma, y sobre todo se generan ventajas competitivas sostenibles, entre otras (Máynez et al., 2012).

El objetivo de la presente investigación es analizar la influencia del compromiso afectivo en la intención del empleado para compartir el conocimiento tácito intraorganizacional en trabajadores de la industria manufacturera de exportación del sector automotriz en Ciudad Juárez, Chihuahua. Comprende la descripción del problema de investigación y el objetivo de la misma; los aspectos teóricos y la forma en que ha sido abordado el tema objeto de estudio; luego se describe el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra así como la construcción y validez tanto de contenido como interna del cuestionario utilizado; se detallan los resultados obtenidos del piloteo y se ofrecen conclusiones preliminares.

Revisión Literaria

Compromiso afectivo

La fuerza del compromiso humano es una de las características de superioridad en una organización, porque proporciona lealtad y compromiso que a su vez genera un incremento en la rentabilidad, reduce la intención de abandono y conduce a una mayor eficiencia y aumento en la calidad del servicio y desempeño personal (Ghorbanhosseini, 2013). Investigadores han descrito el compromiso como multidimensional, porque refleja los variados motivos para mantener una relación laboral y se puede categorizar en compromiso afectivo, normativo y de continuidad (Lovblad & Bantekas, 2010; Meyer, Allen, & Smith, 1993).

El compromiso afectivo es el componente más definido y determinante en el cambio organizacional y un indicador de integración al trabajo (McKay, Kuntz, & Naswall, 2013). Se caracteriza por una fuerte creencia y dedicación en los objetivos y valores organizacionales (Allen & Meyer, 1996; Haque & Aslam, 2014), con los que se identifica el trabajador, lo cual le genera un sentimiento de orgullo al formar parte de una institución. Incluye fenómenos psicológicos así como lazos emocionales y un sentido de unidad y deseo por

alcanzar los objetivos en favor de la organización (Breitsohl & Ruhle, 2013). Este deseo ocurre a nivel individual, es de carácter afectivo y surge cuando el trabajador se involucra con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, que lo conduce a buscar también el bienestar de la organización y tener un marcado orgullo de pertenencia (McKay et al., 2013), al mostrar interés por los problemas de la organización y ser solidario y cooperativo cuando es necesario (Nevin, Aral, & Oznur, 2013).

Los académicos Alniacik et al., (2012), mencionan que los empleados con un alto nivel de compromiso afectivo se sienten más motivados y tienen un gran deseo de contribución y desempeño con la organización, además están emocionalmente comprometidos con ella, se identifican con sus valores y objetivos (Alcover & Martínez-Iñigo, 2012), y están dispuestos a invertir tiempo y energía para lograr los objetivos organizacionales (Poon, 2013). Esta identificación ocurre cuando los valores del empleado son congruentes con los valores de la organización y asume sus objetivos como propios, provocando una fuerte motivación intrínseca en el individuo (Rusu, 2013). Por otra parte Meyer & Herscovitch (2001), mencionan que el compromiso afectivo se desarrolla cuando surge el deseo de una persona que lo conduce a reconocer la importancia y el valor de alguna entidad o la búsqueda de un curso de acción que beneficie sus metas. La creación de este deseo puede variar, pero normalmente incluye la participación, los valores compartidos y la identificación, además es un factor importante en la transferencia de conocimiento (Anvari, Mansor, Rahman, Rahman, & Chermahini, 2014).

Conocimiento tácito

El conocimiento tácito no es fácilmente codificado o articulado, porque está embebido en el cerebro del individuo y se encuentra profundamente ligado con la acción y el compromiso de las personas (Máñez & Cavazos, 2011). Este activo intangible se encuentra enraizado en la acción y experiencia del sujeto y envuelto en un contexto particular que lo hace difícil transformar a la forma explícita (Shu-Chen & Chen-Kiang, 2009). Es difícil de observar y transmitir, es inimitable, raro e insustituible (Oguz & Sengun, 2011). Los académicos Nonaka & Takeuchi (1999), mencionan que el conocimiento tácito está formado por elementos cognoscitivos y técnicos. Los primeros se centran en esquemas, paradigmas, modelos mentales, imágenes o figuraciones que el sujeto va formando en su mente respecto de la percepción que tiene de su realidad, y los segundos incluyen las habilidades no formales y difíciles de explicar, asociadas al término “*know how*”, que describe la habilidad para realizar un trabajo o resolver un problema, basado en la propia experiencia, valores y sentimientos del individuo. El conocimiento tácito radica en la sub-

jetividad del individuo, donde la intuición, las ideas y corazonadas son parte de él, es el “aquí y ahora” y es creado simultáneamente.

Uno de los primeros en diferenciar el conocimiento tácito del conocimiento explícito fue Polanyi, al afirmar que el conocimiento humano inicia con la observación que hace respecto a que “*we can know more than we can tell*” (Polanyi, 1966). Al conocimiento tácito lo define como personal y específico, difícil de explicar con palabras y expresar su significado y no puede ser estudiado sin considerar la parte explícita de la base del conocimiento, porque están mutuamente constituidos (Polanyi, 1966); coincide con esta afirmación Nonaka et al., (1996), al concluir que efectivamente, tanto el conocimiento tácito como el conocimiento explícito son dos entidades complementarias porque interactúan en la creatividad humana tanto individual como grupal, y ambos forman parte de las actividades organizacionales.

La mayoría de los estudios coinciden en que el conocimiento tácito es la esencia primordial de las organizaciones, porque contribuye en beneficio de resultados tanto operativos como económicos (Venkitachalam & Busch, 2012), y habilita la percepción de ideas que estimulan la creatividad derivando en una relación directa con la innovación y el crecimiento económico (Subashini, 2010).

Intención para compartir

A pesar de las diversas prácticas utilizadas, a las organizaciones no les resulta fácil convencer a sus empleados para que compartan el conocimiento adquirido, debido a que el sujeto normalmente no está dispuesto a compartir su conocimiento tácito por diversas razones, o muchas veces porque desconoce su importancia (Ming-Tien, Kun-Shiang, & Jui-Lin, 2012).

Compartir el conocimiento significa compartir entre los empleados, es el acto de hacer el conocimiento disponible para otros y contribuir a la creación de una base de datos de conocimiento de la organización (Reychav & Weisberg, 2009). Los académicos Nonaka & Takeuchi, (1999), sugieren que para que el conocimiento tácito se comparta, se necesita la interacción de los individuos frente a frente, mediante el camino del diálogo para que compartan sus experiencias, así como crear una cultura de intercambio de conocimientos en conjunto con un sistema de incentivos que motive a los empleados para que compartan sus conocimientos de manera positiva, de forma voluntaria y sin condiciones (Ming-Tien et al., 2012).

Los empleados que comparten el conocimiento tácito no buscan una recompensa monetaria por hacerlo, sino que quienes lo hacen son personas con mejor desempeño en la organización, que muestran un mayor interés de participación e interrelación con compañeros de trabajo y sus intenciones

de abandonar la empresa son escasas (Reychav & Weisberg, 2009). Por otra parte, las intenciones del individuo son complejas, caprichosas e incapaces de anticipar, y en consecuencia difícil de entender.

Ante estas circunstancias, Wamitu (2015) propone comprender por qué los individuos eligen compartir su conocimiento en algunas ocasiones y en otras no. Los investigadores Yong et al., (2013), mencionan que la intención o voluntad de un individuo para compartir el conocimiento se visualiza como el grado en que el empleado piensa o desea participar en un acto voluntariamente y obedece a las decisiones personales del individuo para actuar de una forma determinada, impulsado por una reacción emocional en donde se combinan tanto sus características intelectuales como de personalidad. Bock et al., (2005), menciona que cuando las personas que comparten su conocimiento tienen buenas interrelaciones con los demás y una percepción positiva de ética de otros miembros de la organización, desarrollan una actitud más favorable al momento de compartir su conocimiento, es decir, entre mayores sean las relaciones recíprocas, la actitud para compartir será más exitosa.

La Teoría de la Acción Razonada ha sido ampliamente utilizada para predecir la relación entre la intención de conducta y el comportamiento real del individuo para realizar una acción (Madden, Scholder, & Ajzen, 1992); indica que para despertar la intención del sujeto a realizar esa acción es necesario observar la influencia de dos factores principales que son: a) las actitudes de sentimiento de los individuos dirigidas a un objeto o grupo y b) una norma subjetiva que se relaciona con la percepción del individuo sobre personas que considera importantes, a la cual responde con un determinado comportamiento (Ajzen, 1991), sobre todo cuando está motivado, percibe más beneficios y aumenta con ello su intención de participación (Yong, Byoung-soo, Heeseok, & Young-Gul, 2013). La actitud y la norma subjetiva tienen efectos independientes en las intenciones del individuo y los componentes actitudinales y normativos varían de acuerdo con el comportamiento, la situación y las diferencias individuales del sujeto (Ming-Tien et al., 2012). Por otro lado, esta teoría propone una relación entre creencias, actitudes, intenciones y comportamientos, donde las creencias influyen en la actitud sobre un objeto que a su vez guía las intenciones individuales, las cuales repercuten en el comportamiento del sujeto (Kolekofski Jr. & Heminger, 2003).

Transferencia del conocimiento tácito intraorganizacional

El conocimiento organizacional se integra tanto con las competencias de las personas que laboran en una empresa como con los principios de la organización, a través de los cuales se estructuran y coordinan las relaciones entre los individuos y grupos. Este activo intangible se encuentra en las reglas, pro-

cedimientos, estrategias y tecnologías y es el resultado de interrelaciones de las personas que actúan en beneficio de la organización (Máynez et al., 2012). Está ligado a las relaciones sociales y su transferencia normalmente ocurre a través del contacto directo, porque demanda una interacción intensa entre los miembros de la organización (Reychav & Weisberg, 2010).

Cuando el conocimiento tácito se transfiere, se generan cambios en las prácticas, políticas y comportamientos actuales consideradas como actividades que agregan valor a la organización (Máynez & Cavazos, 2011). Nonaka & Takeuchi, (1999), sugieren que una vez que el conocimiento tácito ha sido compartido, debe expandirse tanto horizontal como verticalmente en la organización para generar un nuevo ciclo de creación de conocimiento y la organización debe proveer las condiciones y proporcionar los instrumentos necesarios que faciliten su expansión. Además, para que ese conocimiento compartido pueda entenderse es necesario convertirlo a números o palabras que todos los miembros de la organización entiendan (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Para que la transferencia del conocimiento tácito se lleve a cabo, es necesaria la participación tanto del empleado como de la organización. Por parte del empleado, su intención de compartir se sustenta en la voluntad de hacerlo y en la expectativa de reciprocidad por parte del receptor. En lo que respecta a la organización se requiere que sea sensible y muestre interés por ese activo intangible que implica el reconocimiento, aprecio y valor del conocimiento que se le comparte (Máynez et al., 2012).

Estudios indican que para que la transferencia del conocimiento tácito ocurra, es necesario considerar ciertos elementos que influyen tanto positiva como negativamente durante este proceso. Dentro de los factores que contribuyen para que la transferencia del conocimiento tácito sea exitosa se encuentra la motivación del sujeto, donde se menciona que la transferencia mejora a través de la motivación extrínseca, mostrando que las personas lo hacen porque se sienten comprometidas con la organización y no por razones de obtener recompensas económicas (Martín, Martín, & Trevilla, 2009). También se indica que la percepción de apoyo, la confianza, las estructuras de recompensa, las diferencias de estatus organizacionales, el liderazgo y las redes sociales se encuentran estrechamente relacionadas con el proceso de transferencia del conocimiento tácito (Visvalingam & Manjit Singh, 2011), así como los factores idiosincráticos, las estrategias de gestión del conocimiento adoptadas por la organización (Joaia & Lemus 2010) y la capacidad de absorción (Máynez et al., 2012) entre otros.

Por el contrario, entre los factores encontrados que pueden impedir la transferencia de conocimiento tácito intraorganizacional se menciona el miedo a perder posibles ventajas y la falta de mecanismos de recompensas

adecuadas, entre otros, y probablemente las interrelaciones sociales son los factores más importantes que entorpecen o facilitan la transferencia del conocimiento tácito entre empleados dentro de una organización, aunque no se conocen a cabalidad los factores o estrategias que garantizan que ésta ocurra exitosamente (Shu-Chen & Chen-Kiang, 2009).

Metodología de la investigación

Con el propósito de responder las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos establecidos, el tipo de estudio a realizar es cuantitativo, de alcance correlacional causal y de diseño no experimental transversal; se utilizó una muestra no probabilística para la recolección de los datos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

Las características de inclusión de los sujetos para la obtención de la muestra son empleados de mando medio que trabajan en la manufactura de exportación del sector automotriz en Ciudad Juárez, Chihuahua, México; misma que incluye supervisores, analistas y técnicos, turnos matutino y vespertino y con al menos un año de antigüedad en la organización, a quienes se les solicitó su participación voluntaria para que contestaran las preguntas formuladas mediante el cuestionario elaborado y adaptado a la muestra poblacional. Con la finalidad de obtener una mayor confiabilidad de la información, el cuestionario fue aplicado individual y personalmente a estudiantes universitarios que reunieron las características de inclusión de la muestra, concentrados en cursos propedéuticos para ingresar a diferentes maestrías en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, previa autorización y consentimiento de los mismos.

Construcción del instrumento

Para sustentar el instrumento en la operación de las variables y el marco teórico, la construcción del mismo fue constituida inicialmente por 29 ítems, mismos que fueron divididos en tres secciones. La primera parte corresponde a la evaluación del compromiso afectivo, mediante seis ítems adaptados del Modelo de Tres Componentes (TCM) desarrollado por Meyer et al., (1993). La segunda parte comprende 16 ítems, de los cuales cinco de ellos evalúan las intenciones del empleado para compartir, seis ítems miden la norma subjetiva y cinco ítems miden la actitud, todos ellos adaptados con base en la escala de medida desarrollada por Bock et al., (2005) y Máynez (2011) y la tercera parte evalúa la transferencia de conocimiento tácito mediante siete ítems desarrollados por Máynez (2011). Todos los ítems del cuestionario fueron diseñados

con preguntas o afirmaciones, evaluados en escala Likert de cinco puntos, que va del 1 “totalmente en desacuerdo” a 5 “totalmente de acuerdo”, para conocer el grado de acuerdo o desacuerdo que mejor describiera la situación laboral actual de los participantes. Adicionalmente se incluye portada e introducción (al inicio del cuestionario), así como siete preguntas que recogen los datos sociodemográficos de los participantes y agradecimiento (al final del cuestionario).

Validez de contenido del instrumento

Con la finalidad de resolver discrepancias semánticas y asegurar la consistencia entre el idioma español y la versión original del instrumento utilizado (Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005), primeramente se integró e hizo la traducción del idioma inglés al español (en donde fue necesario) y del español al inglés. Posteriormente, el cuestionario fue sometido a un grupo de expertos para evaluar la validez de contenido y valorar el grado de entendimiento de los ítems contenidos en el mismo de acuerdo a una escala del 1 al 5, donde el 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo” con la redacción del ítem; y adicionalmente, se les solicitó una redacción alternativa para aquellos ítems que consideraran no muy clara. En total, fueron diez expertos los que evaluaron el instrumento y el grado de acuerdo respecto a la redacción de los ítems, se realizó con base en el criterio V de Aiken (Merino & Segovia, 2009). En este proceso, se eliminaron dos ítems de la variable *actitud* por considerarse repetitivos y después del piloteo se eliminaron otros dos ítems correspondientes a la variable *norma subjetiva*, quedando al final conformado el cuestionario con 25 ítems para evaluar los constructos, así como siete preguntas para recoger los datos sociodemográficos de los participantes sumando en total 32 preguntas.

Validez del constructo

La fiabilidad se concibe como la consistencia o estabilidad de las medidas, cuando el proceso de medición se repite (Prieto & Delgado, 2010), y para evaluar la fiabilidad o consistencia interna del cuestionario se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 19. Se sacó el Alfa de Cronbach para cerciorarse de que los ítems realmente midieran lo que se pretende analizar, cuyos valores oscilan entre 0 y 1, donde el cero indica que la consistencia interna es irrelevante y el uno significa una consistencia perfecta (Hernández et al., 2006).

La validez interna de los constructos se realizó mediante análisis factorial exploratorio, para identificar las relaciones entre las variables, así como reducción de dimensiones. Se utilizó el método de componentes principales con rotación varimax para determinar las cargas de los factores utilizando

como criterio retener saturaciones superiores a 0.40 ya que valores menores a este parámetro son considerados como no significativos, especialmente cuando la muestra es pequeña, como en este caso ($n=45$) (Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza, & Tomás-Marco, 2014). También se calculó la prueba de esfericidad de Bartlett y la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (κ_{MO}) para determinar si los datos se ajustaban al análisis factorial.

Resultados

El piloteo del cuestionario se llevó a cabo del 18 de marzo al 16 de abril de 2016 y se recolectaron en total 45 cuestionarios con 34 ítems, todos fueron respondidos en forma completa, de los cuales el 73.3 % corresponde al género masculino y el 26.7 % al género femenino. En general, 73.3 % tiene entre 20 y 30 años de edad; en cuanto al estado civil, 55.6 % de los participantes reportó ser soltero, 66.7 % cuenta con licenciatura y la mayoría cuenta con una antigüedad entre uno y cinco años en la empresa donde laboran, de acuerdo a la información sociodemográfica de los participantes que se indica en la *tabla 1*.

Tabla 1. Perfil de los participantes.

<i>Características</i>	<i>Participantes</i>	<i>%</i>
<i>Género</i>		
Hombre	33	73.3
Mujer	12	26.7
<i>Estado civil</i>		
Soltero	25	55.6
Casado	17	37.8
Viudo	2	4.4
Unión libre	1	2.2
<i>Escolaridad</i>		
Preparatoria	10	22.2
Licenciatura	30	66.7
Maestría	5	11.1
<i>Edad (años)</i>		
De 20 a 30	33	73.3
De 31 a 40	10	22.2
De 41 a 50	2	4.4
<i>Antigüedad (años)</i>		
De 1 a 5	21	46.7
De 6 a 10	12	26.7
De 11 a 15	7	15.6
De 16 a 20	3	6.7
De 21 a 25	2	4.4

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del SPSS.

El análisis de fiabilidad arrojó una Alpha de Cronbach de 0.847 para la variable compromiso afectivo, 0.838 para intención de compartir, 0.762 para

norma subjetiva, 0.890 para actitud y 0.828 para transferencia de conocimiento tácito intraorganizacional; el instrumento en general arrojó una Alfa de Cronbach de 0.871.

La validez de constructo se realizó mediante análisis de factores para conocer las dimensiones e ítems que lo integran, obteniéndose seis factores en los que quedaron agrupados los ítems y se obtuvieron cargas superiores a 0.40. Para los ítems que se agruparon en más de un factor se tomó como criterio asignar el ítem al factor donde su peso fuera mayor, a excepción de los ítems ns24 y ns26 correspondientes a la variable norma subjetiva, que alcanzaron pesos menores a 0.40 y cargas en más de un factor, por lo que por recomendación se decidió eliminarlos. Las cargas factoriales obtenidas se muestran en la *tabla 2*.

Tabla 2. Matriz de componentes rotados.

	factor1	factor2	factor3	factor4	factor5	factor6
ca12	0.919					
ca14	0.876					
ca13	0.870					
ca11	0.618					
ca15	0.601					
ca10	0.550					
tct31	0.498					
act29		0.863				
act28		0.817				
act27		0.727				
ic20		0.649				
tct35			0.885			
tct36			0.767			
tct33			0.749			
tct34			0.700			
ic17				0.859		
ic18				0.854		
ic16				0.780		
ic19				0.600		
ns23					0.837	
ns25					0.773	
ns21					0.699	
ns22					0.487	
tct30						0.856
tct32						0.473

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.
La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

El indicador κ_{MO} para la variable norma subjetiva fue el más bajo registrado (0.626) alcanzando apenas el mínimo permitido, ya que es aconsejable

obtener valores arriba de 0.60 para que el análisis factorial pueda garantizarse (Catena, Ramos, & Trujillo, 2003). Para la variable compromiso afectivo se obtuvo un 0.825, intención de compartir .801, actitud 0.710 y transferencia de conocimiento tácito 0.793. La prueba de esfericidad de Bartlett en todas las variables alcanzó una significancia de .000, lo cual indica que si está por debajo de .05 las variables estarán correlacionadas (Prieto & Delgado, 2010).

Conclusiones

El presente trabajo se centró en la validez tanto de contenido como de constructo del instrumento a utilizar en la recolección de los datos de la muestra final establecida, por lo que es de suma importancia evaluar el comportamiento del instrumento y hacer todos los cambios que se consideren necesarios antes de su implementación definitiva para lograr el objetivo de la investigación. De acuerdo con los resultados obtenidos en este primer acercamiento a la realidad, y aunque no existe una regla que indique a partir de qué valor se considera confiable o no el instrumento, de manera general más o menos se puede decir que un valor de 0.50 se considera una fiabilidad media o regular por lo que se debe observar muy de cerca, ya que la confiabilidad puede variar de acuerdo al número de ítems, y conforme aumenten, mayor será la confiabilidad (Hernández et al., 2006), en este caso, el instrumento supera este indicador, y de acuerdo a las cargas factoriales obtenidas, se puede considerar el instrumento con validez tanto de contenido como de constructo para ser utilizado y continuar con la investigación de campo.

La principal limitante es el tamaño de la muestra ($n=45$) ya que por tratarse de un piloteo, solo se aplicó para evaluar el desempeño del instrumento en cuanto a su fiabilidad inicial y validez, por lo que se espera que conforme la muestra aumente, el comportamiento del instrumento sea más robusto y se obtengan mejores resultados.

Referencias

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 33.
- Alcover, C. M., & Martínez-Iñigo, D. (2012). Perceptions of employment relations and permanence in the organization: mediating effects of affective commitment in relations of psychological contract and intention to quit. *Psychological Reports*, 110 (3), 839-853.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (0043), 252-276.
- Anvari, R., Mansor, N., Rahman, S., Rahman, R., & Chermahini, S. (2014). Mediating effects of affective organizational commitment and psychological contract in the relationship between strategic compensation practices and knowledge sharing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 111-118.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *Jstor, Mis Quarterly*, 29 (1), 87-111.
- Breitsohl, H., & Ruhle, S. (2013). Residual affective commitment to organizations: Concept, causes and consequences. *Human Resource Management Review*, 23, 161-173.
- Catena, A., Ramos, M. M., & Trujillo, H. M. (2003). *Análisis multivariado*. Un manual para investigadores. Madrid: Biblioteca Nueva Universidad.
- Fantinato, L., & Casado, T. (2011). Contratos psicológicos: uma revisão da literatura. *R. Adm.*, 47 (4), 571-580.
- Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: The mediating role of human capital. *Tehnicki vjesnik*, 20 (6), 1019-1025.
- Haque, A., & Aslam, M. (2014). The influence of emotional exhaustion on intention to stay in the organization: mediating role of affective commitment. *International Journal of Management and Innovation*, 6 (1), 16-30.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. 4a ed. México: McGraw Hill.
- Kolekofski Jr., K., & Heminger, A. R. (2003). Beliefs and attitudes affecting intentions to share information in an organization setting. *Information and management*, 11.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30 (3), 1151-1169. doi: <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>
- Lovblad, M., & Bantekas, A. (2010). What Do You Expect? The effect of psychological contracts on affective commitment in industrial marketing relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 9, 161-178.
- Madden, T. J., Scholder, P., & Ajzen, I. (1992). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. *Society for Personality and Social Psychology*, 18 (1), 3-9.
- Martín, N., Martín, V., & Trevilla, C. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of knowledge management*, 13 (6), 478-490.

- Matzler, K., & Mueller, J. (2011). Antecedents of knowledge sharing. Examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology*, 32, 317-329. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2010.12.006>
- Máynez, A., & Cavazos, J. (2011). *Conocimiento tácito: su transferencia dentro de la organización, como fuente de ventaja competitiva sostenible*. Administración y Organizaciones.
- Máynez, A., Cavazos, J., & Nuño de la Parra, J. P. (2012). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. *Estudios Gerenciales*, 28 (191), 191-211.
- McKay, K., Kuntz, J., & Naswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *Journal of Psychology*, 42 (2), 29-40.
- Mehrabani, S., & Maziar, S. (2012). Knowledge management and innovation capacity. *Journal of Management Research*, 4 (2).
- Merino, C., & Segovia, J. L. (2009). Intervalos de confianza asimétricos para el índice de validez de contenido: Un programa Visual Basic para la V de Aiken. *Anales de Psicología*, 25(1), 169-171.
- Meyer, J., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Ming-Tien, T., Kun-Shiang, C., & Jui-Lin, C. (2012). The factors impact of knowledge sharing intentions: the theory of reasoned action perspective. *Qual Quant*, 12.
- Nevin, D., Aral, N., & Oznur, G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- Oguz, F., & Sengun, A. E. (2011). Mystery of the unknown: revisiting tacit knowledge in the organization literature. *Journal of knowledge management*, 15(3). doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271111137420>
- Olatokun, W., & Nwafor, C. I. (2012). The effect of extrinsic and intrinsic motivation on knowledge sharing intentions of civil servants in Eboni State, Nigeria. *Information Development*, 28(3), 216-234 doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0266666912438567>
- Poon, J. (2013). Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement. *International Journal of Psychology*, 48 (6), 1148-1155.
- Prieto, G., & Delgado, A. (2010). Fiabilidad y Validez. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 67-74.
- Reychav, I., & Weisberg, J. (2009). Good for workers, good for companies: How knowledge sharing benefits individual employees. *Knowledge and Process Management*, 16 (4), 186-197. doi: <http://dx.doix.org/10.1002/kpm.335>
- Reychav, I., & Weisberg, J. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Jornal of knowledge management*, 14 (2), 285-300. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011032418>

- Rusu, R. (2013). Affective organizational commitment, continuance organizational commitment or normative organizational commitment? *Revista academiei forțelor terestre nr, 2(70)*, 192-197.
- Shu-Chen, Y., & Chen-Kiang, F. (2009). Social capital, behavioural control, and tacit knowledge sharing- A multi-informant design. *International Journal of information management, 29*, 210-218. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.09.002>
- Subashini, R. (2010). Tacit knowledge- The ultimate essence of an organization. *Advances in Management, 3 (8)*.
- Venkitachalam, K., & Busch, P. (2012). Tacit knowledge: review and possible research directions. *Journal of Knowledge Management, 16(2)*, 356-371. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211218915>
- Visvalingam, S., & Manjit Singh, S. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management, 15(3)*, 462-467. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271111137439>
- Yong, H., Byoungsoo, K., Heeseok, L., & Young-Gul, K. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management, 33*, 356-366.

El liderazgo como factor determinante del clima organizacional

Érika J. Chávez Gutiérrez
Alma Patricia Aduna Mondragón
María Isabel Correa López

Introducción

Este trabajo se enfoca en el elemento humano y cómo es que ha ido tomando importancia a lo largo del tiempo. Los primeros en estudiar al ser humano como un todo integrado dentro de una organización fueron Elton Mayo, Lewin y Maslow; les siguieron: Herzberg, Ouchi, McGregor y Drucker. Estos investigadores se enfocaron en la teoría de que la conducta del ser humano determina que crezca o disminuya la productividad dentro de la organización.

Es así como se llega a la reflexión de que la conducta del ser humano es la variable independiente que, fundamentalmente, influye en el logro de los objetivos organizacionales y en el clima organizacional.

Se analiza el clima organizacional y las consecuencias que puede tener dentro de la organización, así como los elementos que lo conforman y su medición. También se desarrollan los efectos del tipo de liderazgo sobre el clima organizacional.

Descripción del problema

Por mucho tiempo se pensó que la eficacia de una organización se podía medir básicamente por el nivel de “lucro” que podía generar, pero desde hace tiempo, varios estudiosos de la Administración se han dado a la tarea de analizar los múltiples objetivos que tiene la organización y se han tomado en cuenta factores como el liderazgo, la personalidad, las tradiciones, los criterios cognoscitivos, las percepciones y muchas otras variables como integrantes de la eficacia organizacional.

Argyris (1979), toma en cuenta dentro de su obra factores como la competencia individual, el compromiso con el propio trabajo, la responsabilidad personal, la actualización individual y la actividad, viabilidad y vitalidad de las organizaciones, lo que sirve como base para intentar estudiar el comportamiento de las personas dentro de la organización y ver de qué manera afecta ese comportamiento el clima laboral y la productividad.

El liderazgo es una de las principales variables que fijan el clima dentro de las organizaciones y que incide en los resultados de la organización.

Estudiar el clima laboral ayuda a determinar de qué manera se puede mejorar y cómo es que el ambiente organizacional puede estar influyendo en el logro de los objetivos. Asimismo, ayuda a saber si la productividad se está viendo afectada y de qué manera.

Objetivos

Conocer el perfil del clima organizacional de la empresa Hilaturas Selectas, SA de CV. Conocer la manera en que influye el tipo de liderazgo en el clima organizacional.

Revisión literaria

Las organizaciones e instituciones son sedes del poder, de la autoridad, la política, y el ambiente en el cual se desenvuelven los líderes. Albergan en su interior emociones, sentimientos, pasiones, alegrías, ilusiones y la suma de comportamientos individuales y grupales que dan como resultado el clima laboral y comportamiento organizacional (Madrigal, 2005).

Organizar es identificar y agrupar las actividades requeridas de acuerdo con la planeación, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad y estableciendo relaciones que integren equipos de trabajo. Organizar incluye también la selección del personal adecuado. Decir organizar es decir integración (Rodríguez, 1987).

Siguiendo este orden de ideas, el mismo investigador señala que: “el medio determina el estilo de la organización en dos niveles: a) directamente, a través de los modelos organizacionales que ofrece; y b) indirectamente, a través de los hombres que la componen y que son producto del medio”.

Clima organizacional

El clima organizacional refleja cómo las organizaciones en su conjunto difieren unas de otras en cuanto a las conductas que en ellas se observan. Esas

diferencias son determinadas y puestas de manifiesto por cosas como los procedimientos operativos estándar, la estructura global de la organización y otras pautas de conducta, que son tácitas pero poderosas.

De la misma manera en la que el medio ambiente influye en la organización, esta forma parte del mismo, hay una interrelación entre ambos pero en diferente cantidad. Esta interrelación se ve afectada por variables como las siguientes:

- Hay organizaciones más o menos cerradas cuya actividad se reduce a responder tal o cual necesidad de sus miembros; y otras abiertas, para estas, su razón de ser se encuentra en el proselitismo y en la conquista.
- Hay organizaciones que resuelven algunas necesidades básicas de sus miembros, tienden a adueñarse de la mayor parte de su tiempo y de sus energías. En cambio, otras ofrecen servicios marginales que abarcan mínimos aspectos de la vida.
- Hay organizaciones cuyo diálogo con el público se desarrolla en un clima de imposición y hay otras que proponen, solicitando y tratando de motivar, sin recurrir nunca a la amenaza ni al castigo.
- Hay organizaciones agresivas en cuanto a la penetración del ambiente; organizaciones movidas por una necesidad de conquista y de expansión; y organizaciones que esperan a ver quién quiere acercarse a ellas.
- Hay organizaciones volcadas de lleno al público, que nacieron como respuesta a una exigencia y que tienen que estar alertas para captar las necesidades y las aspiraciones de los posibles “clientes” (organizaciones orientadas al mercado); en cambio, hay otras que parten de lo que sus miembros pueden o desean producir y que con estos valores en la mano andan en busca de compradores (organizaciones orientadas a la producción).

Definiciones de clima organizacional

Para comprender qué es el clima organizacional se presentan algunas definiciones:

Clima organizacional son las percepciones que un trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, mencionado por Brunet, 1997).

El clima de la organización comprende todos aquellos factores que influyen en las conductas observadas en una organización y que son comunes a diversos cargos no relacionados entre sí (Reddin, 1994).

El entorno o clima organizacional es un ambiente compuesto de las

instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño (Robbins, 1998).

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.) (Brunet, 1997).

Como se mencionó anteriormente, la percepción que los individuos tengan sobre su lugar de trabajo va a influir directamente en él, constituyendo lo que se denominará el comportamiento organizacional. Dentro de cada organización hay un clima específico que determina el comportamiento del individuo dentro de su trabajo; este clima se ve afectado tanto por factores internos como externos y repercute directamente sobre el trabajador y la productividad del mismo.

Dado que la percepción de cada persona es diferente, el individuo tiende a bloquear o a ignorar información que se está presentando ante él pero que no acepta sus ideas y crea una barrera con la que se impide el paso de la información, que de otro modo tendería a disminuir hasta su propia estimación. Para ello utiliza mecanismos como:

- *La estereotipación*: se refiere a las generalizaciones utilizadas para clasificar a grupos de personas; no aceptan cuando alguien viene a cambiarles ese estereotipo.
- *El efecto halo*: se usa un rasgo particular favorable o desfavorable para formarse una imagen de todo lo demás que se sabe acerca de una persona.
- *Proyección*: se atribuyen los propios sentimientos o características a otra persona (Hodgetts y Altman, 1989).

Estos son algunos de los procesos que afectan el comportamiento del individuo y que operan en cualquier situación perceptiva, que por lo tanto afecta a la organización al determinarse a través de éste un clima favorable o desfavorable para la misma.

Para efectos de este trabajo se construyó la siguiente definición de clima organizacional: “Son las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio ambiente en que realizan su labor y que pueden afectar su productividad y eficiencia, ya sea de manera positiva o negativa dentro del mismo

dependiendo de la forma en que lo conciban. Este clima se ve afectado por factores como el liderazgo, el cambio en la estructura de la empresa, la manera como sean tratados o recompensados los trabajadores dentro de la organización, el ambiente físico en el que se desenvuelvan y sus propios factores personales como son: la familia, el entorno en el que trabajan y en el que viven, sus valores, habilidades, actitudes, etc.”.

Liderazgo y clima organizacional

Es importante conocer qué tipo de liderazgo se practica dentro de la organización en la que se está trabajando, porque esto determina en gran parte el clima que va a haber dentro de la misma, ya que, como se dice: “el clima influye en el liderazgo así como el liderazgo en el clima”.

Diferentes estilos de liderazgo según O’toole (1996)

Líder Desertor

Es un gerente que muestra escasa orientación a la tarea y a las relaciones en una situación en la que ese comportamiento no es el adecuado. Este gerente exhibe una actitud indiferente por pasiva o negativa. Sus características son:

- Se atiene minuciosamente a los procedimientos habituales / rendimiento mínimo / se da por vencido.
- Evita asumir compromisos y responsabilidades.
- Emite pocas opiniones o sugerencias útiles.
- Poco creativo / poco original / estrecho de miras.
- Obstaculiza a los demás / dificulta las cosas.

Líder Misionero

Es un gerente que muestra una alta orientación a las relaciones y una escasa orientación a la tarea en una situación en la que dicho comportamiento es inadecuado. A este gerente le interesa la armonía por encima de todo. Sus características son:

- Evita el conflicto.
- Agradable / amable / cálido.
- Busca aceptación para él mismo y sus subordinados.
- Facilita las cosas.
- Evita tomar la iniciativa / es pasivo / no da directivas.
- No se preocupa por los resultados ni por los estándares.
- A la primera señal de conflicto, procura allanarlo.

Líder Autócrata

Es un gerente que muestra una alta orientación a la tarea y una escasa orientación a las relaciones en una situación en la que ese comportamiento es inadecuado. Sus principales características son:

- Critico / amenazador.
- Toma decisiones.
- Exige obediencia / suprime el conflicto.
- Desea acciones y resultados inmediatos.
- Fomenta la comunicación sólo de arriba hacia abajo.
- Actúa sin consultas.
- Es temido / provoca antipatía.
- Le interesa más la productividad día a día que la de largo plazo.
- Crea una situación sutilmente amenazadora para mantener el nivel de desempeño de sus empleados.

Líder Conciliador

Es un gerente que muestra una alta orientación a la tarea y una alta orientación hacia las relaciones en una situación que requiere una alta orientación hacia una sola o hacia ninguna de las dos. Este gerente se caracteriza por no tomar buenas decisiones y permitir que diversas presiones influyan demasiado en la situación, además de que evita o reduce al mínimo las presiones y problemas inmediatos en lugar de incrementar al máximo la producción a largo plazo. Otras características son:

- Le da demasiada cabida a la participación.
- Complaciente / débil.
- Evita tomar decisiones.
- Produce decisiones aceptables pero vagas.
- Idealista / ambiguo.

A veces fomenta las nuevas ideas pero no siempre verifica que sean puestas en práctica.

Líder Burócrata

Es un gerente que tiene una baja orientación a la tarea y a las relaciones en una situación en la que ese comportamiento es el adecuado. Este gerente se interesa ante todo por las reglas y los procedimientos en sí mismos, los que utiliza para controlar la situación. Es sumamente escrupuloso. Entre otras características cuenta con las siguientes:

- Acata órdenes, reglas y procedimientos.
- Confiable / responsable.
- Mantiene el sistema y los asuntos en marcha.

- Atiende a los detalles / es eficiente.
- Racional / lógico / autocontrolado.
- Justo / equitativo.
- Prefiere comunicarse por escrito con los demás.

Enfrenta las discrepancias y los conflictos remitiéndose a las reglamentaciones y los procedimientos.

Líder Promotor

Es un gerente que muestra una alta orientación a las relaciones y una baja orientación a la tarea en una situación en la que ese comportamiento es adecuado. Este gerente demuestra una confianza implícita en las personas y promueve su desarrollo como individuos. Sus características principales son:

Mantiene abiertos los canales de comunicación.

Desarrolla el talento de los demás / los capacita.

Comprende y apoya a los demás.

Trabaja bien con los demás / es cooperador.

Los demás confían en él, él confía en los demás y los escucha.

Si tiene a su cargo una planificación, hace participar a otros.

Líder Autócrata Benevolente

Este gerente muestra una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en una situación en la que ese comportamiento es el adecuado. Este gerente se caracteriza por saber qué es lo que se requiere y por conseguirlo sin provocar resentimientos. Sus características, entre otras, son:

- Es decidido / demuestra iniciativa.
- Laborioso / enérgico.
- Completa las tareas que inicia, se compromete.
- Evalúa cantidad, calidad y tiempo.
- Es consciente de los costos, las ganancias y las ventas.
- Obtiene resultados.

Líder Ejecutivo

Es un gerente que muestra una fuerte orientación a la tarea y una fuerte orientación a las relaciones en una situación en la que dicho comportamiento es el adecuado. Este gerente sabe motivar al personal, fija estándares elevados, trata a cada persona en forma diferente y prefiere la administración en equipo. Entre otras características tiene las siguientes:

- Utiliza el trabajo en equipo para la toma de decisiones.
- Utiliza apropiadamente la participación.
- Induce el compromiso con los objetivos.

- Fomenta el más alto rendimiento.
- Coordina el trabajo de los demás.

Estos son algunos estilos de liderazgo, no quiere decir que sean los únicos, pero sí los que generalmente presentan las personas que ocupan un nivel gerencial dentro de la empresa. No se está dando ningún tipo de liderazgo como el mejor, ya que se deben tomar en cuenta otras circunstancias que estén dadas por la misma situación.

Metodología

Problema. ¿Cómo influye el apoyo del supervisor sobre la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores de la empresa Hilaturas Selectas, SA de CV?

Variable independiente. Apoyo del supervisor.

Definición conceptual: Se refiere al grado en el cual la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse entre ellos.

Definición operacional: La variable de apoyo del supervisor se va a medir mediante nueve preguntas contenidas en la escala de ambiente laboral desarrollada por Moos e Insel (1986), y pertenece a la dimensión de relaciones. Las preguntas con las que se mide son: 3, 13, 23, 33, 43, 53, 63, 73 y 83.

Variable dependiente. Clima organizacional.

Definición conceptual: Son las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio ambiente en que realizan su labor y que pueden afectar su productividad y eficiencia.

Definición operacional: El clima organizacional de la empresa Hilaturas Selectas SA de CV, se va a medir mediante la aplicación total de la Escala de Ambiente Laboral de Moos e Insel (1986).

Preguntas de investigación

- ¿De qué manera influye el apoyo del supervisor en la autonomía que desarrolla el personal a su cargo?
- ¿De qué manera el apoyo del supervisor influye en la presión que el empleado pueda sentir con respecto a su trabajo?
- ¿De qué manera influye el apoyo del supervisor en el compromiso?
- ¿De qué manera influye el apoyo del supervisor en la innovación que el empleado demuestre a la organización?

Tipo de investigación

Ex Post Facto Kerlinger, (1975) y Descriptiva Hernández (1997).

Hipótesis

- Entre más apoyo del supervisor más autonomía del personal.
- Entre más apoyo del supervisor menos presión en el trabajo.
- Entre más apoyo del supervisor más compromiso con la empresa.
- Entre más apoyo del supervisor más innovación en el trabajo.

Instrumento

Escala de Ambiente Laboral (WES: Work Environment Scale, Moos e Insel, 1986).

Comprende diez subescalas que miden el clima organizacional de diferentes tipos de lugares de trabajo y evalúa tres dimensiones fundamentales:

Relaciones: compromiso, cohesión y apoyo del supervisor.

Desarrollo personal: autonomía, orientación hacia la tarea, presión en el trabajo.

Mantenimiento y cambio en el sistema: claridad, control, innovación y ambiente físico.

Escenario

Hilaturas Selectas SA de CV.

Año de Juárez No. 272.

Col. Granjas de San Antonio CP 09070.

Tel.: 55 82 02 22 Fax: 55-82-02-22 ext. 117.

E- Mail: hilaturas@quazar.com.mx

Fabricación de hilos y tejidos de punto.

Giro: industrial.

Materia prima: poliéster, nylon, acrílico y algodón.

No. de empleados: 250.

Unidades de análisis

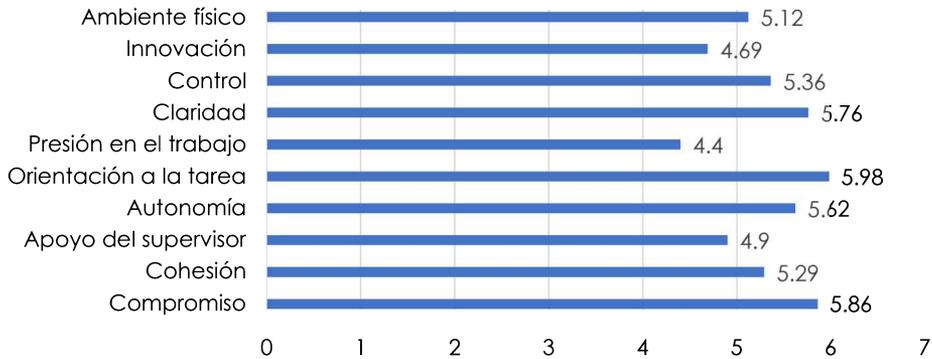
Nueve mujeres y 33 hombres con un rango de edad de 20 a 64 años de edad, que tienen trabajando en la empresa desde dos semanas hasta 40 años, y los cuales desempeñan diversos cargos dentro de la misma, desde obreros hasta personal directivo.

Resultados

En la *gráfica 1* se muestra el clima organizacional que se percibe en la empresa con los datos obtenidos de las encuestas aplicadas. En ella se puede ver que, en general, la empresa cuenta con un buen clima, ya que todas las subescalas están dentro de la media o por arriba de ella, en el caso de la *presión en el trabajo* –que es la única que está por debajo de la media–, el hecho de que sea

una variable inversa quiere decir que entre menos sea ésta, es mucho mejor para la empresa y crea un clima organizacional aceptable; en los datos nos indica que ésta no es mucha, lo que ayuda a crear un buen clima laboral.

Gráfica 1. Clima organizacional a nivel general de la empresa Hilaturas Selectas SA de CV



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La *gráfica 2*, muestra que el clima en el nivel administrativo es el más bajo, pues sienten una baja claridad en las reglas pero aún un mucho menor apoyo del supervisor (que en este caso sería su jefe inmediato) aunque lo que es más preocupante es el hecho de que sientan una alta presión en el trabajo con respecto a todas las demás personas que laboran en la empresa, pues mientras que ellos se ubican muy por encima de la media, todas las demás personas observadas se colocan por debajo de la media.

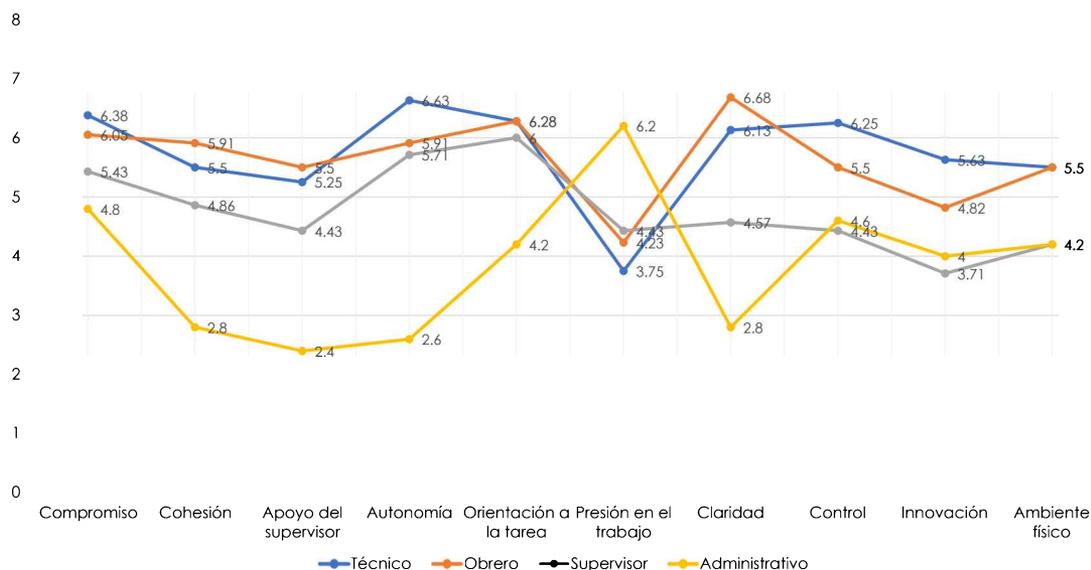
Puede verse que hasta la subescala de presión en el trabajo los demás “cargos” tienen hasta cierto punto una tendencia. Sin embargo en la subescala de claridad las personas que tienen el cargo de supervisión, también se empiezan a desprender del grupo y se observa una tendencia a seguir al nivel administrativo, para que finalmente en la subescala de ambiente físico terminen juntos los obreros y los técnicos (por encima de la media) y los directivos y los supervisores (muy por debajo de la media).

Interpretación de las correlaciones

En la *tabla 1* se puede observar la correlación entre la subescala de apoyo del supervisor y las demás subescalas de instrumento utilizado en el presente trabajo.

La subescala apoyo del supervisor correlaciona de manera significativa con la de compromiso y la probabilidad de error es de 1 entre 100, lo que nos indica que sí hay una influencia directa entre el apoyo que brinde el supervisor a los trabajadores y el compromiso que sienten con la empresa y con el mismo supervisor.

Gráfica 2. Clima organizacional según el cargo de las personas observadas



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Tabla 1. Correlaciones

Escala	Compromiso	Cohesión	Apoyo del supervisor	Autonomía	Orientación hacia la tarea
Valor de la correlación	0.474523924	0.760120382	1	0.618033999	0.356774887
Valor P (Probabilidad)	p=0.01	p=0.01	p=0.01	p=0.01	p=0.01
Escala	Presión en el trabajo	Claridad	Control	Innovación	Ambiente físico
Valor de la correlación	-0.509499358	0.584010936	0.36738126	0.525658541	0.210488856
Valor P (Probabilidad)	n.s.	p=0.01	p=0.01	p=0.01	p=0.05

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La subescala apoyo del supervisor correlaciona de manera significativa con la de compromiso y la probabilidad de error es de 1 entre 100, lo que nos indica que sí hay una influencia directa entre el apoyo que brinde el supervisor a los trabajadores y el compromiso que sienten con la empresa y con el mismo supervisor.

En relación con la correlación entre la subescala de apoyo del supervisor y la de cohesión con los compañeros de trabajo, se muestra que ésta es aún mayor y también tiene probabilidad de 0.01, esto es, que entre más apoyo del supervisor, más cohesión de grupo en la empresa.

Con respecto a autonomía y apoyo del supervisor, se obtuvo que hay una correlación bastante grande, y al igual que en los casos anteriores, la pro-

babilidad de error con respecto a la afirmación de que el apoyo del supervisor influye en la autonomía es de 1 entre 100.

La correlación que muestra nuestra subescala de estudio con la de orientación hacia la tarea es positiva y también muestra un error de 1/100.

A diferencia de las correlaciones entre las subescalas antes mencionadas y el apoyo del supervisor, la de presión en el trabajo no muestra una correlación significativa, lo que parece indicar que esta última no está determinada por el tipo de liderazgo que se pueda ejercer dentro de la organización. Sin embargo, se puede observar que la correlación es negativa, lo que indica que sí se sigue la idea de que entre más apoyo del supervisor menor presión en el trabajo, aun cuando en este caso la correlación entre ambas no sea significativa.

Se sugiere realizar un estudio que permita clarificar qué variable es la que determina la presión percibida en el trabajo dentro de esta empresa.

Claridad, control e innovación muestran una correlación significativa a nivel de significancia de 0.01, lo que nos indica que el apoyo del supervisor sí tiene una influencia relevante en la manera en la cual las personas perciben estas subescalas dentro del clima laboral de una organización.

Respecto al ambiente físico, se puede observar que el apoyo del supervisor sí influye en la percepción que los empleados de esta organización perciben sobre su lugar de trabajo, sin embargo, a diferencia de las subescalas anteriores se observa que ésta tiene un nivel de significancia de 0.05, lo que indica una posibilidad de error de 5/100.

Según los resultados obtenidos se concluye lo siguiente dadas las hipótesis planteadas en este trabajo:

Con respecto a la hipótesis número 1, que señala que entre más apoyo del supervisor más autonomía del personal, se acepta, y se concluye que el apoyo del supervisor sí tiene una influencia significativa con respecto a la autonomía que tiene el personal de la organización observada.

Para la hipótesis que nos dice que entre más apoyo del supervisor menos presión en el trabajo, se concluye que en esta organización no se acepta, ya que no hay una correlación significativa entre estas dos subescalas, sin embargo, como se puede observar en la tabla, la correlación entre ellas es negativa, lo que nos dice que de ser significativa, la hipótesis sería correcta.

La siguiente hipótesis dice de la siguiente manera: entre más apoyo del supervisor más compromiso con la empresa y según los resultados obtenidos se ve que sí hay una influencia directa entre estas subescalas, y por lo tanto se comprueba esta hipótesis.

Finalmente, la última hipótesis nos dice que entre más apoyo del supervisor más innovación en el trabajo, lo cual, como se puede observar, según los resultados obtenidos es que ésta también es correcta, ya que la correlación

que existe entre ambas subescalas es significativa y con una probabilidad de error de 1/100.

Conclusiones

Dados los resultados obtenidos a partir de las encuestas, se puede observar que el clima de esta empresa es aceptable porque todos los indicadores que lo conforman se encuentran alrededor del punto medio. Es decir, que aunque no es negativo, existe la posibilidad de realizar mejoras que pueden impactar en gran medida variables como la satisfacción del trabajador y la productividad, principalmente.

Describiendo de manera específica el perfil del clima organizacional de esta empresa puede señalarse lo siguiente: Es un clima que tiene tendencias a ser como el denominado “Ambivalente” (Reddin, 1994), y cuya definición es la siguiente: “Refleja una elevada orientación a la tarea y una elevada orientación a las relaciones en un ámbito que tiene tendencias inadecuadas. En esas organizaciones se tiende a tomar decisiones mediocres, mínimamente aceptables y se alientan, hasta cierto punto, las buenas ideas y el rendimiento. El buen desempeño recibe poco apoyo y escasa respuesta, se cede a las presiones y hay demasiada participación fuera de lugar”. Sin embargo, existen diferentes puntos que deben resaltarse: En la dimensión de relaciones (que comprende los factores de compromiso, cohesión con el par y apoyo del supervisor del WES), se tiene una tendencia a una orientación positiva aunque en este momento no tiene los niveles que podrían ser los mejores, lo mismo ocurre para la dimensión de desarrollo personal (formada por los factores de autonomía, orientación hacia la tarea y presión en el trabajo).

Al mismo tiempo debe trabajarse con mayor cuidado la dimensión de mantenimiento y cambio del sistema; con elementos como: claridad, control, innovación y ambiente físico, los cuales seguramente están impidiendo un desarrollo en la organización. Esto puede afirmarse debido a que si se redujera el control y se permitiera mayor participación de parte de los trabajadores habría una posibilidad importante para introducir, por ejemplo, nuevas tecnologías o mayor capacitación.

El hecho de que los trabajadores no perciban tanta presión ni tanto control indica que el estilo de liderazgo dentro de la empresa posiblemente no es coercitivo, autócrata o marcapasos y que no daña o tiene un impacto negativo dentro del clima organizacional; sin embargo, no se puede decir que sea bueno, ya que tampoco se refleja un impacto positivo en el mismo.

El compromiso, la orientación hacia la tarea y la claridad en las reglas, además de la autonomía, percibidos por los trabajadores ayudan en gran medida a esta organización y permiten sugerir que el clima de la organización

sea aceptable. Se podría decir que se ejerce un liderazgo de rienda suelta o liberal, anárquico o hasta cierto punto, estructural. También se podría pensar que en ocasiones se adoptan papeles de líderes positivos o negativos, pero aún no han aplicado un tipo de liderazgo que favorezca más a la organización.

Referencias

- Argyris, C. (1979). *El individuo dentro de la organización*. Barcelona: Herder.
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Hernández, S. R. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hodgetts, R. M, Altman, S. (1989). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Kerlinger, F. N., (1975). *Investigación del comportamiento: técnicas y metodología*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Kotter, J. P. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Madrigal, B. E. (2005). *Liderazgo: enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw-Hill
- Moos, H. R., Insel, P. M. (1986). *Work Environment Scale Manual*. 2a edición. California: Consulting Psychologists Press.
- O'toole, J. (1996). *El liderazgo del cambio: cómo superar la ideología de la comodidad y la tiranía de la costumbre*. México: Prentice Hall.
- Reddin, H. (1994). *La organización orientada al resultado*. España: Paidós.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. 5a edición. México: Prentice.
- Rodríguez, M. (1987). *Psicología de la organización: manual de seminarios vivenciales*. 2a edición. México: Trillas.

Diagnóstico de los estilos de aprendizaje en una institución de educación superior

José Gerardo Ignacio Gómez Romero
Liz Margarita Quintero Robles
Roberto Rojero Jiménez

Justificación

El actual entorno cambiante derivado de la globalización hace necesario el análisis de variables que permitan la optimización de los recursos y la maximización de la productividad, y con ello buscar la maximización de los recursos con los que cuenta la organización. Una las variables que tiene un alto impacto en las organizaciones en la actualidad es el Aprendizaje Organizacional, pues aunque en apariencia no juega un papel directo en la obtención del objetivo organizacional, el no atenderlo y desconocerlo significa que en el transcurrir de la vida cotidiana de la organización se presentarán problemas que impedirán la eficiencia organizacional.

Para la presente investigación de aprendizaje organizacional es necesario definir el objeto de estudio, el cual es el Instituto Tecnológico de Durango.

El papel que las instituciones de educación superior juegan en el contexto nacional e internacional reside, entre otros factores, en que son generadoras no solo de profesionistas que enfrentarán y coadyuvarán a la nación a superar los retos económicos y sociales que se manifiestan en la actualidad, sino que además son comunidades de aprendizaje y de conocimiento, y si no se preparan adecuadamente atendiendo los tipos de aprendizaje organizacional para maximizar los beneficios en pro de la educación, este país será el principal afectado.

El Instituto Tecnológico de Durango (ITD) cuenta con 67 años de historia, a través de los cuales ha visto grandes transformaciones en sus planes de estudio, estructura organizacional, lineamientos e incluso el personal que ha laborado para esta dependencia educativa.

Muestra de ello es la creación del Tecnológico Nacional de México “como un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, con autonomía técnica, académica y de gestión y que tiene como objetivo, prestar, desarrollar, coordinar y orientar servicios de Educación Superior Tecnológica, a través de los Institutos, unidades y centros”.

El ITD es una organización con una alta diversidad en la formación profesional de sus trabajadores, derivado de la diversidad de su oferta educativa. Cuenta actualmente con 14 licenciaturas (12 ingenierías, una licenciatura en administración y la carrera de arquitectura), 4 maestrías y 1 doctorado, además cuenta con 8 unidades de educación a distancia en el Estado de Durango. Dicha diversidad en oferta educativa representa también un alto índice de diversidad en el pensamiento individual, y por lo tanto, un estilo organizacional dinámico y altamente cambiante.

Derivado de esto, la importancia de la presente investigación consiste en analizar y determinar el tipo de aprendizaje organizacional predominante de acuerdo a la tipología de Yeung (2000), ya que la información obtenida permitirá al personal de nivel directivo tomar decisiones que no solo sean factibles sino también que sean impulsadas por el tipo de aprendizaje organizacional subsistente en la institución.

Objetivo de investigación

El propósito del presente trabajo se centra en describir qué estilo de aprendizaje organizacional se presenta con mayor frecuencia en el ITD.

H1: La mejora continua es el estilo de aprendizaje organizacional predominante en el ITD.

Pregunta de investigación: ¿Cuál es el estilo de aprendizaje organizacional predominante en el ITD?

Revisión literaria

Gómez (2008), afirma que la globalización es el fenómeno social, económico y político que más ha impactado la dinámica y la interacción entre las naciones y sus economías, ya que no solo se modifica la forma de convivencia y de intercomunicación de las personas en sociedad, sino que también ha cambiado la manera de hacer negocios, y por supuesto, de aprender.

De igual manera, Puerto (2010) expone que la economía mundial impuesta por la globalización presenta grandes retos para los individuos y grupos sociales, los cuales deben ser superados si se desea permanecer vigente en el mercado.

En esta nueva época que vivimos, llamada por algunos de la Información y del Conocimiento, ha impuesto nuevas formas de ver y de concebir la vida y los negocios, y es importante que las organizaciones reconozcan la forma en que aprenden, ya que este aprendizaje se reflejará en las acciones y procesos que realiza la misma organización para alcanzar sus objetivos. A este aprendizaje colectivo dentro de las entidades sociales se le llama aprendizaje organizacional.

Uno de los primeros teóricos que analizó el concepto de aprendizaje organizacional fue Argyris y Schön (1978), quienes lo definían “como la detección y corrección del error” y, posteriormente, Fiol y Lyles (1985) describen el aprendizaje organizacional como “el proceso de mejorar acciones con un mejor conocimiento y entendimiento”.

De acuerdo a Argyris y Schön (1978), existen tres tipos de aprendizaje organizacional, a los que también llamaron bucles, rizados o circuitos;

- 1) Aprendizaje de circuito simple: ocurre cuando se detectan y se corrigen los errores, y las firmas continúan con sus mismas políticas y metas.
- 2) Aprendizaje de circuito doble: ocurre cuando, además de la detección y de la corrección de errores, la organización cuestiona y modifica sus normas, procedimientos, políticas y objetivos existentes.
- 3) Aprendizaje secundario: ocurre cuando las organizaciones aprenden cómo realizar el aprendizaje de circuito simple y doble. Las primeras dos formas de aprendizaje no ocurrirán si las organizaciones no están enteradas que el aprendizaje debe ocurrir.

La globalización promueve la diversidad en que las organizaciones realizan sus procedimientos, y por lo tanto diversifica también sus formas de aprendizaje organizacional, a esto se le llama estilos de aprendizaje.

De acuerdo a Pantoja, Duque y Correa (2013), el concepto de estilos de aprendizaje que cuenta con mayor aceptación es el establecido por Keefe y Thompson (1987), quienes proponen que los estilos de aprendizaje son aquellos rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos que sirven como indicadores de la forma como los individuos perciben, interaccionan y responden a sus ambientes de aprendizaje.

Los mismos Pantoja et al., (2013) referencian a Cazau (2004), quien sostiene que la principal característica de los estilos de aprendizaje es que no son estáticos, sino que están influenciados por factores propios del entorno, tales como la edad y las costumbres, lo cual lleva a pensar que una persona puede desarrollar más de un estilo de aprendizaje durante su vida, estableciendo así el carácter evolutivo del aprendizaje organizacional.

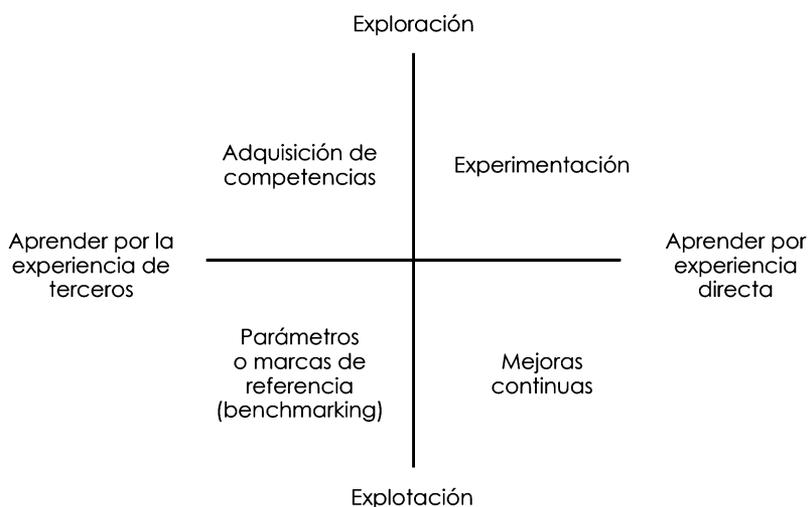
Schmeck, R. (1982) comenta que un estilo de aprendizaje es simplemente el estilo cognitivo que un individuo manifiesta cuando se enfrenta a una tarea de aprendizaje, y refleja las estrategias preferidas, habituales y naturales del estudiante para aprender, de ahí que pueda ser ubicado en algún lugar entre la personalidad y la estrategia de aprendizaje.

Entonces, se puede concluir que un individuo dentro de la organización es como un estudiante dentro de la clase, en donde puede adquirir conocimientos y lo puede hacer de diferentes maneras o en estilos determinados. Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow (2000), aseguran que existen cuatro estilos de aprendizaje que las personas y las organizaciones utilizan para aprender, a los que llaman;

- 1. El experimentador; que aprende probando muchas ideas nuevas y adoptando una posición receptiva ante los experimentos con productos y procesos nuevos.
- 2. La adquisición de competencias; donde se aprende propiciando que las personas y los equipos adquieran competencias nuevas.
- 3. El benchmarking o marcas de referencia; donde se aprende averiguando cómo funcionan otros, y a partir de ahí se trata de adoptar estos conocimientos en la organización propia.
- 4. La mejora continua; que aprende mejorando constantemente lo que se ha hecho antes, y dominando cada uno de los pasos antes de continuar a otros procesos.

De esta manera se puede entender que las organizaciones también aprenden de diferente forma, la *figura 1* muestra en una gráfica cartesiana cómo son los estilos de aprendizaje organizacional.

Figura 1. Tipología de las organizaciones que aprenden



Los estilos de aprendizaje resultan del cruce de dos factores a los que llaman las formas primarias de aprendizaje (aprendizaje por experiencia directa o por aprendizaje por experiencia de terceros), y de las formas secundarias (la experimentación de conocimiento y la explotación de conocimiento), que en el cruce de una gráfica cartesiana dan como resultado cuatro estilos diferentes de aprendizaje.

Se observa, además, que las organizaciones que aprenden de experiencias de terceros enfocados a la exploración son las que pueden aprender la manera de llegar a sus objetivos gracias a lo que ya ha sucedido antes en las mismas circunstancias. A este estilo de aprendizaje se le conoce como adquisición de competencias.

Las que aprenden de experiencias de terceros, pero enfocadas a la explotación, adquieren de otra empresa u organización las estrategias y tácticas a seguir en algún proceso, y lo hacen de la misma forma, pero aplicado en su propia empresa. Este estilo se conoce como marcas de referencia.

Ahora bien, las organizaciones que aprenden por experiencia directa enfocados a la explotación están siempre innovando, creando –y como el esquema lo dice– mejoran continuamente, adaptándose a lo que exige el ambiente externo. Por ello se conoce como estilo de aprendizaje de mejora continua.

Para finalizar, las que aprenden por experiencia directa pero a través de la exploración, siempre están experimentando, y con base en su experimentación propia aprenden y corrigen errores. Este es el estilo de aprendizaje por experimentación.

Como cita Beltrán (1993), las estrategias de aprendizaje son una especie de reglas que permiten tomar decisiones adecuadas en un determinado momento del proceso. Por ello la importancia del estudio de esta variable.

Metodología

Este estudio es descriptivo porque es el primer acercamiento que se realiza al objeto de estudio de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006), también es transversal, porque la toma de información se limitó a una sola ocasión, y es no experimental, porque se obtiene y analiza la información sin modificar ninguna de las condiciones existentes, de manera que también puede catalogarse como *ex post facto*.

El presente estudio es parte de una investigación más amplia y completa, que tiene como objetivo conocer los alcances del conocimiento organizacional en las Instituciones de Educación Superior Públicas del Estado de Durango; el objetivo radica en describir qué estilo de aprendizaje organizacional se presenta con mayor frecuencia en el ITD.

Instrumento de medición

El instrumento que se aplicó en la presente investigación lo utilizó Yeung et al., (2000), por ser un cuestionario probado y validado en el estudio que relatan los autores, además que fue validado y aplicado por Gómez (2008), a un entorno mexicano. Consta de veinticuatro reactivos, con una escala tipo Likert de cuatro opciones, gradualmente ascendiendo de la siguiente forma: “no sé / no aplica, muy poco, poco, algo y mucho”.

El objeto del presente estudio es el ITD; para determinar la muestra poblacional se tomó en cuenta el número de académicos de tiempo completo y funcionarios de la institución referenciada y se aplicó el programa Statis para determinar la muestra poblacional, con un nivel de confianza de 95 %, dando una muestra de 177 trabajadores a los que se pretendía encuestar.

Se trabajó con una prueba piloto de veinte docentes a los que se les aplicó el cuestionario y se obtuvo realimentación para ver si no había algún tipo de dificultad para entender los conceptos de las preguntas, esto permitió hacer algunos ajustes en la redacción de éstas, luego se procedió a la aplicación de las encuestas a todos los docentes de la institución y posteriormente se recolectó la información.

Al momento de aplicar las encuestas a los docentes del ITD hubo algunas dificultades, ya que muchos estaban renuentes a contestarlas, argumentando falta de tiempo o desinterés al tema, y algunos otros mostraban su total apatía al respecto, lo que permite llegar a la conclusión del poco interés de algunos académicos sobre los temas de investigación y su escasa participación en ellos.

Por lo dicho, solo se pudieron recolectar 116 cuestionarios debidamente contestados, motivo por el cual se optó recalcular el error muestra, que se incrementó con un margen de error de 7.98 y confiabilidad de 92.02.

Una vez obtenidos todos los datos, se trabajaron en el programa estadístico SPSS versión 19.0, se calculó la confiabilidad del instrumento por medio de la prueba Alfa de Cronbach, cuyo resultado se puede apreciar en la tabla No 1. El valor del alfa de Cronbach se clasifica de acuerdo a lo siguiente: por debajo de .60 es mediocre, de 0.60 a 0.65 es indeseable, de 0.65 a 0.70 es aceptable, de 0.70 a 0.80 es respetable y de 0.80 a 0.90 es muy buena para explicar las variables utilizadas en el cuestionario, de acuerdo con Barraza (2008), citado por Gómez (2008).

Tabla 1. Confiabilidad del instrumento de medición

<i>a de Cronbach</i>	<i>Valor obtenido</i>
Estilos de aprendizaje	0.953

Fuente: Elaboración propia.

De esta tabla podemos concluir que el instrumento es confiable, ya que el indicador obtenido del Alfa de Cronbach se encuentra en la categoría de muy buena.

Resultados

En esta parte se presentan los resultados que dan respuesta al objetivo de investigación, así como a la pregunta de investigación e hipótesis de trabajo planteada: describir cuál es el estilo de aprendizaje que se presenta con mayor frecuencia en el ITD.

Los datos recopilados con el instrumento de medición, realizados los cálculos correspondientes para cada uno de los estilos de aprendizaje, se aprecia en la tabla siguiente:

Tabla 2. Frecuencias y promedios de los indicadores evaluados para los estilos de aprendizaje

<i>Estilos de aprendizaje</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Promedios</i>
Adquisición de competencias	30	3.652
Marcas de referencia	21	3.261
Mejora continua	35	3.812
Experimentadoras	30	4.114

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos de la *tabla 2*, se confirma la hipótesis de trabajo planteada, pues es la mejora continua el estilo de aprendizaje al que corresponde el mayor promedio y frecuencia en la institución bajo estudio. De donde podemos concluir que se aprende mejorando poco a poco lo que ya se sabe hacer. Este tipo de aprendizaje suele seguir una serie de procesos perceptibles y que el Tecnológico aprende mejorando y dominando constantemente lo que siempre hace.

También habla de que, a pesar de ser una institución de educación superior, y que en teoría debería de generar de manera permanente y natural innovaciones y nuevos conocimientos, no lo hace, y prefiere desde la comodidad de lo que ya conoce mejorar poco a poco, para no evidenciarse ante la sociedad en la que está inserta.

El segundo estilo que se presenta en intensidad –aunque por muy poca diferencia entre un resultado y otro, lo cual se puede observar en la tabla de resultados e incluso existen algunas singularidades–, son los de adquisición de competencia y experimentadores, en donde se puede observar que el aprendizaje experimentador tiene mayor importancia en el resultado de sus frecuencias, por lo tanto podemos concluir que existe interés por parte de los docentes de experimentar e innovar, pero por la naturaleza de un sistema

centralizado no se permite el desarrollo de estas inquietudes, señalando que dicho sistema es arcaico y obsoleto y la obligación es apearse a lineamientos establecidos, y en el que existen paradigmas difíciles de romper para la propia institución.

En esta tabla se muestra el análisis de la varianza –ANOVA de un factor– que permite confirmar que en los grupos de estilos de aprendizaje se observa una diferenciación estadísticamente significativa. La agrupación de estas variables se basa en la literatura, especialmente en los trabajos de Yeung et al., (2000), y además, se fortalece este constructo mediante el análisis factorial de componentes principales, el cual se efectuó y sus resultados mostraron que se agrupan razonablemente según lo previsto.

Tabla 3. ANOVA de estilos de aprendizaje

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
<i>Estilos de aprendizaje Mejora continua</i>	Inter-grupos	73.618	34	2.165	17.612	.000
	Intra-grupos	9.958	81	.123		
	Total	83.576	115			
<i>Estilos de aprendizaje Marca de referencia</i>	Inter-grupos	57.650	34	1.696	5.663	.000
	Intra-grupos	24.254	81	.299		
	Total	81.904	115			
<i>Estilos de aprendizaje Experimentadoras</i>	Inter-grupos	92.543	34	2.722	18.210	.000
	Intra-grupos	12.107	81	.149		
	Total	104.650	115			
<i>Estilos de aprendizaje Adquirir competencias</i>	Inter-grupos	78.404	34	2.306	10.073	.000
	Intra-grupos	18.543	81	.229		
	Total	96.947	115			

Fuente: Elaboración propia.

Lo que podemos notar en la tabla es que la significancia tiende a 0 (si la significancia es menor o igual que .05 se rechaza la hipótesis de igualdad de medias, si es mayor que .05 se acepta la igualdad de medias), lo que quiere decir que hay diferencia entre los grupos y que, como se mencionó anteriormente, no hay igualdad entre los resultados obtenidos en el instrumento de medición (encuestas).

Posteriormente a este análisis, también es necesario conocer si existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de esta variable.

Para tal efecto, se aplicó un análisis de la varianza con una prueba F, misma que de acuerdo con Lind, Marchal y Wathen (2005) citado Gómez

(2008), se utiliza con el fin de probar si dos muestras provienen de poblaciones que tienen varianzas iguales (la cual se considera hipótesis nula). El análisis consideró un nivel de confianza de 95 %, mostrándose los resultados en la tabla siguiente:

Tabla 4. Homogeneidad de varianzas de estilos de aprendizaje

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Estilos de Aprendizaje Mejora continua	4.162	21	81	.000
Estilos de Aprendizaje Marca de referencia	2.678	21	81	.001
Estilos de Aprendizaje Experimentadoras	2.663	21	81	.001
Estilos de Aprendizaje Adquirir competencias	4.078	21	81	.000

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo antes mencionado, podemos observar que (véase *tabla 4*), no hubo homogeneidad en los resultados que arroja el instrumento de medición, dada la significancia de los cuatro resultados de estilos de aprendizaje (Mejora Continua, Marcas de referencia, Experimentadoras y Adquisición de competencias). Lo que arroja resultados de una población atípica, en donde los docentes del Tecnológico contestaron de manera muy dispersa, esto se debe a la diversificación de criterios dentro de la institución, producto de la diversidad de profesiones y de su oferta académica.

Conclusiones

Una vez construido este trabajo, después de un análisis de las variables de estilos de aprendizaje, en el marco de la globalización y el aprendizaje organizacional, se pudo analizar la reacción que tuvo el ITD de acuerdo a los instrumentos de medición, y respecto a los análisis de varios autores se puede concluir lo siguiente:

El ITD está pasando por una serie de cambios que afectan directamente el comportamiento de la institución; uno de nuestros objetivos es precisamente saber cómo afronta esos cambios la institución y con qué fuerza puede subsistir ante ellos.

La mayor parte de este capítulo se enfoca en saber cómo las instituciones aprenden de su entorno para crear conocimientos dentro de las organizaciones, para renovarse o morir; todos los autores citados en este estudio relacionan ciertos aspectos importantes como globalización, estilos de aprendizaje e incapacidades de aprendizaje y cómo todos afectan a las organizaciones.

De la globalización se puede concluir que afecta cualquier ámbito de la vida, ya que existe una interconexión mundial que nos involucra a todos, y que las empresas, instituciones y organizaciones son inherentes a esto, por lo que si la globalización es parte del entorno se tiene que adaptar a ella; la manera de adaptarse sería siendo competitivas, y la mejor manera de ser competitivas es aprendiendo del entorno y logrando tomar decisiones correctas a través de este aprendizaje.

Después de realizar el estudio dentro del ITD y de determinar el estilo de aprendizaje, se puede observar en los resultados que el estilo predominante es el de mejora continua.

Por otro lado, hablando de los estilos dominantes que tiene el Tecnológico para aprender, podemos notar que aun cuando la diferencia es mínima también se aplican los estilos como Adquisición de competencias y Experimentadoras, como lo explican Yeung et al. (2000).

Lo antes mencionado lo explica Choo (1999), y argumenta que solo la organización inteligente adquiere información que convierte en conocimiento, maneja con inteligencia y creatividad sus recursos y procesos, se adapta de manera oportuna a los cambios del ambiente, se compromete con el aprendizaje continuo y moviliza al talento y experiencia de su gente para inducir las innovaciones; todo esto no se está llevando a cabo efectivamente en el ITD.

Referencias

- Argyris, C. y Schon, D. (1978). *Aprendizaje Organizacional: Una teoría de la perspectiva de la acción*. Mass: Addison Wesley.
- Barraza, M. A. (2008). El estrés académico en alumnos de maestría y sus variables moduladoras: un diseño de diferencia de grupos. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 26, 2, 270-289.
- Beltrán-Llera, J. (1993). Procesos, estrategias y técnicas de aprendizaje. *Revista Complutense de Educación*, 6, 2. 1995.
- Cazau, P. (2004). *Estilos de aprendizaje: Generalidades*. Recuperado de: http://pcazau.galeon.com/guia_esti01.htm
- Choo, C.W. (1999). *La Organización Inteligente*. México: Oxford University Press.
- Fiol, C. y Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, volumen 10, 4, 803-813.
- Gómez-Romero, J. G. I. (2008). *La generación de conocimiento organizacional en las micro, pequeña y mediana empresas (MIPYMES) de Durango*. Durango: UJED.
- Hernández, S. R., Fernández, C., y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

- Lind, D. A., Marchall W.G. y Wathen S.A. (2005). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. 12a. ed. México: McGraw Hill.
- Pantoja, O. M. A., Duque, S. L. I., Correa, M. J. S. (2013). Modelos de estilos de aprendizaje: una actualización para su revisión y análisis. *Revista Colombiana de Educación*, 64.
- Puerto, B. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, 28, 171-195.
- Schmeck, R. (1982). *An introduction to strategies and styles of learning*. Nueva York: Plenum Press.
- Yeung, K. A., Ulrich, O. D., Nason, W. S. y Glinow, M. A. (2000). Las capacidades de aprendizaje en la organización. *Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. México: Oxford University Press.

Clima organizacional en una procesadora de alimentos: análisis de sus dimensiones

Delia Arrieta Díaz
Jenny Solís Lozano

Introducción

El concepto de clima organizacional (CO) despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser, en los contextos organizacionales se reconoce la importancia del estudio del fenómeno —en el que existen las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto—. El clima organizacional es la percepción que tiene el individuo que trabaja en una organización y que influye en su comportamiento (que a su vez se refleja en la productividad de la empresa).

El objetivo principal de la presente investigación es conocer el clima organizacional que prevalece en el área de ventas de una comercializadora en sus puntos de venta ubicados en el municipio de Durango, así como identificar la dimensión mejor evaluada y la dimensión peor evaluada por los trabajadores de la empresa; así mismo, conocer la correlación que existe entre las dimensiones. La investigación es cuantitativa, descriptiva, correlacional, no experimental y transversal. Para llevarla a cabo se encuestó a todos los empleados que laboran en los distintos puntos de venta que conforman la comercializadora.

Las empresas y los negocios establecidos son los que generan el mayor número de empleos en los municipios de Durango y de Gómez Palacio. De acuerdo al INEGI (2014), la comercializadora que aquí estudiamos se encuentra incorporada dentro de la actividad económica “comercio al por menor de otros alimentos”. La unidad de análisis dentro de la exploración son las sucursales de la comercializadora. Debido a que la población es pequeña, se considera que se analiza a todo el grupo sin seleccionar una muestra. En el estudio se utilizó un instrumento de medición que busca recoger las impresiones de los empleados sobre ambiente laboral en la comercializadora. Para analizar

los resultados se empleó la escala tipo Likert, y el programa estadístico SPSS versión 19 para el análisis e interpretación de las dimensiones.

Conforme a los resultados obtenidos la dimensión del clima organizacional (CO) peor evaluada por los trabajadores en la comercializadora fue la de Capacitación y Desarrollo. La dimensión del clima organizacional mejor evaluada fue la de Estructura.

En cuanto a cada una de las dimensiones, en la de Comunicación se puede observar que existe buena comunicación entre subordinados y jefes, que la comunicación entre las áreas de trabajo es clara, completa y permanente, así como la confianza con los compañeros de trabajo, aunque los trabajadores consideran que no existe buena comunicación entre jefes y subordinados. En la dimensión de Trabajo en Equipo se puede identificar que existe un trabajo en equipo por parte de cada departamento, pero que los trabajadores resienten que falta trabajo en equipo con los demás departamentos de la institución. En la dimensión del Ambiente Físico y Cultural se puede observar que los trabajadores lo consideran adecuado, pero señalan que los materiales y el equipo no es suficiente para realizar su trabajo. En la dimensión de Identidad se puede notar que los trabajadores en lo individual están orgullosos de pertenecer al equipo de trabajo de la empresa, sin embargo, en lo general, no hay suficiente lealtad del personal hacia la organización y cada uno de los empleados se preocupa por sus propios intereses. En la dimensión de Liderazgo, se puede observar que los superiores y jefes inmediatos tienen la capacidad de ayudar, motivar y dirigir los proyectos; sin embargo los trabajadores perciben que el superior no se preocupa por lo que el empleado pueda aportar, sólo se les puede decir lo que quiere escuchar.

En cuanto a cuál es la percepción de los trabajadores de la comercializadora sobre el clima organizacional, se percibe un clima organizacional positivo, con un ambiente aceptable de trabajo. La correlación en cada una de las dimensiones según Pearson es positiva, ya que los valores están arriba de 0,5, a excepción de la dimensión de Capacitación y Desarrollo.

Descripción del problema

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución, ya que tiene impacto directo en los niveles de satisfacción laboral y de productividad. De la misma manera que un buen clima laboral contribuye a maximizar el rendimiento de los trabajadores, alcanzar y superar metas, mejorar la eficiencia y la efectividad de tareas, un mal clima organizacional genera permanente conflictos, desviación de las metas de la empresa, bajo rendimiento, aumento de costos por el alto nivel de rotación, ausentismo, entre otras cosas. Se puede visualizar en las diferentes

investigaciones desarrolladas sobre el clima organizacional que mediante las dimensiones evaluadas se pueden atender si se presenta algún problema de acuerdo a las necesidades de cada organización, y por consiguiente, desarrollar estrategias que les permita solucionarlas. A los gerentes les es útil conocer cómo perciben sus empleados el clima donde laboran para lograr una mejora en las condiciones de trabajo y de esta manera cumplir los objetivos de la organización.

Objetivos

El objetivo principal de la presente investigación es responder la pregunta: ¿Cuál es el clima organizacional que prevalece en el personal de ventas de la comercializadora?

Los objetivos específicos son:

- ¿Cuál es la correlación que existe entre las dimensiones según Pearson?
- ¿Cuál es la percepción de los trabajadores de la comercializadora sobre el clima organizacional?
- ¿Cómo perciben los trabajadores de la comercializadora cada una de las dimensiones del clima organizacional?
- ¿Qué dimensión del clima organizacional es la mejor evaluada por los trabajadores?
- ¿Qué dimensión del clima organizacional es la peor evaluada por los trabajadores?

Revisión literaria

Las investigaciones sobre el clima organizacional tienen poco tiempo de haberse desarrollado, de acuerdo a García (2009), el CO fue introducido por primera vez en el área de psicología industrial u organizacional por Gellerman en 1960 y debido a que las investigaciones son recientes, los factores organizacionales, objetivos, estructuras, políticas y reglas, presentan variaciones en su descripción. Sin embargo, se puede visualizar que en todas las investigaciones se expresa que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción.

Loyo & López (2005), consideran que las variables propias de la organización, como la estructura y los procesos organizacionales, interactúan con la personalidad del individuo y producen percepciones. La percepción es sentida de diferente manera de acuerdo a las propias experiencias y a los conocimientos. Así mismo, los autores mencionados consideran que existen tres tipos de variables en el clima organizacional:

-Las variables organizacionales: el tamaño de la organización, los procesos y las estructuras organizacionales, la administración del talento humano.

-Las variables personales: las aptitudes, las actitudes, la motivación, el carácter y el temperamento.

-Las variables resultantes: la satisfacción, la productividad y otras que son productos de las dos anteriores.

Los logros que se mencionan en las diferentes investigaciones desarrolladas sobre el CO hacen suponer que las dimensiones evaluadas se pueden atender si se presenta algún problema de acuerdo a las necesidades de cada organización, y por consiguiente desarrollar estrategias que les permita solucionarlas.

En este sentido, Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), coinciden en plantear la necesidad de que las prácticas laborales estén dirigidas a crear un clima o atmósfera efectiva, que facilite los procesos de desarrollo del personal de las organizaciones, pues cualquier proyecto que desestime la influencia del área afectiva del individuo en su actividad diaria, minimiza las ganancias que la organización pudiera obtener como consecuencia del mismo.

El CO es un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, y da como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales (Pérez, 1997). Se considera que el CO describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman. Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales productivos (García, 2009).

Hoy por hoy, el concepto de CO es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser, en los contextos organizacionales reconocen la importancia del estudio del fenómeno, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, & Giraldo, 2006).

El sentido de evaluar el CO es permitir a los líderes institucionales salir de su propias percepciones y creencias para incorporar las percepciones y creencias de toda la población (o de una muestra representativa de la misma); y esto indudablemente brinda información suficiente para definir planes de acción (Pérez de Maldonado et al., 2006). Las organizaciones pasan por una etapa competitiva, compleja y globalizada en que el ambiente interno debe de ser fortalecido, y para lograrlo, los líderes tienen la responsabilidad de desarrollar un clima organizacional positivo para que los trabajadores se encuentren en condiciones óptimas de trabajar.

El clima de una organización está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan. Dado que el instru-

mento de medición privilegiado para analizar el CO es el cuestionario, éste tiene más capacidad y es más representativo, sin incluir las dimensiones importantes del ambiente por estudiar (Brunet, 2005).

García, Hernández, Navarrete, Corichi y Sánchez (2014) citan a Phegan (1998), quien dice que en virtud de que cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios, difícilmente las organizaciones reflejarán culturas idénticas. Las organizaciones tienen su propia identidad, por lo tanto, para poder medir el CO dentro de las empresas se desarrollan diferentes instrumentos, contruidos por los autores y que consideran dimensiones diversas (García et al., 2014).

Para Méndez (2006), citado por García (2009) la medición del CO a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. Díaz, Galván & Ocampo (2008), se basaron en el trabajo de Likert, enfatizando en las dimensiones: instalaciones de la empresa, herramientas de trabajo y equipo, seguridad y equipo de protección, estructura, compensaciones, ambiente de trabajo, relación entre compañeros, dirección y liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, capacitación y desarrollo, mejora continua y relación empresa-familia-amigos.

Los diferentes investigadores que han escrutado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que deben ser evaluadas. Sin embargo, Rodríguez (1999) citado por Gómez (2004), menciona que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes:

El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema; el grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto; el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. Sotelo (2015) seleccionó y desarrolló las siguientes dimensiones: estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, identidad y liderazgo.

La medición del clima se puede ver como un proceso complejo debido a que abarca un gran número de factores que dependen de cada organización y sus necesidades o particularidades, es sensible porque cualquiera de los factores puede afectar la percepción de clima e incidir en gran medida en el mismo, y dinámico, porque cambia constantemente y permite ser mejorado con acciones correctivas (García, 2009).

Metodología

Para Bernal (2010), la metodología es entendida como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigado. Para esta investigación se aplica el enfoque cuantitativo, ya que utiliza la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). Es decir, el método que se lleva a cabo permite, de acuerdo con la recolección de datos, establecer cómo perciben los empleados de la comercializadora el clima organizacional, sin detallar las generalidades del problema de investigación.

La investigación es de tipo correlacional, cuantitativo, transversal y descriptivo. Descriptivo, ya que consiste en describir fenómenos situacionales, contextos y eventos en la comercializadora. Correlacional, pues tiene la finalidad de conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular, es decir, entre las dimensiones a estudiar. Cuantitativo, ya que se utiliza un instrumento de medición para la variable que se estudia, se analizan los datos y el objetivo, y solo se examinan los resultados que se obtuvieron del censo. Transversal o transaccional, porque recolecta datos en un momento único y pretende describir cómo perciben los trabajadores el CO (Hernández et al., 2014).

Bernal (2010) cita a Fracica (1998), quien define la población como un conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. La unidad de análisis dentro de la comercializadora son las sucursales; y la población son las 28 personas, conformada por vendedores, jefes de tienda y repartidores (hombres y mujeres) que se encuentran laborando dentro de dicha institución, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Distribución poblacional por puesto de la comercializadora

<i>Trabajadores</i>	<i>Frecuencia</i>
Jefe de Tienda	5
Vendedor	18
Repartidor	5
Total	28

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la gerencia general.

Hernández et al., (2014) se refieren a la muestra como un subgrupo de la población, esta se utiliza por economía de tiempo y recursos. Debido a que en este caso la población es pequeña, se hace necesario analizar a todo el grupo sin seleccionar una muestra. El instrumento que se utilizó en la investigación de clima organizacional es un cuestionario con 37 reactivos en total. El cuestionario se tomó de Sotelo, Arrieta & Figueroa (2015) del artículo titulado

“Medición del clima organizacional gubernamental utilizando calidad en el servicio como parámetro”.

La confiabilidad del instrumento por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y toma valores entre 0 y 1 que sirven para comprobar si el instrumento que se está evaluando, recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas, o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Alfa de Cronbach es un coeficiente de correlación al cuadrado que mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que se parecen; cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80. El coeficiente de Alfa de Cronbach obtuvo una confiabilidad = 0,919.

Para llevar a cabo el análisis de datos se utilizó el SPSS versión 19, se procesó, registró y codificó la información de la siguiente manera: se clasificó la información de acuerdo a la frecuencia y porcentaje que se obtuvo en los cuestionarios aplicados y luego se elaboraron tablas de acuerdo a las variables.

Resultados

En la *tabla 2* se pueden observar los resultados de cada una de las dimensiones evaluadas: estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, liderazgo, identidad. Así como los porcentajes obtenidos.

Tabla 2. Resultado general de las dimensiones

<i>Dimensión</i>	<i>Muy de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Muy en desacuerdo</i>	<i>No contestó</i>	<i>Total</i>
<i>Estructura</i>	49,42%	46,43%	1,80%	1,20%	1,18%	100%
<i>Comunicación</i>	32,14%	45,72%	20,72%	1,42%	0,00%	100%
<i>Capacitación y desarrollo</i>	20,74%	45,72%	22,10%	10,00%	1,42%	100%
<i>Trabajo en equipo</i>	55,74%	31,42%	10,74%	1,44%	0,72%	100%
<i>Ambiente físico y cultural</i>	42,85%	49,42%	7,13%	0,60%	0,00%	100%
<i>Liderazgo</i>	35,73%	48,80%	11,88%	3,57%	0,00%	100%
<i>Identidad</i>	41,08%	44,70%	19,40%	7,15%	0,00%	100%

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación.

Dimensión de estructura

En cuanto a la percepción que tienen los empleados de la estructura de la empresa, 46.43 % se encuentra de acuerdo con el establecimiento de reglas, con normas de disciplina, con los procedimientos que ayudan a la realización de sus tareas, con la cantidad de registros para la realización de tareas, y reconoce que es importante que la información sea plasmada en los registros de la institución. El 49.42 % se encuentra muy de acuerdo con los ítems anteriores. Un 1.8 % está en desacuerdo y 1.20 % está muy desacuerdo con la estructura de la organización.

Dimensión de comunicación

La dimensión de comunicación muestra que 20.72 % se encuentra en desacuerdo y 1.42 % muy desacuerdo en la comunicación de la empresa entre las áreas de trabajo, tienen confianza con los compañeros de trabajo y consideran que no es clara la comunicación que existe entre jefes y subordinados, y viceversa. Contrario al 32.14 % que se encuentra muy de acuerdo, hay un 45.72 % de acuerdo sobre el estado de comunicación y la capacidad para escuchar por parte de la organización, así como la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores (1.42 % no contestó a dos preguntas del cuestionario en relación con esta dimensión).

Dimensión de capacitación y desarrollo

Esta dimensión se refiere a cómo perciben los asalariados la capacitación que les ofrece la empresa. Se puede observar que 20.74 % de los trabajadores está muy de acuerdo y 45.72 % de acuerdo con la dimensión sobre capacitación que la empresa ofrece, que esta va de acuerdo con la misión y los objetivos de la misma, que la organización pregunta sobre los intereses y necesidades de capacitación; 15.70 % se encuentra en desacuerdo, 10 % está muy en desacuerdo y 1.42 % no contestó. El 1.42 % no respondió a la pregunta: “mis responsabilidades me impiden recibir la capacitación que necesito para mi desempeño”.

Dimensión de trabajo en equipo

La percepción que tienen los empleados de la comercializadora sobre la dimensión de trabajo es positiva, ya que 55.74 % se encuentra muy de acuerdo y 31.42 % se encuentra de acuerdo, contrario a 10.74 % que se encuentra en desacuerdo y 1.44 % muy en desacuerdo. El 3.60 % no respondió a la pregunta sobre si en la institución existe espíritu de trabajo en equipo.

Dimensión del ambiente físico y cultural

La dimensión sobre el ambiente físico y cultural es el grado de percepción de los individuos en relación a las instalaciones de trabajo, considerando tales como limpieza, disposición de materiales, el equipo existente y el espacio para que se puedan desempeñar. El 49.42 % de los empleados se encuentran muy de acuerdo con los ítems que describen esta dimensión y 42.85 % quienes se encuentran de acuerdo con las mismas. No obstante, 7.13 % está en desacuerdo y un 0.60 % muy en desacuerdo.

Dimensión de liderazgo

El liderazgo que perciben los trabajadores en la comercializadora por parte del personal se observa positivo, ya que 35,73 % está muy de acuerdo y 48,80 % de acuerdo en que el superior se preocupa porque entiendan bien el trabajo que deben realizar, que es claro en la asignación de tareas, muestra interés en el resultado del mismo y toma en cuenta las aportaciones de los empleados. Así mismo, los trabajadores perciben que su jefe inmediato tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos de personas. 11.88 % se encuentra en desacuerdo y 3,57 % muy desacuerdo en cuanto a esta dimensión.

Dimensión de identidad

En la dimensión de identidad de los empleados que conforman la comercializadora, 41.08 % está muy de acuerdo y 44.70 % de acuerdo con sentir orgullo de pertenecer a esta organización, se sienten miembros de un equipo que se desempeña bien, consideran que hay lealtad por parte del personal hacia la organización; mientras que 19.40 % se encuentran muy de acuerdo y un 7.15 % muy en desacuerdo en cuanto a esta dimensión.

Tabla 3. Correlación de Pearson

	<i>Estructura</i>	<i>Comunicación</i>	<i>Capacitación y desarrollo</i>	<i>Trabajo en equipo</i>
<i>Estructura</i>	1	0.632**	0.068	0.582**
<i>Comunicación</i>		1	0.062	0.741**
<i>Capacitación y desarrollo</i>			1	-0.032
<i>Trabajo en equipo</i>				1
<i>Ambiente físico y cultural</i>				
<i>Identidad</i>				
<i>Liderazgo</i>				
<i>Clima organizacional</i>				

	<i>Ambiente físico y cultural</i>	<i>Identidad</i>	<i>Liderazgo</i>	<i>Clima organizacional</i>
<i>Estructura</i>	0.817**	0.578**	0.336	0.817**
<i>Comunicación</i>	0.763**	0.422*	0.291	0.836**
<i>Capacitación y desarrollo</i>	-0.066	0.286	-0.171	0.233
<i>Trabajo en equipo</i>	0.794**	0.400*	0.396*	0.822**
<i>Ambiente físico y cultural</i>	1	0.512**	0.508**	0.896**
<i>Identidad</i>		1	0.333	0.695**
<i>Liderazgo</i>			1	0.539**
<i>Clima organizacional</i>				1

Fuente: Elaboración propia.

La *tabla 3* muestra las correlaciones de cada una de las dimensiones con el resto de las mismas por medio de Pearson. La correlación es significativa a partir del 0,5 y entre más se acerque a la unidad más fuerte es la relación que existe entre las variables. Se puede observar que el clima que prevalece en la comercializadora es positivo, ya que a excepción de la dimensión de Capacitación y Desarrollo muestra un correlación de 0.233, Identidad 0.695 y Liderazgo con 0.539; las demás variables muestran valores más significativos.

Conclusiones

Los resultados indicaron que la dimensión peor evaluada fue la de Capacitación y Desarrollo. En esta dimensión se puede observar de forma negativa y preocupante que los empleados consideran que la capacitación que ofrece la empresa es obsoleta o básica, además de que sus responsabilidades no les permiten recibir la capacitación necesaria. Mientras que, de forma positiva, todos los empleados consideran que la capacitación que la institución ofrece va de acuerdo con la misión y los objetivos de la misma.

La dimensión del clima organizacional mejor evaluada fue la de Estructura. En esta dimensión se puede observar que los trabajadores de la comercializadora están de acuerdo con la estructura de la empresa; la cual es clara, adecuada y necesaria para realizar sus tareas.

Los trabajadores perciben cada una de las dimensiones del CO de la siguiente manera:

En la dimensión de Comunicación se puede observar que existe buena comunicación entre subordinados y jefes, que la comunicación entre las áreas

de trabajo es clara, completa y permanente; así como la confianza con los compañeros de trabajo. Pero los trabajadores consideran que no existe buena comunicación entre jefes y subordinados.

En la dimensión de Trabajo en equipo se puede identificar que existe un trabajo en equipo por parte de cada departamento, pero que los trabajadores resienten que falta trabajo en equipo con los demás departamentos de la institución.

En la dimensión del Ambiente físico y cultural se puede observar que los trabajadores consideran adecuado el ambiente físico, y señalan que los materiales y el equipo no son suficientes para realizar las funciones de su trabajo.

En la dimensión de Identidad se puede notar que los trabajadores en lo individual están orgullosos de pertenecer al equipo de trabajo. Sin embargo, observan que en general no hay suficiente lealtad del personal hacia la organización, y que cada uno de los empleados se preocupa por sus propios intereses.

En la dimensión de Liderazgo se puede observar que los superiores y jefes inmediatos tienen la capacidad de ayudar, motivar y dirigir los proyectos, así como de preocuparse porque el empleado entienda su trabajo y ser claros en asignar las tareas. Sin embargo, los trabajadores perciben que el superior no se preocupa por el empleado, sólo se les puede decir lo que quieren escuchar.

Se percibe un CO positivo con un ambiente aceptable de trabajo, por lo cual la empresa llega al logro de sus objetivos.

En cuanto a la correlación de Pearson, se observa que existe una negatividad entre Capacitación y Desarrollo con Liderazgo, Trabajo en equipo y Ambiente físico y cultural, por lo que esta dimensión es la peor evaluada. Mientras que la de Estructura arrojó datos positivos y mayores al 0,5, lo que demuestra que la relación es significativa, ya que entre más se acerque a la unidad más fuerte es la relación que existe entre las variables. En general, los resultados muestran que el clima que prevalece en la comercializadora es positivo.

Referencias

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson.
- Brunet, L. (2005). *El clima de trabajo de las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Díaz, D., Galván, H., & Ocampo, L. (2008). *El análisis del clima organizacional, una visión dual: el caso de Cal Metropolitana*. (versión de edument.net). Recupera-

do de: <http://www.eumed.net/librosgratis/2008c/432/El%20caso%20de%20Cal%20Metropolitana.htm>.

- García, S. M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle No. 42*. Jul-Dic, pp 43-61. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García, M. D., Hernández, T. J., Navarrete, D. M., Corichi, A. & Sánchez, G. (2014). Elementos de los Modelos Determinantes del Clima Organizacional. *European Scientific Journal*, 10, 28, 107-122.
- Gómez, R. C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM. *Acta Colombiana de Psicología, núm 11*, pp 97-113. Universidad Católica de Colombia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79801108>.
- Hernández, S. R., Fernández C. C., & Baptista L. M. D. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- INEGI, *Directorio Estadístico Nacional Estadístico de Unidades Económicas*. (2014). México. Consultado el 22 de Junio de 2015, de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Loyo, Q. J., & López, G. M. (2005). Hacia el diagnóstico del clima organizacional. Estudio de caso. *Gestión y Estratégica, Departamento de Administración*, 27, 47-56.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado, P. M., & Bustamante, U. S. (2006). Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21, 2, 231-248, <http://www.redalyc.org/org/articulo.oa?id=65821209>.
- Pérez de Maldonado, I. (1997). *El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio*. Bogotá: Conferencia presentada en el I simposium colombiano sobre clima organizacional.
- Sotelo, J. G. (2010). *Evaluación del clima organizacional en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango*. (Tesis inédita de maestría). Facultad de Economía, Administración y Contabilidad. Durango.
- Sotelo, J. G. (2015). *Percepción del CO y la calidad en el servicio de los trabajadores de los Colegios de Bachilleres plantel Lomas y Santa Clara*. Xalapa, Veracruz. (Tesis Doctoral). Escuela Libre de Ciencias Políticas y Administración Pública del Oriente.
- Sotelo, J., Arrieta, D., & Figueroa, G. (2015). Medición del clima organizacional gubernamental utilizando calidad en el servicio como parámetro. *Global de Negocios*, 3, 4, 27-38.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá (1994-2005). *Diversitas*, 2, 002. 329-349. <http://redalyc.uaemec.mx>.

El recurso humano como valor monetario para la suma de la riqueza en la empresa

Rosa María Miranda Chávez
Rodrigo Castro Pérez
César Ruiz Moreno

Introducción

Todos los trabajos relacionados con la producción, recursos humanos y utilidades dicen que el recurso humano es el más importante, el más valioso e indispensable, además de ser la base de la empresa. Sin embargo, puede que sea todo lo anterior en tanto genere utilidades.

El presente documento desea desagregar la importancia de los recursos humanos dentro de la empresa al intentar cualificar las acciones del potencial de operatividad, de experiencia, de cognitividad y talento humano presentes en la creación de valor.

Por ello, se describe en qué grado el capital humano puede llegar a convertirse en un activo –después de ser un recurso de uso–, en la transformación del producto bien o servicio. Luego se propone una relación simple de cuantía sobre la utilidad entre la cantidad total de personas interventoras en la empresa o pertenecientes a ella. Después se visualiza la tipología de la planeación (estratégica, táctica y operativa), en la gestión del recurso humano.

En una siguiente etapa se describe la posibilidad de clasificar en qué parte de la riqueza de la empresa puede ser insertado el valor propuesto, lo que lleva a su medición, valuación y a los probables asientos contables que permiten identificar su agregación de valor.

Finalmente se hace expone la problemática que enfrentan las empresas, y en específico las Pyme, en relación a la productividad y competitividad, que no es más que la ausencia de conocimiento de las herramientas para sobrevivir en el presente ambiente en constante evolución.

Descripción del problema

Las empresas visualizan al recurso humano sólo al momento de su transformación, y lo cuantifican en los costos, sin tomar en cuenta que el capital humano es, en gran medida, el solucionador de problemáticas al interior de la organización, sin que por ello cobre un centavo adicional; es decir, pone en juego su sapiencia y experiencia, que no se identifica cuantitativamente en como valor monetario sumatorio. El talento humano, que es considerado por la literatura especializada como un nivel superior del capital humano, pues ha invertido tiempo y dinero en la gestión del conocimiento, le permite a una organización tener más herramientas de aplicación para solución de problemas complejos. Ambos se toman solo como parte de los costos o gastos en su cuantía, pero lo que consideramos relevante es que deben considerarse parte de la riqueza de la empresa en su totalidad.

Metodología

Esta investigación es cualitativa, porque se dará una opinión sobre facetas reales y teóricas analizadas sobre el capital humano y el talento humano en las empresas. Nos auxiliamos de métodos como el deductivo para buscar todos los aspectos generales de la investigación; el analítico, para encontrar elementos de utilidad, y a través del método sintético lograremos conjuntar todas las ideas recabadas formulando posturas y propuestas sobre nuestro tema.

El capital humano es un recurso y un activo de valor en las empresas

Todos los días tratamos y nos relacionamos con personas (o con herramientas humanas, pues así suelen tratar las organizaciones al recurso humano, en un acto natural de sobrevivencia y permanencia como la cúpula de la pirámide de la vida).

Los seres humanos tienen la capacidad de relacionarse para sobrevivir, pero también de organizarse para trascender y permanecer. La premisa anterior ha permitido la creación de sociedades que después formaron grandes civilizaciones. No es el tema enumerar o enlistar estas civilizaciones, pero lo que sí es de interés, es que, la mayor parte se erigieron gracias al trabajo de personas con una estructura definida y con papeles de actuación definidos, con roles y jerarquización para cumplir metas y objetivos, y que en su gran mayoría fueron cumplidos, de lo contrario hubieran sucumbido, como sucedió con algunas.

Las empresas son organizaciones de personas que persiguen beneficios. Chiavenato (1993) dice que la empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos, es una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

Las empresas privadas, públicas, no lucrativas y organizaciones no gubernamentales, se enfocan a resultados, en algunos casos la utilidad financiera es la relevante; en algunos otros, la utilidad social; en otros, el número de casos resueltos o atendidos. Estas organizaciones funcionan y obtienen sus capitales con “recursos”, cualesquiera que estos sean, pero el que es indispensable es el recurso humano, llamado por Gary S. Becker en 1964, Capital Humano (CH).

Su definición, al igual que los conceptos complejos, por el hecho de que encierra a personas dinámicas y no elementos estáticos, puede llevarnos tiempo en concretar, sin embargo, podemos decir que es toda aquella persona que labora directa e indirectamente en una organización, independientemente de la función que tenga o la jerarquía que represente. De Luna (2011), subraya que el capital humano es el valor del conocimiento creado por las personas que conforman la organización, sus habilidades y capacidades para llevar a cabo el trabajo, además incluye su capacidad de aprender, de formar, de apuntalar experiencia, de formar las competencias laborales, que implica transmitir conocimiento, entre otras.

El CH es importante para cualquier organización por ser creador de un valor, que será constructor de mayor utilidad al convertir su aportación en la contabilidad financiera. Pero más allá de construir esta fuente de riqueza, la creación del valor de la organización en referencia al CH se da con su gestión. Quien administra el recurso humano en las organizaciones, como lo dice Boettcher (2007), debe atraer, contratar, desarrollar y retener los recursos de la gente, esenciales para el éxito de una compañía. Si no se realizan las tareas fundamentales antes mencionadas es posible que la organización siga caminando, pero sin tener el éxito deseado, y quizá menos, sin llegar a competir.

Las empresas son un cúmulo de recursos que son administrados y utilizados para cumplir los fines de la empresa, es decir, cualquier empresa –independientemente de su tamaño o giros o su pertenencia a sector particular– cuenta con recursos para determinado fin, entre los que podemos desagregar en generalidades, los siguientes: económicos, tecnológicos, energéticos, financieros, científicos, informáticos, normativos y por supuesto, recursos humanos.

Si bien casi todos los recursos son importantes en el engranaje de la transformación de insumos para producir, se considera que algunos de los mencionados pueden ser dispensables, pero el recurso humano es completamente indispensable. La gran mayoría de los autores no omite la palabra “personas” en la definición de empresa, y de hecho se considera un sistema, dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción o distribución de bienes o servicios, enmarcados en un objeto social determinado (Pallares, Romero & Herrera, 2005).

La persona como parte de la estructura de la empresa es un elemento medular para la producción, independientemente de la tecnificación con que cuente la empresa: en algún punto de la interfase se utiliza la mano de obra para circular la transformación. La formulación adecuada de la producción implica que se gestione el recurso humano desde antes de su ingreso como capital de la empresa, pues de acuerdo a las necesidades de la actividad, conocimiento y tecnificación del elemento humano, es como se recurrirá a la recolección de datos específicos para su reclutamiento: filtros de ingreso, contratación (temporal, por honorarios, específicas por actividad o destajo o definitiva) inducción a la organización, capacitación y su entrenamiento constante en el área que se necesite. Sin embargo, no todo es linealidad, no es tan sencillo encontrar y contratar con exactitud al personal requerido, pues como personas, somos un ente cambiante y en constante evolución, y en todo caso, con necesidades individuales diferentes, según el contexto.

Como parte de los factores principales de la producción: tierra, trabajo (mano de obra) y capital, cuando las organizaciones requieren ciertas características, las personas se convierten en un valor de cambio o intercambio, pues el potencial contratante también tiene ciertos vacíos que completar, y las condicionantes hacen que la linealidad en la gestión antes mencionada se haga compleja, no importa el contexto social, económico o cultural, pues estos también son entes multifactoriales para que la “moneda de cambio” (condicionantes) se vuelva aún más preciada. A más nivel cognitivo social, mayor será la exigencia del pago —o si se quiere ver en la individualidad, si existe más talento humano (número de años académicos invertidos en la educación destinada a producir conocimiento), mayor será la exigencia de beneficios monetarios o de condicionantes—. Efecto contrario: fuga de cerebros, migración de mano de obra, desperdicios de mano de obra calificada, y en todo caso, desempleo.

Por esta complejidad de la gestión del recurso humano, es plausible que algunas empresas —y en todo caso las personas que se dedican a la investigación—, tomen la iniciativa de cuantificar para la organización el recurso humano dentro de la empresa, es decir, darle un valor monetario en fortale-

cimiento de la creación de valor de la empresa integral. Que la grandeza de la empresa sea enriquecida por las habilidades, capacidades, competencias y talento humano de las personas contratadas por una empresa, sin que queden eximidos de su cuantía los actos y actividades que se hagan en favor de la organización donde se encuentre el recurso humano prestando sus servicios o su fuerza laboral o intelectual.

Propuesta de valor del capital humano *versus* utilidad

La medición puede caer en la subjetividad, en tanto valoremos como tal a la persona, tomando su costo o erogación por un monto producido en un tiempo determinado. Esta razón de operatividad nos puede llevar a una objetividad al insertar bajo la premisa rentabilidad bruta, de operación, o neta de un periodo en el caso del estado de resultados, dividida entre el número de empleados, dando un cociente que puede llevarse al balance general en los activos circulantes como parte de capital de trabajo. Esta razón tiene sus variantes de subjetividad, pues se considera que todos producen una parte proporcional de la utilidad, independientemente de sus habilidades, capacidades, talento humano, etcétera. De tal suerte que se puede seccionar en dos el recurso humano: la parte operativa da el 50% de la rentabilidad en cualquiera de sus niveles, y la parte gerencial otro 50%, cuya suma aritmética da el mismo resultado, pero la razón de productividad utilidad por persona del nivel jerárquico cambia.

La planeación estratégica, táctica y operativa del capital humano

La gestión del recurso humano se puede usar como parte de la planeación estratégica, pero además se puede usar en tanto la planeación esté probada y consensada con la normatividad y funcionalidad, para la que los enunciados y políticas se encuentren insertados en un documento. Esto implica utilizar las herramientas de la administración del recurso humano a largo plazo y además gestionar que su interacción sea con las personas adecuadas, en el momento exacto, con acciones pertinentes y una comunicación efectiva. Por ejemplo, en la compra de una empresa nueva que implica un estudio minucioso económico, financiero y legal, difícilmente se envía como parte del equipo de análisis de viabilidad de compra al director de operaciones, pues éste se encuentra dentro de las necesidades de productividad a corto y mediano plazo.

Otro caso es cuando se piensa implementar una nueva tecnología en la producción, donde sí hay análisis financiero y económico, pero el director del equipo legal es relegado del análisis de viabilidad del proyecto, y el director de operaciones ocupara el primer plano en el análisis y toma de decisiones.

Esta fase de importancia en relación a la experiencia, preparación académica, relaciones sociales y empresariales, además del uso de habilidades directivas puede llevar a considerar talento humano del cual se hablará más adelante para su posible cuantía.

La realidad es que la planeación y la gestión del recurso humano está más apegada a la planeación táctica o por áreas de responsabilidad, donde las empresas miden con más certeza los movimientos y necesidades de empleados con ciertas características, que permite determinar el comportamiento del recurso humano dentro de la organización y su desenvolvimiento, así como las posibles áreas de oportunidad de desarrollo y crecimiento en favor de la productividad, y por ende en la creación de valor. Volviendo al ejemplo anterior donde se compra una nueva empresa, y posiblemente cambia el espíritu generador de la misión de la empresa original o tenedora, la planeación del recurso humano dentro de la planeación táctica se inserta en el análisis del recurso humano de áreas de responsabilidad o de niveles jerárquicos posterior a la compra, donde en conjunto con la dirección de operaciones y administración, y en todo caso contabilidad, se toman decisiones de fusión de departamentos o áreas, creación de las mismas o desaparición de departamentos.

Huelga recordar que el área de recursos humanos es un área de servicios que responde a las necesidades, en este caso, de la planeación táctica de contaduría, operaciones y administración. Estas áreas en conjunto eficientan o reorganizan ciertas áreas de la nueva adquisición, siempre en aras de la maximización de las utilidades, pasando por la producción, la administración general de recursos y la visión de recorte de erogaciones.

En el caso de la implementación de una nueva tecnología en la producción, la intervención de la planeación de los recursos humanos deberá ser de negociación, en caso de desplazamiento de personas, o de visualización de necesidades de otros departamentos para el movimiento respectivo, contemplando esto, no como un acto de buena fe, sino como un acto de optimización el recurso, pues quien maneja el área de recursos humanos sabe que el despido de personas como capital humano, es decir con experiencia, con conocimientos de la empresa, con talento humano, con la identidad de la organización, implica una pérdida para la empresa y un costo inmediato si se quisiera contratar a personal nuevo. Y en casos esporádicos un elemento en contra, si el personal despedido se inserta dentro de la competencia.

La planeación del recurso humano no está peleada con la planeación operativa, al contrario, por las características de carácter cognitivo, de comprensión, frustración, ausencias de metas personales, sueldos, etcétera, es donde más conflictos laborales se presentan, y quizá es donde la inserción asertiva de la gestión del recurso humano sea más complicada. Se debe re-

cordar que la planeación operativa es a corto plazo y se inserta en la cadena jerárquica en la parte inicial de la producción, o si quiere verse en la pirámide de mando, en la parte más baja. Si seguimos con nuestro ejemplo de comprar una empresa, la gestión del recurso humano solo se limitará a las decisiones de recorte o desplazamiento del personal existente, a hacer las mejores negociaciones de liquidación en favor de la empresa compradora o tenedora. En el caso de la adquisición de una nueva tecnología para una empresa en marcha, las actividades de la gestión del capital humano se diversificarán en la rotación de personal, en la capacitación, en el entrenamiento, en la reinserción de áreas operativas y funcionales, en la concientización de la necesidad de la nueva tecnología, y en todo caso, de la negociación de las liquidaciones.

¿Dónde clasificar al recurso humano como valor de riqueza en la empresa?

Existen diferentes teorías sobre el comportamiento dentro y para con las organizaciones, sin embargo, para este documento se tienen líneas de seguimiento en relación a la organización productiva, donde el individuo por naturaleza es una persona con rasgos y diferencias individuales (Keith & Newstrom, 2003) que contrastan con los otros recursos que forman parte de la empresa. Pero la persona no es contemplada como un todo, es decir, cuando se le contrata se firma por la prestación de sus servicios y se compromete a entregarse a la entidad económica por completo y no por algunas características; es decir, al momento de ser seleccionado y reclutado se hace solo por aquellas características que son apuntaladas y que interesan a la empresa.

Algunos teóricos identifican el enfoque de recursos humanos como aquello relacionado con el crecimiento y desarrollo de las personas con niveles más elevados de competencia, creatividad y realización personal (Keith et al., 2003); sin embargo, otros enfoques (De Luna, 2011), mencionan que la gestión del conocimiento implica al elemento más importante: el recurso humano. Ninguna de las postulaciones deja afuera a la organización como eje sobre el cual el recurso humano es parte fundamental de su quehacer y su enriquecimiento.

“El recurso humano como elemento de acumulación de conocimientos y experiencias, mismas que a su vez puede implementarse como una correlación y con un sinfín de posibilidades, no tiene un valor exacto...” dice De Luna (2003), pero sí pueden catalogarse como un bien intangible, citando a Penjuán G. Dante (Chile 1998), pues todos los recursos son elementos necesarios, tanto tangibles e intangibles, para que una organización pueda cumplir sus objetivos. Al poder medir o cuantificar como parte de la riqueza de la empresa a todas las empresas que están bajo su control y que desarrollan ciertas funciones para las que fueron contratadas, pero que por la inercia de la

productividad hacen más, se crea un círculo de eficiencia y se hace más de lo que en origen están obligadas a hacer como recurso humano; estas acciones convierten a las organizaciones, primero en productoras, después en organizaciones con enfoque de productividad, y por último, al generar menores costes con similares números de producción y quizá mejorarlos, hacen que la empresa también entre a las ligas de la competitividad.

Al realizarse bajo ciertos objetivos de preparación, entrenamiento y productividad, crean escenarios de estándares internacionales de capital humano y demuestran su capacidad de competitividad. Esta última es un complejo sistema de engranes donde no existe una competencia uno a uno: es una competencia uno frente a todos, y no solo del sector económico al que pertenece el producto, sino contra todos los participantes de los mercados; es una relación multifactorial, donde solo se puede participar con innovación, creatividad, conocimiento, razón, información especializada, tecnificación y normatividad, hasta donde se pueda ser clara.

La rivalidad y la competitividad estarán siempre presentes en todo tipo de organización, porque las organizaciones están integradas por personas, con sentimientos, voluntad y aspiraciones, y finalmente la formulación de estrategias para la ejecución de los planes de acción a seguir, puesto que la implementación de las estrategias involucra a todas las funciones y personas, y con más razón en las Pyme. Constituye un proceso complejo, en el cual no basta con hacer la definición de una buena estrategia en función de las potencialidades internas y la coyuntura favorable del entorno.

Algunos de los elementos de los activos intangibles pueden considerarse capital intelectual, capital organizacional, capital relacional, capital humano, capital de innovación (Martínez, 2001), que es donde se puede insertar la presente postura de darle un valor monetario a la estructura del capital humano, y delineando unilateralmente dicho valor en razón de algo medible en tiempos y procesos, quizá hasta contablemente, determinando por ciertas características de volumen de utilidades producidas en relación al número de trabajadores. Becker (1993) citado por Falgueras (2008), dice que el capital humano está determinado por la educación, las TIC, el cuidado de la salud, puntualidad y honestidad, entre otros valores cuya premisa en cierta forma tiene virtudes, pues el recurso humano con valores de comportamiento positivo hace eficaz el trabajo y le reditúa no pérdidas a la empresa; si una persona no se enferma será un elemento de fiabilidad en su compromiso con la empresa.

Y entonces, si existen ganancias en la empresa realizadas por las personas o simplemente no dejan de ganar gracias a ellas, o simplemente no pierden, ¿podemos insertarle un número monetario al capital humano? Y en todo caso, más que identificarlo como una erogación de costo o gasto, ¿qué

podiera significar si fuera de las funciones para las que fue contratado, genera riqueza adicional en favor de la empresa?

Es posible que haya mucho de razón al mencionar el cuidado de la salud personal desde el individuo, no desde la seguridad laboral, como organización, pues al enfermarse menos, el índice de rotación para cobertura de operatividad o puestos gerenciales o directivos será menor y con eficacia de cumplimiento máxima, sin menoscabo de que haya eficiencia; en todo caso los números de planeados para su cumplimiento se llevan a cabo.

De la misma forma, si el recurso humano tiene un alto contenido de valores positivos de comportamiento –sea responsabilidad, respeto, empatía, sociabilidad, puntualidad entre muchos otros–, el ambiente generado alrededor de éste o estas personas será de agrado con fuerte motivación; así también será para la producción eficaz, con un bajo índice de conflictos laborales mediatos, administrativos después, y por último, legales.

¿Cómo medir el impacto de los activos intangibles en la creación de valor?

Hasta el momento hemos detectado las formas más comunes de obtener la creación de valor de los entes económicos, y si éstos se obtienen de la armonización de todos los elementos disponibles en la empresa. Ya se dijo que al inversionista no le interesa dónde se crea el valor, pero sí al administrador, pues a este último debe de interesar dónde se genera el beneficio o la riqueza, ya que a partir de esta premisa identifica los subsistemas, variables y factores interventores en la transformación y generación del valor, donde se impulsarán con más fuerza aquellos elementos que hayan ayudado en mayor porcentaje. Sin embargo, puede ocurrir que se modifiquen o eliminen aquellas áreas, departamentos, variables o circunstancias que bloquean la operatividad del flujo de procesos en su totalidad.

El administrador, independientemente del tamaño de la empresa, debe ser el conocedor absoluto de los procesos operativos, funcionales y de alta dirección (en caso de que la empresa sea pequeña y micro, el conocimiento debe ser tan fino como se pueda en el flujo operacional de transformación). Pero el conocimiento del administrador no termina en los procesos internos o manejables, sino que debe poseer un conocimiento de las variables que no tiene bajo su alcance, pero que interfieren de alguna forma en las actividades operativas, gerenciales o directivas, que a su vez, tienen un impacto directo desde la sumatoria de esfuerzos en la generación de la riqueza o reflejo de la creación del valor para los accionistas.

Para Lord & Maher (1991), la ejecución de un liderazgo es fundamentalmente en un proceso atributivo, resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros,

tener un conocimiento organizacional, porque será importante que el líder tenga conocimiento de toda la organización, específicamente de cada una de las áreas que la integran, para realizar la toma de decisiones de forma eficiente.

Se debe aclarar que una buena organización no debe prescindir de un buen líder, conocer a la competencia, sobre todo las Pyme deben tener muy definida e identificada su competencia, pues será un factor externo de oportunidad para las empresas.

La riqueza se compone de los activos totales de los que se integra una organización, y a su vez, el valor creado está dado por la correcta administración de estos activos. Los activos, dice Ana Gisbert Clemente, de la Universidad Autónoma de Madrid, son bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultante de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro. Esta definición coincide con lo que persiguen las métricas que demuestran la creación de valor: riqueza esperada en el futuro, si bien los periodos no son tan específicos, sí son medibles.

Por lo tanto, es necesario saber qué diferencia existe entre los activos tangibles y los intangibles. En el primer caso pareciera que no se tiene ningún problema en su existencia, pues representan todos aquellos elementos o bienes que son de naturaleza material, susceptibles de ser percibidos en primera instancia por los sentidos, sin mediación a la interpretación, y una característica más es que, sin intervención de la subjetividad, se pueden medir, valorar e identificar.

Para los activos intangibles la situación tiende a ser un poco más complicada, no por su dificultad teórica normativa, sino porque su identificación requiere de la interpretación y expresión de la percepción y plusvalía interna o de un tercero especialista; como su naturaleza es inmaterial, el primer encuentro con este activo es subjetivo, aunque su valoración es posible con técnicas métricas no estandarizadas, y en algunos casos, su plusvalía se hace cualitativamente; sin embargo, la riqueza que de ellos emana puede ser muy superior a lo que se piensa, pues en muchos casos el éxito de las empresas depende de un adecuado manejo de los activos intangibles.

Valuación del talento humano

Un problema que hoy tienen las empresas es que no saben cómo darle un valor a uno de sus activos intangibles máspreciado dentro de las organizaciones, y que ya se ha dicho, es el capital humano, y más todavía, el talento humano con el que cuentan, y que da a la entidad ese plus que le genera valor agregado o bien hace la diferencia con otras del giro o del sector.

El talento humano (Moreno, 2014), es algo que “a través del tiempo en la organización se transforma en valor para la organización, y si bien es intangible, la misma se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados.” Según este mismo autor “el capital humano, son todos los activos en los cuales la organización invierte y se evidencia en: experiencia, salud, salarios, vivienda, calidad de trabajo, y educación. La inversión realizada por la organización justifica el capital intelectual que posee, y cuán valioso es el talento para la organización.” Por tanto, el capital humano es inversión que se realiza justificada por el capital intelectual y operativo que la empresa necesita para poder operar.

Esos intangibles de las empresas que son el talento humano, de acuerdo a la normatividad contable, “son activos no monetarios identificables, sin sustancia física, que generaran beneficios económicos futuros controlados por la entidad”. La normatividad hace énfasis en que no son identificables desde el punto de vista monetario inmediato, mas al ser un elemento agregado a la transformación y venta del bien, son los que más aportan proporcionalmente a la creación de riqueza, que al final se convierte en valor estableciendo que la condición de separabilidad no es la única necesaria para que sea identificable. Esto además tiene dos características:

Representan costos que se incurren o derechos o privilegios que se adquieren, con la intención de que aporten beneficios económicos específicos a las operaciones de la entidad durante periodos que se extienden más allá de aquél en que fueron incurridos o adquiridos. Los beneficios que aportan son permitir que esas operaciones reduzcan costos o aumenten los ingresos futuros; y

Los beneficios futuros que la entidad espera obtener se encuentran frecuentemente representados, en el presente, en forma intangible mediante un bien de naturaleza incorpórea, es decir, que no tiene una estructura material ni aporta una contribución física a la producción u operación de la entidad. El hecho de que carezcan de características físicas, no impide que se les pueda considerar como activos válidos, ya que su característica de activos se las da su significado económico, más que su existencia material específica (NIIF, 2016).

Con esta definición de lo que es intangible, podemos argumentar que talento humano debe cuantificarse como un intangible y reconocerse en la información financiera; una estrategia podría ser, como lo sugieren las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) C-4, la posibilidad de que las empresas dedicadas al sector servicio se pueden considerar como inventario al capital humano operativo que se utiliza para la prestación de un servicio, una interpretación a esta norma la podemos ver por parte de Bohórquez (2014), como sigue:

Inventarios intangibles

Una de las innovaciones de las normas de inventarios (NIC) es la posibilidad de que las empresas prestadoras de servicios tengan inventarios, permitiendo capitalizar la mano de obra y otros costos indirectos atribuibles, que estén relacionados directamente con la prestación del servicio (IASB, 2009). Dicha capitalización se lleva como un valor del inventario y se va trasladando al costo de ventas a medida que se presta el servicio relacionado. Para ello, se debe tener claridad sobre las personas que están involucradas en cada proyecto, el número de horas que le dedicaron y el valor por hora. Se puede analizar el siguiente ejemplo de la compañía prestadora de servicios DD SA que tiene dos empleados (A y B), los cuales laboraron en el trabajo xx (*tabla 1*).

Tabla 1. Ejemplo de empleados de proyecto

Trabajadores	
Trabajador A	\$25,000.00
Trabajador B	\$25,000.00

Fuente: Elaboración propia.

La empresa DD SA registraría contablemente en el momento en que incurre en los costos de los empleados A y B según lo señalado en la *tabla 2*.

Tabla 2. Asientos de registro del inventario intangible

<i>Inventario intangible</i>		<i>Bancos</i>	
Cargo	Abono	Cargo	Abono
\$50,000			\$50,000

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, la empresa registraría el costo relacionado con la prestación del servicio del trabajo xx en el momento del registro del ingreso (*tabla 3*).

Tabla 3. Asiento de registro de la amortización del inventario intangible

<i>Banco</i>		<i>Ventas</i>	
Cargo	Abono	Cargo	Abono
\$150,000			\$150,000

<i>Costo de ventas *</i>		<i>Inventario Intangible</i>	
Cargo	Abono	Cargo	Abono
\$30,000			\$30,000

* Los \$30,000 representan la parte proporcional del inventario intangible que generaron los \$150,000 de las ventas.

Fuente: Elaboración propia.

Para la empresa debe ser importante valorar el talento humano con el que cuentan, más el capital humano, ya que éstos son los que verdaderamente generan el valor agregado al ser los creativos, los planificadores y muchas ocasiones, los líderes de las empresas, tomando como referencia la interpretación del IAS-2 sobre inventarios y que converge plenamente con la NIF C-4, además del concepto ya citado de los intangibles, el talento humano se convierte un activo perfectamente identificado, cuantificado y controlado, que dará beneficios futuros a la organización. Por tanto, se propone que su tratamiento contable podría ser:

Ejemplo, supongamos que un CEO es contratado por una empresa y gana \$2,000,000 al año, más bonos hasta por \$300,000, seguro de gastos médicos con cobertura hasta \$10,000,000 cuyo costo de la prima anual será de \$55,000. Esto sería:

Tabla 4. Registro del asiento contable del activo intangible. (CEO o Talento humano)

<i>Activo intangible</i>		<i>Obligaciones laborales</i>	
Cargo	Abono	Cargo	Abono
\$2,355,000			\$2,355,000

Fuente: Elaboración propia.

Este activo podrá sufrir revaluaciones de acuerdo a los resultados, donde se podrá aumentar o disminuir el valor del activo intangible que representa el capital humano. La amortización se dará hasta el momento de la terminación de la relación laboral con la empresa y podrá renovarse con las condiciones del nuevo contrato con un CEO o personal que sea sustituido por otra persona.

Tabla 5. Registro del asiento contable de la amortización del activo intangible (CEO o Talento humano)

<i>Activo intangible</i>		<i>Obligaciones laborales</i>	
Cargo	Abono	Cargo	Abono
	\$2,355,000	\$2,355,000	

Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo del talento humano es fundamental para las empresas, y por tanto, el tenerlo valuado y conocerlo en la información financiera es primordial.

La planeación estratégica del recurso humano en las PYME

Las pequeñas y medianas empresas (Pyme), tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

Las Pyme representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño. La Pyme inciden de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales, de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que 90% o más de las unidades económicas totales está conformado por las Pyme (INEGI, 2004). Este porcentaje pudiera ser revertido si se presta suficiente atención a la gestión del recurso humano.

En México existen problemas que dificultan el adecuado desarrollo de las Pyme, fenómeno que repercute en la estructura de la empresa. Entre los problemas más destacados están:

- El sistema económico favorece a las grandes empresas.
- Políticas gubernamentales inadecuadas.
- Ausencia de una infraestructura de sostenimiento de las Pyme.
- Financiamiento: falta de recursos financieros (incluye la aculturación y educación de los dueños).
- Tecnología: carencia de recursos tecnológicos. Acceso a la tecnología en sus diferentes facetas.
- Planificación empresarial: falta de planeación en la administración de los recursos.
- Competencia: comercio informal desleal.
- Globalización y las prácticas desleales a nivel internacional.
- Carencia de una cultura empresarial de empresarios mexicanos.

Esto significa que en México se necesita elevar el nivel productividad y competitividad de las empresas mediante la implementación de estrategias de gestión de calidad. Una estrategia de calidad aplicada de la forma correcta, vigente y confiable, se preocupa por fomentar los valores personales de los integrantes de la empresa con los valores corporativos, la capacitación constante en todos los niveles y áreas de la empresa harán del personal el capital humano más estratégico y a la empresa más competitiva. En general, la estrategia supone colocar al elemento humano en el centro.

Punto de referencia para la solución de problemas que impactan a las PYME

La globalización y los cambios en las condiciones del mercado, así como la dinámica de las relaciones clientes-empresa, empresa-mercado, competidores, proveedores, que caracteriza las primeras décadas del siglo XXI, ha venido exigiendo que las empresas desarrollen alternativas para poder mantenerse en el campo de batalla y no perder en un minuto lo que durante años han venido creando. Las alternativas son aquellas estrategias basadas en las experien-

cias y en las capacidades con que cuenta la empresa para establecer criterios competitivos en el mercado y en la toma de decisiones.

Las Pyme en México aún no ocupan el lugar esperado, ni han obtenido el crecimiento deseado, y uno de los principales motivos es la falta de estrategias de calidad en sus procesos productivos, administrativos y de comercialización. “Las micro, pequeñas y medianas empresas no están exentas de formular estas estrategias, ya que el mercado no solo exige ser competitivos a las grandes empresas multinacionales, sino que también a las pequeñas empresas que están creciendo y buscan participar en diferentes áreas de negocio” (Velásquez, 2004). Desde esta perspectiva, las empresas mexicanas deben considerar los factores aquí presentados, y los gerentes, dueños, accionistas deben también considerar aquello que les permitan desarrollarse de otra manera y mantenerse en el mercado. Será necesario, entonces, definir cursos de acción o estrategias para alcanzar la misión y objetivos organizacionales, así como identificar áreas de oportunidad sin subestimar las debilidades y amenazas que pueden dañar a la empresa ni sobrestimar las fortalezas y oportunidades del entorno para hacer frente a la realidad empresarial.

¿Cómo alcanzar la competitividad empresarial?

Como variable de estudio, la competitividad puede ser abordada desde diferentes visiones. Numerosos autores centran sus esfuerzos en el análisis de la competitividad empresarial, siendo el foco de atención el desenvolvimiento de las firmas en los mercados locales e internacionales, independientemente de su ubicación geográfica.

Desde esta perspectiva, Solero y Castañón (2005), señalan:

...la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter-empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

La empresa debe transformarse, de un ente disciplinario o multidisciplinario en un cuerpo de producción multifactorial y multirelacional.

Esta y definiciones similares permiten afirmar que la competitividad empresarial está asociada a lo que ocurre fuera de la organización (políticas gubernamentales, estructura económica del país, características del mercado, variables regionales), pero depende estrechamente del desempeño interno de la misma entidad.

La estrategia empresarial es un factor fundamental para alcanzar una posición dominante y exitosa en los mercados objetivos, conformada tanto por la visión totalizante del negocio, como por la ejecución de acciones funcionales que integren cada una de sus áreas al logro del propósito de la organización.

Al analizar los factores anteriormente referidos de forma externa, se ha observado otra situación que enfrentan las Pyme de manera interna: no existe un plan de negocios definido con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de lo sucedido en la empresa, con el producto, el mercado, con la competencia y el manejo de los recursos financieros.

El aspecto referido con anterioridad trae como consecuencia un crecimiento no controlado, lo que significará una mala administración de los recursos y una deficiente toma de decisiones en los recursos económicos, materiales, energéticos, informáticos, humanos, tecnológicos y financieros.

Se debe visualizar siempre a la empresa como una pequeña fuente de ingresos, no solo para subsistir, sino como un negocio que le permitirá en un futuro al dueño sentirse como un empresario responsable y capaz de generar riqueza al administrar de manera eficiente los recursos que la integran para su mejor manejo y control en las decisiones empresariales.

Se requiere, además, hacer que la estrategia funcione adecuadamente, para lo cual será necesario evaluar y liderar los tres elementos esenciales de este proceso: el cambio estratégico, la estructura formal e informal y la cultura de la organización. Por lo antes expuesto, se considera que el papel del liderazgo es decisivo en esta fase de la dirección estratégica, toda vez que los resultados dependen de ello.

Lo anterior se puede complementar diciendo que las estrategias planteadas por las Pyme no toman en cuenta el tema principal de nuestra investigación: el capital humano. Muchas veces este se forma de los integrantes de la familia, y por tanto no se le da un valor, ya que al no tener que remunerarlos directamente, o al ser la empresa el medio de sustento de la familia, se descuida que en esos miembros de la organización ya existe un talento humano o se está desarrollando, y que cuando se logra dar orden y seriedad a éste, se favorece la profesionalización y competitividad de la Pyme.

De ahí la importancia de la valoración y valuación del capital humano y el talento humano en las organizaciones, porque les permite dimensionar la utilidad de ellos, en su funcionamiento y en el logro de la competitividad ante las demás organizaciones.

Conclusión

Aunque no está totalmente aceptado en la normatividad nacional e internacional que se considere la cuantificación del capital humano y el talento humano, gran parte de las empresas llegan al éxito y se mantienen gracias a las acciones de las personas que contribuyen con su sapiencia a los negocios. Dentro de la planeación estratégica es importante visualizar cómo el capital humano es un punto esencial en su funcionamiento, ya que de su desempeño dependerá que se genere o no valor a la organización a través de la generación de riqueza por los ingresos de las ventas, y posteriormente con las utilidades, que permiten medir la rentabilidad de una organización. Por otra parte, vemos cómo dentro de la organización debe resaltarse el valor que tiene el capital humano como un activo intangible que se va amortizando conforme se van generando los ingresos previstos por su participación.

Se habla también cómo en las Pyme este factor en muchas ocasiones es poco valorado y atesorado, aunque de él dependa su competitividad. Por último, también se diferenció entre el capital humano y el talento humano, siendo este último a menudo el factor que permite a las organizaciones ser creativas y marcar la diferencia con las demás; en otras palabras, que le dan el valor agregado a las organizaciones y que debe ser valuado y presentado en la información financiera para que, junto con el capital humano, sean considerados y tomados en cuenta dentro del valor de la empresa al momento de hacer las transacciones de venta o fusión de éstas.

Finalmente, se insiste en que si el capital humano es un factor de diferencia, es importante realizar las adecuaciones normativas para que tenga un valor sumatorio en la riqueza y no solo como factor de transformación. En este documento consideramos al talento humano como generador de conocimiento para sí y para la empresa, y un factor preponderante para la creatividad, innovación, sustentabilidad, productividad, y por supuesto, competitividad, lo que lo identifica como elemento distintivo de la riqueza y valor de la misma en forma sumatoria; valor en el activo circulante en la parte de los inventarios y en los intangibles.

Referencias

- Becker, G. S. (1964). *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. (3 ed.) Nueva York: The University of Chicago Press.
- Boettcher, V. (2007). *La administración del Capital Humano y una economía difícil*.
- Bohórquez, F. N. (2015). Implementación de norma internacional de inventarios en Colombia, *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50352>

- CINIF (2016). *Normas de Información Financiera*, NIF, IMCP, México.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. México: McGraw Hill.
- De Luna, N. Á. (2011). *Capital Humano. Gestión por competencias laborales en la administración pública*. México: Trillas.
- Falgueras, I. (2008). *Teoría del capital humano. Orígenes y evolución*. Universidad de Málaga. http://www.aeca.es/ponencias/AnaGisbert_final.pdf
- INEGI (2009). *Censo Económico PYME*.
- Keith, D., Newstrom J. (2003) *Comportamiento en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Lord, R., Maher. (1991). *Leadership and information processing*. Londres: Routledge.
- Martínez, R. A. (2001). *Gestión del Conocimiento ¿Réquiem por la gestión de la información?* Cuba: Universidad de la Habana.
- Moreno, F. y Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones, *Daena: International Journal of Good Conscience*. 7(1) 57-67.
- NIIF (2016). *Normas Internacionales de Información*. México: IMCP.
- Pallares, Z., Romero, D. y Herrera, M. (2005). *Hacer Empresa: Un Reto*. (4a ed). México: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Solero, J., Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: The challenges for México's. insertion in the global contex. *Technovation* 45, 1059-70.
- Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 20, 73-98.

El impacto de los factores poblacionales en las dimensiones del clima organizacional en una institución de impartición de justicia

Víctor Manuel Nevárez Nevárez
Delia Arrieta Díaz

Introducción

Las organizaciones están cambiando constantemente así como sus necesidades; las organizaciones se encuentran formadas por personas. Las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que apoyen para el logro de las metas establecidas. El problema de las relaciones humanas siempre ha existido –y existirá– aunque en diferentes grados de intensidad y magnitud. Dadas las diferencias individuales, la personalidad de cada individuo o el clima en el que se encuentre inmerso, los problemas de las relaciones humanas en las organizaciones aparecen en todos los niveles jerárquicos, tan solo con diferencia de intensidad, tiempo y protagonista; algunos se convierten en problemas crónicos, otros son temporales, y quizá recurrentes.

Como afirma Newstrom (2011), las personas constituyen el sistema social interno de las organizaciones. Dicho sistema consiste en individuos y grupos: estos grupos pueden ser grandes o pequeños, o grupos formales e informales, oficiales y extraoficiales. Los grupos son dinámicos, se forman, cambian y dispersan. Los individuos son seres que viven, piensan y sienten, y trabajan en las organizaciones para alcanzar sus metas.

El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según Lewin, citado por Brunet (2011), como la función de la persona implicada y su entorno. El clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, pero desgraciadamente las organizaciones no se dan cuenta de que el clima puede afectar a las relaciones humanas; los problemas se pueden dar desde la forma de comunicación interna de la organización, la falta de capacitación y desarrollo o el estilo de liderazgo que se emplea en la institución.

El propósito de esta investigación es hacer un análisis del impacto de los factores poblacionales en las dimensiones del clima organizacional (CO) que se vive en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango (TSJEDGO).

La presente investigación fue realizada en el TSJEDGO cumpliendo con los objetivos de: a) determinar la percepción de las dimensiones del CO en el personal de la propia institución; b) conocer la influencia de las características poblacionales de puesto, tipo de contrato, máximo nivel de estudios, sexo, antigüedad y edad, con las dimensiones del CO.

La institución está formada por 982 trabajadores. Se tomó una muestra probabilística de 280 trabajadores, los cuales fueron seleccionados aleatoriamente. En esta investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, correlacional y no experimental. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta (Sotelo, Arrieta y Figueroa, 2015).

Los resultados de las características poblacionales arrojan la distribución de los trabajadores en el TSJEDGO. En la variable puesto, 67.1% de la población se agrupa en puestos operativos. En el tipo de contrato, 51.4% se encuentra como personal de base confianza y 33.6% como personal de base sindicalizado. El 52.9% de los trabajadores cuenta con licenciatura, 12.5% maestría y solo 3.9% doctorado. El personal de la institución se encuentra representado por 67.9% de mujeres, el resto son hombres. El 30% de la población de trabajadores cuenta una antigüedad de entre 0 y 5 años. El rango de edad con mayor número de empleados está entre 38 y 44 años, con un 28.6% de la población del TSJEDGO.

En lo que respecta a las dimensiones del clima organizacional (CO), el comportamiento es el siguiente: se observa que obtuvieron respuestas favorables las dimensiones del CO de estructura, comunicación, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, identidad y liderazgo, con porcentajes entre 71% y 90.7%, y para la dimensión de capacitación y desarrollo únicamente el 50.22%, lo que puede significar un área de oportunidad para que la institución mejore la percepción del CO que se vive en el TSJEDGO.

Por otra parte, la comparación mediante Chi cuadrado de las variables de las características poblacionales con las variables de las dimensiones del CO que alcanzaron un resultado mayor a 0.05, fue considerada no significativo, es decir, no existe relación alguna, siendo la gran mayoría, mientras que las variables que sí se relacionan son las siguientes: puesto con capacitación y desarrollo, puesto con ambiente físico y cultural, tipo de contrato con comunicación, tipo de contrato con liderazgo, así como máximo nivel de estudios con estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, identidad y liderazgo.

Del análisis en Chi cuadrado realizado entre las variables de las características poblacionales con las dimensiones del CO se desprende que la gran

mayoría de las posibles relaciones resultaron independientes, al obtener un resultado mayor que 0.05 y menor que 1; de las variables que se relacionan con otra variable son un total de diez casos, mientras que 32 casos son independientes.

Descripción del problema

Toda organización busca lograr los objetivos específicos; para hacerlo cuenta con recursos financieros, materiales o físicos, tecnológicos, humanos y administrativos. Sin embargo, en las organizaciones se presta más atención a los insumos y recursos tangibles y se descuidan los intangibles, es decir, muchas instituciones no tienen bien entendido el concepto de crecimiento, ya que la idea que tienen es producir mucho y tener mayores ganancias, lo cual es correcto, pero dejan de lado los problemas internos de la institución. Al omitir estos problemas, el servicio no va a ser el adecuado, no se va a atender a la comunidad con esa entrega, ya que si el personal no está de acuerdo con su trabajo, no se siente motivado, no está de acuerdo con el ambiente que lo rodea, etc., caerá en la mediocridad y el rendimiento productivo será mucho menor; por el contrario, mientras más atendido se sienta el personal, la atención será de calidad, y finalmente se obtendrán mejores resultados.

Gran parte del destino de las organizaciones depende de las buenas relaciones o del manejo adecuado de los recursos humanos. Si esto se aplica a instituciones de impartición de justicia del Estado de Durango, se puede decir que se requiere de personal que esté realmente consciente de que la misión de esta organización es impartir y administrar justicia pronta, completa e imparcial con tribunales apegados al orden constitucional, y para lograrlo se requiere que exista un adecuado CO, que permita al personal cumplir con las obligaciones laborales adecuadamente.

Objetivos

Objetivo general

Determinar el impacto de los factores poblacionales en las dimensiones del CO a través de un análisis correlacional en el personal del TSJEDGO.

Objetivos específicos

Determinar la percepción de los trabajadores respecto a las dimensiones del CO: estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, identidad y liderazgo.

Realizar un análisis por medio de Chi-Cuadrado, para determinar la influencia de las características poblacionales con las dimensiones del CO.

Revisión literaria

Para Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2013), una organización es una unidad coordinada que consta al menos de dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes. Así mismo, es un conjunto de personas que trabajan juntas a partir de la división del trabajo, para alcanzar un propósito común (Chiavenato, 2009).

Desde que el hombre apareció en la Tierra ha tenido la necesidad de trabajar en grupo para subsistir. El hombre por sí solo es incapaz de producir los satisfactores de sus necesidades. El hombre no puede vivir aislado; esta necesidad lo obligó a vivir en sociedad y a formar organizaciones sociales.

Así surge la administración, que según Griffin (2011) es un conjunto de actividades que incluyen la planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control, actividades dirigidas a combinar los recursos de una organización: humanos, financieros, físicos y de información, con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales de forma eficiente y eficaz. Así mismo, para Münch (2010), la administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización.

Recursos humanos

No existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos. Afirmar Chiavenato (2011) que el área de recursos humanos es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. Para Dessler (2009), es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia.

Estructura

La división del trabajo consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo, como comenta Münch (2010).

Afirma Chiavenato (2009), que Henri Fayol buscaba la división del trabajo en la organización, pero no en la base de ésta, como hacía Taylor, sino en la cima. La empresa debía ser dividida en seis funciones básicas: producción, finanzas, contabilidad, ventas, personal y seguridad.

Capacitación y desarrollo

Al contratar a un empleado es necesario proporcionar inducción en la empresa, el departamento y en el puesto; según Dessler (2009), implica proporcionar a los trabajadores nueva información sobre los antecedentes que requieren para trabajar en una organización; por ejemplo y entre otra, sobre las normas que la rigen.

La inducción debe lograr al menos cuatro objetivos: el nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo; tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos fundamentales, las políticas y los procedimientos; tercero, debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta; por último, tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas.

Respecto a la capacitación, Chiavenato (2011), cita a McGehee y Thayer (1961), y afirma que capacitación significa educación especializada, comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales.

Capacitación es la “adquisición sistemática de habilidades, reglas, conceptos o actitudes que dan como resultado un mejor desempeño” (Aamodt 2010, cita a Goldstein y Ford, 2002).

Liderazgo

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida por medio del proceso de comunicación humana, orientada a alcanzar uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 2014). Mochón y Sáez (2014) conciben al liderazgo como la capacidad de influir en las personas para que éstas colaboren con entusiasmo y motivación en el logro de las metas del grupo.

El liderazgo según Newstrom (2011), es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. Los tres elementos importantes de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas.

Arnold y Randall (2012) mencionan otro estilo conductual que ha recibido mucha atención, es la participación, la cual se refiere a la medida en que el líder es democrático o autocrático, es decir, es un estilo de liderazgo participativo. Se relaciona claramente con las dimensiones ya discutidas, pero no es idéntico. Por ejemplo, la definición de estructura dada con anterioridad no necesariamente excluye a los subalternos de influir en la dirección dada por el líder.

Comunicación

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirman que “la comunicación es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información”.

Por su parte, Aamodt (2010) afirma que para ser un empleado, gerente, cliente o consultor eficiente, es esencial comunicarse de manera eficaz con los demás. Tener ideas, conocimientos u opiniones es inútil a menos que se pueda comunicar esos conceptos a otras personas. La mayor parte de la comunicación en las empresas se puede clasificar en cuatro tipos: comunicación ascendente, descendente, de negocios e informal.

Identidad

En toda organización, pública o privada, existe la necesidad de contratar personal con ciertas características, o para que desempeñe un puesto determinado, con algunas habilidades a desarrollar; los múltiples roles de las personas, así como sus expectativas, se derivan de su pertenencia a un grupo.

La familia es el primer grupo que forma a las personas. Estas también participan en distintos grupos a lo largo de su existencia, empezando por sus compañeros de juegos en la infancia, pasando por los compañeros de escuela en la adolescencia, los equipos deportivos y los grupos sociales, hasta llegar a los grupos laborales y sociales de los adultos (Hellriegel y Slocum, 2009).

Arnold y Randall (2012), hacen una distinción entre la *identidad personal*, que representa cómo nos vemos a nosotros mismos en relación con otros en el mismo grupo social y la *identidad social*, que son esos aspectos del autoconcepto que pensamos tener en común con otros miembros del mismo grupo y que nos diferencia de los miembros de otros grupos. Tenemos muchas identidades personales y sociales, dependiendo de qué grupo social sea más significativo para nosotros en cierto momento o en cierta organización.

Satisfacción del empleado

Las facetas de la satisfacción laboral que más se han estudiado son el salario, la supervisión, los compañeros de trabajo, el trabajo y las oportunidades de ascenso. Se cree que hay tres facetas motivacionales para el compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo (Aamodt, 2010, menciona a Meyer y Allen, 1997).

Por otro lado Hellriegel y Slocum (2009) manifiestan que los empleados adoptan actitudes ante su jefe, su sueldo, las condiciones de trabajo, la posibilidad de conseguir una promoción, el lugar donde se pueden estacionar, los compañeros de trabajo y muchas más. Algunas de estas actitudes son más importantes que otras porque mantienen una relación más estrecha con el desempeño.

Robbins y Judge (2013) confirman que cuando se habla de actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

Equipos de trabajo

Un equipo de empleados puede definirse como un grupo de personas que trabajan juntas con un propósito común, en el cual los miembros tienen habilidades complementarias; el trabajo de ellos es mutuamente dependiente y el grupo puede actuar a discreción acerca de las tareas que se llevan a cabo. Snell y Bohlander; Aamodt (2010) afirman que de acuerdo con Devine, Clayton, Philips, Dunford y Melner (1999), un equipo de trabajo es un conjunto de tres o más individuos que interactúan de forma intensa para proporcionar un producto, plan, decisión o servicio organizacional.

Clima organizacional

El clima organizacional (CO) es un concepto en el ámbito de la psicología industrial/organizacional, el ambiente humano en el que se desarrolla el trabajo cotidiano influye en la satisfacción, y por lo tanto en la productividad. Cada organización tiene sus propias características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran.

Uribe, Patlán y García (2015), mencionan a Forehand y Gilmer (1964), quienes definen el CO como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras; su

estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.

Aunque resulta difícil precisar una única definición de clima, afirma Brunet que el CO está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y de sus unidades, y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y sus unidades actúan, consciente o inconscientemente con sus miembros (Brunet, 2011).

Por otra parte, coincidimos con la definición de Hospinal (2013) que menciona a Rodríguez et al., (2007), quien cita a Litwin & Stringer (1968), la cual señala que el CO es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el CO origina productos de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales. Estos factores afectan las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización.

Percepción

Para Morris y Maisto (2009), nuestros sentidos nos proporcionan datos puros acerca del ambiente; a menos que interpretemos esta información, el mundo no sería otra cosa que una confusión tronante y zumbante. La percepción consiste en descifrar patrones significativos en la maraña de la información sensorial.

Otro concepto de percepción es el citado por Hellriegel y Slocum (2009): la percepción es el proceso que siguen las personas para seleccionar, organizar, interpretar y responder a la información del mundo que las rodea. Los empleados están expuestos constantemente a una diversidad de información, la cual se procesa en la mente de una persona y se organiza para formar conceptos relacionados con lo que se siente o se experimenta.

Por su parte Robbins y Judge (2013) definen la percepción como el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con la finalidad de dar significado a su entorno.

Metodología

Este diagnóstico sobre el CO en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango (TSJEDGO), está basado en la percepción que los empleados tienen de su ámbito laboral en las diferentes áreas o juzgados del propio Tribunal.

La metodología es la teoría de los procedimientos generales de investigación que describe las características que adopta el proceso general del conocimiento científico y las etapas en que se divide ese proceso, desde el

punto de vista de su producción y las condiciones en las cuales debe hacerse (Bernal, 2010).

Para García (2014), la metodología de la investigación describe con precisión los métodos, las técnicas y los instrumentos que se aplicarán en el desarrollo de la investigación.

Tipo de investigación

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), el tipo de estudio presente es de tipo cuantitativo, ya que usa la recolección de datos para probar hipótesis, y usa la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

García (2014) menciona que este enfoque trata de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad y no midiendo los elementos: utiliza procedimientos que hacen menos comparable la observación en el tiempo y en diferentes circunstancias culturales, acercándose más a la naturalidad: es decir, sin manipular ni estimular ningún elemento con respecto a la realidad.

Población y muestra

La población establece el objeto de estudio ya que de ésta se toma la información necesaria para el análisis. Según Bernal (2010), quien menciona a Jany (1994), la población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia; o bien, unidad de análisis.

Para seleccionar una muestra hay que definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etcétera); una vez definida la unidad de análisis se delimita la población (véase Hernández, et al., 2010).

La cantidad de 982 trabajadores constituye el universo de este trabajo, lo integran los empleados de base y confianza del TSJEDGO, la muestra seleccionada para la aplicación de las encuestas se determinó fijando un margen de error de 0.05 puntos, con un nivel de confianza de 95%. La fórmula para determinar el tamaño de la muestra según (Münch y Ángeles, 2011), es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Por lo que se obtiene una muestra de 276 trabajadores.

Instrumento de medición

El instrumento de medición busca recabar información de las dimensiones del CO, las cuales son: estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, identidad y liderazgo. El cuestionario aplicado fue propuesto por Sotelo, Arrieta y Figueroa (2015), en el artículo denominado: “Medición del clima organizacional gubernamental utilizando calidad en el servicio como parámetro”.

Resultados

En este apartado se muestran los resultados de la investigación realizada en el TSJEDGO, acerca de las dimensiones del CO en las organizaciones.

Una vez terminada la recolección y captura de la información, se organizó, clasificó y sintetizó mediante gráficas; el análisis de los resultados se hizo mediante los programas (SPSS) versión 22 y Microsoft Excel.

Los resultados se dividen en dos apartados: en la primera parte se exponen los datos generales del TSJEDGO, en el segundo apartado se organizan los datos por cada una de las dimensiones de CO.

Descripción de las características poblacionales del personal encuestado y de las dimensiones del CO

La mayoría del personal del TSJEDGO es operativo, es decir 67 %, 2 % son consejeros, 4 % son directivos, 13 % coordinadores y 14 % mandos medios.

Como se puede observar, 51 % del personal es de base confianza, mientras que 34 % es base sindicalizado, 9 % es temporal y solo 6 % es de contrato.

En cuanto al nivel máximo de estudios, 53 % del personal tiene licenciatura, 26 % cuenta con estudios de preparatoria, 12 % tiene estudios de maestría, 5 % tiene secundaria y solo 4 % cuenta con doctorado.

En relación a la distribución por sexo, se observa que la mayoría es del sexo femenino y solo 32 % del sexo masculino. La mayoría del personal en el TSJEDGO, ha laborando menos de 5 años, 22 % entre 10 y 15 años, 15 % cuenta con una antigüedad entre 6 y 10 años, 12 % tiene entre 16 y 25 años y el resto del personal ha laborando más de 25 años. El 29 % del personal del TSJEDGO, tiene entre 38 y 44 años, 24 % entre 45 y 52 años, 18 % representado por el personal de entre 31 y 37 años, 14 % lo representan los que tienen entre 24 y 30 años, 12 % tiene menos de 23; el resto del personal cuenta más de 53 años.

En la dimensión de estructura del TSJEDGO, se aprecia que 50.82 % está de acuerdo y 39.88 % muy de acuerdo en que sus funciones están definidas, que es necesario el establecimiento de reglas, ya que las normas de disciplina del TSJEDGO son adecuadas; afirman que son de suma importancia los regis-

tros de la información que se plasma y recaba en el TSJEDGO, ya que tanto los procedimientos como los registros ayudan a la realización de sus tareas.

Tabla 1. Resultados generales por dimensión del clima organizacional

Dimensión	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No contestó
Estructura	39.88%	50.82%	7.13%	1.97%	0.40%
Comunicación	37.28%	43.94%	13.50%	5.14%	0.40%
Capacitación y desarrollo	16.64%	33.58%	33.64%	15.98%	0.35%
Trabajo en equipo	44.08%	43.36%	8.72%	3.70%	0.40%
Ambiente físico y cultural	26.60%	44.40%	19.15%	9.58%	0.50%
Identidad	40.73%	37.33%	16.38%	5.55%	0.40%
Liderazgo	40.88%	35.53%	15.78%	7.62%	0.40%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de la presente investigación.

En la dimensión de la Comunicación se puede observar que 43.94 % está de acuerdo y 37.28 % está muy de acuerdo en que la comunicación entre las áreas de trabajo del TSJEDGO es clara, completa y permanente; lo cual origina la percepción de una buena comunicación entre subordinados y jefes, y viceversa; esta comunicación hace posible la confianza entre compañeros de trabajo y hace posible las reuniones de trabajo que evalúan el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En la Capacitación y desarrollo, se muestra que 33.64% del personal del TSJEDGO está en desacuerdo y 15.98 % está muy en desacuerdo en que la capacitación que la institución ofrece va de acuerdo con la misión y los objetivos de la misma, y con el hecho de que la institución pregunte intereses y necesidades de capacitación; aseguran que la capacitación que se ofrece es obsoleta y afirman que sus responsabilidades les impiden recibir la capacitación que necesitan para su desempeño y que el Tribunal Superior de Justicia solo ofrece cursos de capacitación básica. 33,58 % está de acuerdo y 16.64% está muy de acuerdo con la capacitación que reciben. 0.35 % de la población no respondió a los cuestionamientos relacionados con la dimensión de capacitación y desarrollo.

En la dimensión de trabajo en equipo se muestran los siguientes datos: 44.08 % de la población del TSJEDGO está muy de acuerdo y 43.36% está de acuerdo en que en el departamento existe trabajo en equipo con los compañeros y se llevan perfectamente bien; en la institución tratan de hacer bien el trabajo en equipo, reconocen cuando tienen fallas y errores en el departamento y, por último, se cuenta con espíritu de trabajo en equipo.

En la dimensión de Ambiente físico y cultural del TSJEDGO se observa que en esta dependencia, 44.40 % está de acuerdo y 26.60 % está muy de

acuerdo en que las instalaciones y el espacio de su departamento son adecuadas para desarrollar sus actividades; la limpieza en el área de trabajo es frecuente, cuentan con los materiales suficientes, equipo adecuado y mobiliario apto para desarrollar sus funciones.

En la dimensión de identidad en el TSJEDGO se observan los siguientes datos: 40.73 % está muy de acuerdo y 37.33 % está de acuerdo en sentirse miembro de un equipo que se desempeña bien, además se siente orgulloso de la organización, consideran que hay lealtad de parte del personal hacia la institución y afirman que cada cual se preocupa hacia la organización.

En la dimensión de Liderazgo: 40.88 % del personal está de acuerdo y 35.53 % muy de acuerdo en que su superior se preocupa porque se entienda bien el trabajo, pueden hablar abiertamente y tienen la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personales, asimismo, el superior es claro en la asignación y muestra interés en el resultado de las tareas, además toma en cuenta las aportaciones personales.

Resultados de la relación entre las dimensiones del clima organizacional y las características poblacionales

La prueba de independencia Chi-cuadrado nos ayuda a determinar si existe alguna relación entre variables. De este modo se realiza un análisis para determinar si los elementos de la estructura de la población: puesto, tipo de contrato, máximo nivel de estudios, sexo, antigüedad y edad; tienen alguna relación con las dimensiones del CO: estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, identidad y liderazgo. De este análisis se obtuvieron los resultados presentados en la *tabla 2*.

De los resultados obtenidos en el análisis realizado, se desprende que el puesto es independiente de la dimensión del CO de estructura, ya que se obtuvo un resultado de 0.943 muy superior al Sig. Asintótica que es de 0.05, de igual forma, la dimensión del CO de comunicación, trabajo en equipo, identidad y liderazgo son independientes del puesto.

El tipo de contrato y las dimensiones del CO de estructura, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural e identidad, son independientes ya que se obtuvo un resultado de 0.503, 0.118, 0.369, 0.321 y 0.096 respectivamente, el cual es mayor que el Sig. asintótica que es de 0.05.

Por lo que respecta al máximo nivel de estudios, sólo es independiente con la dimensión del CO de ambiente físico y cultural, ya que se obtuvo un resultado de 0.067, el cual es mayor, comparado con el Sig. Asintótica de 0.05.

Tabla 2. Resultados del análisis de Chi-Cuadrado, de la relación que existe entre las variables

<i>Columna 1</i>	<i>Columna 2</i>	<i>Estructura</i>	<i>Comunicación</i>	<i>Capacitación y desarrollo</i>	<i>Trabajo en equipo</i>
<i>Puesto</i>	Pearson Chi-Square	14.146a	19.548a	23.662a	12.510a
	Sig. (2-tailed)	0.943	0.076	0.023	0.406
	Somers' d	NA	NA	-0.095	NA
<i>Tipo de contrato</i>	Pearson Chi-Square	17.292a	18.359a	14.122a	9.774a
	Sig. (2-tailed)	0.503	0.031	0.118	0.369
	Somers' d	NA	-0.215	NA	NA
<i>Máximo nivel de estudios</i>	Pearson Chi-Square	76.307a	31.701a	33.636a	32.123a
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.002	0.001	0.001
	Somers' d	-0.128	-0.149	0.136	-0.169
<i>Sexo</i>	Pearson Chi-Square	4.666a	5.103a	0.163a	2.056a
	Sig. (2-tailed)	0.587	0.164	0.983	0.561
	Somers' d	NA	NA	NA	NA
<i>Antigüedad</i>	Pearson Chi-Square	33.529a	23.429a	22.154a	9.345a
	Sig. (2-tailed)	0.300	0.075	0.104	0.859
	Somers' d	NA	NA	NA	NA
<i>Edad</i>	Pearson Chi-Square	37.718a	18.132a	16.909a	12.139a
	Sig. (2-tailed)	0.157	0.256	0.324	0.668
	Somers' d	NA	NA	NA	NA

<i>Columna 1</i>	<i>Columna 2</i>	<i>Ambiente físico y cultural</i>	<i>Identidad</i>	<i>Liderazgo</i>
<i>Puesto</i>	Pearson Chi-Square	38.781a	24.948a	21.362a
	Sig. (2-tailed)	0.029	0.203	0.617
	Somers' d	0.066	NA	NA
<i>Tipo de contrato</i>	Pearson Chi-Square	20.218a	22.485a	36.556a
	Sig. (2-tailed)	0.321	0.096	0.006
	Somers' d	NA	NA	0-.231
<i>Máximo nivel de estudios</i>	Pearson Chi-Square	35.122a	73.106a	61.027a
	Sig. (2-tailed)	0.067	0.000	0.000
	Somers' d	NA	-0.210	-0.244
<i>Sexo</i>	Pearson Chi-Square	7.556a	8.600a	7.410a
	Sig. (2-tailed)	0.272	0.126	0.285
	Somers' d	NA	NA	NA
<i>Antigüedad</i>	Pearson Chi-Square	34.994a	19.483a	38.721a
	Sig. (2-tailed)	0.243	0.773	0.132
	Somers' d	NA	NA	NA
<i>Edad</i>	Pearson Chi-Square	22.899a	22.899a	13.497a
	Sig. (2-tailed)	0.819	0.819	.0970
	Somers' d	NA	NA	NA

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Las características de la población de sexo, antigüedad y edad son independientes con todas las dimensiones del CO, debido a que los resultados obtenidos son mayores al Sig. Asintótica de 0.05, los resultados más altos oscilan entre 0.983 y 0.561, los resultados intermedios oscilan entre 0.560 y

0.104, mientras que el resultado más bajo es el de antigüedad comparado con la dimensión de comunicación, dando un resultado de 0.075, pero aun así, se considera que las variables son independientes, ya que este resultado es mayor que el 0.05 que corresponde al siguiente Asintótica, usado en investigación.

Los resultados que salieron menores que el Siguiete asintótica se analizarán por separado para observar las posibles causas de ese resultado: como se observa en la *tabla 2*, la relación entre las variables del puesto y la dimensión de capacitación y desarrollo del CO, se obtiene un resultado de 0.023 de la significación asintótica, la cual es menor que 0.05, por lo tanto, existe relación entre ambas variables. Si el somers'd simétrico es diferente de cero, como se observa en la *tabla 2*, significa que la asociación entre las variables es causal, y como el resultado presenta un signo negativo es inversamente proporcional.

La relación entre las variables de puesto y la dimensión de ambiente físico y cultural de acuerdo a los resultados obtenidos en la *tabla 2*, se puede identificar un valor de 0.029 de significación asintótica, inferior a 0.05 lo que nos indica que existe relación entre ambas variables, además, en la *tabla 2* se observa que el resultado de somers'd simétrico es diferente de cero, y que además tiene signo positivo, significa que la asociación entre ambas variables es causal y su relación es directamente proporcional.

Como se observa en la *tabla 2*, en la relación entre las variables de tipo de contrato y la dimensión de comunicación del CO, se obtiene un resultado de 0.031 de la significación asintótica, la cual es menor que 0.05, por lo tanto, existe relación entre las variables. Y el somers'd simétrico es diferente de cero, como se observa en la *tabla 2* significa que la asociación entre las variables es causal, y como el resultado presenta un signo negativo es inversamente proporcional.

Se observa en la *tabla 2*, en la relación entre las variables de tipo de contrato y la dimensión de liderazgo del CO, se obtiene un resultado de 0.006 de la significación asintótica, la cual es menor que 0.05, por lo tanto existe relación entre las variables. Y el somers'd simétrico es diferente de cero, lo que significa que la asociación entre las variables es causal, e inversamente proporcional, debido a que el resultado presenta un signo negativo.

En el análisis de las variables de máximo nivel de estudios y la variable del CO de estructura, como observa en la *tabla 2*, se determina que existe relación ya que el resultado obtenido en la significación asintótica es cero, menor que el promedio utilizado en investigación de 0.005, así mismo, el somers'd simétrico, es diferente de cero y con signo negativo, lo cual nos indica influencia causal e inversamente proporcional.

También se observa en la *tabla 2*, en la relación entre las variables de máximo nivel de estudios y la dimensión de comunicación del CO, que se obtiene un resultado de 0.002 de la significación asintótica, la cual es menor

que 0.05, por lo tanto existe relación entre las variables. Y el somers'd simétrico es diferente de cero. Significa que la asociación entre las variables es causal, e inversamente proporcional, debido a que el resultado presenta un signo negativo.

Igualmente se observa en la *tabla 2*, en la relación entre las variables de máximo nivel de estudios y la dimensión de capacitación y desarrollo del CO, observamos que se obtiene un resultado de 0.001 de la significación asintótica, la cual es menor que 0.05, por lo tanto existe relación entre las variables. Y el somers'd simétrico es diferente de cero, esto nos indica que la asociación entre las variables es causal, y directamente proporcional, debido a que el resultado se presenta con un signo positivo.

En el análisis de las variables de máximo nivel de estudios y la variable del CO de trabajo en equipo, se determina que existe relación, ya que el resultado obtenido en la significación asintótica es 0.001, menor que el promedio utilizado en investigación de 0.005, así mismo el somers'd simétrico es diferente de cero y con signo negativo, lo cual nos indica influencia causal e inversamente proporcional, es decir que el máximo nivel de estudios sí influye en la dimensión del CO trabajo en equipo.

Conclusiones

Toda organización busca alcanzar sus objetivos y metas planeadas; para poder lograrlo debe de coordinar muy bien los recursos con los que cuenta y saber administrarlos correctamente. Quizá uno de los recursos más importantes en cualquier institución es y seguirá siendo el elemento humano, el cual basa su importancia en las relaciones humanas, cuyo objetivo es la mayor productividad de la fuerza de trabajo en las organizaciones.

Para cumplir con el objetivo fijado en este trabajo: analizar la percepción del clima organizacional (CO) en sus diferentes dimensiones en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango (TSJEDGO), se concluye lo siguiente:

Para la pregunta número 1, ¿cómo percibe el CO en sus diferentes dimensiones?

Las características poblacionales, tomando como base el personal encuestado, en cuanto al puesto, tienen una distribución de la siguiente forma, en orden ascendente: el área con menos personal es el de los consejeros, luego el personal directivo, le siguen los coordinadores, luego los mandos medios y por último el área que cuenta con más personal, es el personal operativo que cuenta con 188 trabajadores o sea 67.1% del personal encuestado.

El tipo de contrato tiene la siguiente distribución: predominan los que tienen contrato de base confianza con un poco más de la mitad del personal

encuestado y un total de 144 trabajadores, y luego los que son de base sindicalizado, 94 personas; el resto son los que tienen contrato temporal y los que cuentan con contrato de honorarios.

En cuanto al máximo nivel de estudios, los porcentajes mayores son de los que tienen licenciatura: 52.9 % con un total de 148 trabajadores, con preparatoria 25.7 %, con un total de 72 personas, y maestría 12.5 %, mientras que es muy bajo el porcentaje de los que cuentan con doctorado.

En la clasificación por sexo, la mayoría del personal son mujeres, 67.9 %, es decir 190, y el resto (90 personas) o 32.1 % son hombres.

En cuanto a la antigüedad, el personal con menos tiempo laborando, es decir, el rango que cuenta con más trabajadores, es el que tiene menos antigüedad, es decir, entre 0 y 5 años, con un total de 84 trabajadores, mientras que 62 son los que tienen entre 10 y 15 años, seguido de los que tienen entre 5 y 10 años con un total de 41 personas, luego están los que tienen entre 15 y 20 años con 35 empleados, seguido de los que tienen de 20 a 25 con una población de 33 trabajadores, y los 25 restantes con más de 25 años.

En la distribución por edad vemos que el mayor número de trabajadores está en el rango entre 38 y 44 años, con 80 trabajadores; seguido de los que tienen entre 45 y 52 años con un total de 66 empleados; luego los que tienen entre 31 y 37 años con 51 personas; luego los que tienen entre 24 y 30 años, con 40 elementos; y el resto con más de 50 años (solo 34 personas).

En la dimensión de estructura, y dado que la percepción del personal de la institución es alta, tanto en La cantidad de registros necesarios para apoyar la realización de mis tareas, como Los procedimientos ayudan a la realización de mis tareas, así como Las normas de disciplina son adecuadas para que las funciones y responsabilidad estén claramente definidas, también consideran estar de acuerdo en el establecimiento de reglas y la información plasmada y recabada por la institución.

La dimensión de comunicación la percibe el personal de la institución de la siguiente forma: tienen confianza en sus compañeros de trabajo, además existe una comunicación excelente entre jefes y subordinados y viceversa; entre áreas de trabajo la comunicación es clara, completa y permanente, además se analiza constantemente si el trabajo se está llevando conforme a los objetivos planeados, el resultado de esta dimensión es bueno, y ayuda a que el trabajo en equipo sea eficiente. Al existir una comunicación multidireccional, la institución brinda un clima de satisfacción para que el personal desempeñe adecuadamente sus actividades.

La percepción que tiene el personal sobre la dimensión de capacitación y desarrollo está bajo los siguientes cuestionamientos: parte del personal asegura que sus responsabilidades le impiden recibir la capacitación que necesita para su desempeño, también está dividido el personal que opina que la capa-

citación es obsoleta, sin embargo, la mayoría opina que la capacitación que ofrece la institución es obsoleta.

La dimensión de trabajo en equipo tiene una excelente representación en la institución, el personal sabe reconocer cuando existen fallas y errores en el departamento; siempre se trata de hacer bien el trabajo en equipo; tiene buena relación con sus compañeros de área, así como con las demás áreas; generalmente, según la percepción que tienen sobre el trabajo en equipo, éste se desarrolla en buena forma, por lo que existe un espíritu de trabajo en equipo.

En la dimensión de ambiente físico y cultural, la mayor parte del personal de la institución afirma que cuenta con los materiales suficientes para realizar sus actividades; la mayoría afirma que el espacio en el que se desempeña es el adecuado, cómodo y limpio, ya que se lleva a cabo la limpieza constantemente; el personal asegura que en el área de trabajo en que desempeñan sus actividades se cuenta con las instalaciones adecuadas; que además en el departamento hay el equipo necesario y que el mobiliario existente es el adecuado.

La percepción de los servidores respecto a la dimensión de identidad es muy favorable, ya que consideran que existe lealtad de parte del personal hacia la institución; la gran mayoría se considera parte importante de la institución, además muestra orgullo de pertenecer a esta organización, y por último, la mayoría está en desacuerdo si Cada cual se preocupa por sus propios intereses, en general, la percepción de la identidad es alta, o buena para la institución, ya que tiene la seguridad de que su personal se siente parte de ella, dando como resultado un excelente desempeño en sus actividades, ya que si el personal está cómodo física y anímicamente, y satisfecho de ser miembro de la institución, su desempeño debe ser excelente.

La impresión que tiene el personal de la dimensión de liderazgo es buena, ya que la mayoría piensa que su jefe es claro en la asignación de tareas, que cuenta con la capacidad de ayudar, motivar y dirigir proyectos de personas; la gran mayoría afirma que su superior se preocupa porque el personal entienda bien su trabajo, además que toma en cuenta las aportaciones de ellos, y desde luego muestra interés por el resultado de sus tareas; en general, existe un liderazgo excelente, impera la tolerancia, respeto, armonía entre el personal, siendo el resultado de un buen manejo de la dimensión de liderazgo.

Para la pregunta número 2, ¿cuáles son las dimensiones del CO mejor evaluadas que existen en el TSJEDGO?

La comparación mediante Chi cuadrada de las variables de las características poblacionales con las variables de las dimensiones del CO que alcanzaron un resultado mayor a 0.05, que estadísticamente hablando, son no significativas, es decir no existe relación alguna, siendo la gran mayoría; las variables que sí se relacionan entre ellas son las siguientes: puesto con capaci-

tación y desarrollo y con ambiente físico y cultural, así como tipo de contrato con comunicación y con liderazgo, además máximo nivel de estudios que se relaciona con estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, identidad y liderazgo.

Para la pregunta general, por las anteriores conclusiones expuestas, se puede llegar a contestar la pregunta general de investigación: ¿cuál es la percepción del personal en el TSJEDGO?

En conclusión, con los resultados obtenidos de la percepción de las dimensiones del CO, se reflejan porcentajes muy altos, ya que en promedio están alrededor de 90.7 de porcentaje el más alto, aunque en el renglón de capacitación y desarrollo está un 50.22 de los muy de acuerdo y de acuerdo, el promedio general es de 74.44 en los dos rubros importantes, que son los que demuestran que existe una percepción del CO adecuada.

Referencias

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional: Un enfoque aplicado*. México: Cengage.
- Arnold, J. y Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo: Comportamiento humano en el ámbito laboral*. México: Pearson.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice-Hall.
- García, R. (2014). *Metodología de la investigación: ciencias sociales*. México: Trillas.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., y Konopaske, R. (2013). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw-Hill.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México: Cengage.
- Hellriegel, D. y Slocum J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

- Hospinal, S. (2013). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa f y d inversiones s.a.c.* 16(2), 76. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81632390009>
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial.* México: McGraw-Hill.
- Mochón, F., Mochón, M. y Sáez, M. (2014). *Administración: Enfoque por competencias con casos latinoamericanos.* México: Alfaomega.
- Morris, Ch. y Maisto, A. (2009). *Psicología.* México: Pearson.
- Münch, L. (2010). *Administración: gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo,* México: Pearson.
- Münch, L., Ángeles, E. (2011). *Métodos y técnicas de investigación.* México: Trillas.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo.* México: McGraw-Hill.
- Robbins, S. y Judge T. (2013). *Comportamiento organizacional.* México: Pearson.
- Sotelo, J., Arrieta, D., Figueroa, E. (2015). Medición del clima organizacional gubernamental utilizando Calidad en el servicio como parámetro. *Revista Global de Negocios, v (3).*
- TSJEDGO, T. S. (2 de septiembre de 2015). <http://www.tsjdgo.gob.mx/CGI-BIN/transparencia/>
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales.* México: El manual moderno.

La relevancia del liderazgo directivo en la calidad educativa

Roberto Godínez López
José Enrique Luna Correa
Mario Jesús Aguilar Camacho

Introducción

La administración educativa, como disciplina, es un campo de investigación relativamente reciente, de ahí que aún no exista suficiente consenso que unifique los criterios en torno a su definición, así como a la delimitación de los elementos que la conforman; sin embargo, la mayoría de los estudios comparte la idea de que una organización educativa responde a los mismos principios de cualquier otra organización, por lo cual se deduce que esto se hace extensivo también a los principios referidos a la administración. De hecho, el mismo Henri Fayol (1916) señaló que las funciones y elementos de la disciplina eran inherentes a toda organización, incluyendo, entonces, las de índole educativa.

Los nuevos paradigmas institucionales que contemplan una mayor autonomía de los establecimientos educativos implican un cambio radical en la función del director de escuela, a quien ahora se le exige asumir su cargo, no sólo como un paso dentro de una carrera, sino como una posición moral, intelectual y funcional, desde la cual tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y de imprimirle una dirección. Más que administrativos, se requiere de personas capaces de dirigir y que sean, a la vez, eficientes organizadores.

La actual política educativa, en el ámbito de la gestión escolar, pretende impulsar e implementar la calidad y la innovación en la práctica educativa y ésta requiere del liderazgo académico del directivo en quien recae principalmente el compromiso de cumplir con la misión que la sociedad le confiere (Murillo, 2004).

La mayoría de las investigaciones en este tema coinciden, evidencian y concluyen que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en las instituciones educativas es un elemento total que determina la existencia, la calidad y el éxito de los procesos de cambio en la institución, por tanto, el ejercicio del liderazgo, la profesionalización de los directores escolares, el desarrollo de competencias directivas y el desempeño profesional han de desarrollarse a través del estudio formal, la capacitación, el ejercicio del cargo, la dedicación exclusiva o cuasi exclusiva y la continuidad. Si estos elementos se integran y conjugan desde un enfoque o modelo de liderazgo han de tener como resultado el alcance de la calidad, la participación, la sinergia y el buen desempeño profesional que exige la dirección de las instituciones escolares y las demandas sociales.

Estos resultados han motivado una serie de investigaciones que han permitido identificar una diversidad de estilos de liderazgo, entre ellos, el estilo transformacional que es considerado como el más adecuado para los contextos educativos actuales, ya que éste vislumbra a las escuelas como organizaciones que aprenden y favorecen la construcción de metas comunes y compartidas. Este estilo contribuye a crear una nueva cultura escolar mediante la clarificación de la visión, la comunicación pública de la visión y misión de la escuela, el empleo de símbolos y rituales para expresar el valor de la cultura, y compartir el poder y la responsabilidad con los demás (Leithwood & Jantzi, 1999).

Muchas organizaciones educativas, en la actualidad, ya cuentan o estiman pertinente incorporar algún modelo o enfoque de liderazgo en sus instituciones desde la figura del director, con el propósito de mejorar las comunidades educativas. Este valor agregado es un referente necesario para el desarrollo de las escuelas del siglo XXI, caracterizado por la globalización y los cambios continuos que demanda los tiempos nuevos y la sociedad para lograr la transformación, la innovación, la calidad y la competitividad.

Las aportaciones que brinda la administración a la dirección escolar, tienen relación con que ésta provee las habilidades de carácter organizativo, operativo y funcional de la gestión y, en contraste, el liderazgo aporta las habilidades para crear un buen ambiente o clima laboral, participativo, eficaz y de éxito; por lo que se puede concluir que la administración o gestión y el liderazgo son complementarios para la conformación de un perfil de directivo escolar eficaz y eficiente.

En la siguiente investigación se analiza el fenómeno de la relación que existe entre el estilo de liderazgo que se ejerce en instituciones de educación básica en la zona escolar de Celaya, con los niveles de calidad de estos mismos centros educativos, a partir de los resultados logrados por la prueba Enlace, siendo ésta una investigación con un enfoque cuantitativo, con un alcance

correlacional, se utiliza el modelo de Liderazgo transformacional de Kouzes & Posner. Para la caracterización y operacionalización de la variable liderazgo, se realiza un análisis de resultados utilizando el software SPSS, presentándose la estadística descriptiva de algunas variables demográficas, así como un análisis estadístico aplicando el algoritmo para determinar el coeficiente de correlación de Pearson, debido a que la naturaleza de las variables presentó un comportamiento normal y se deduce que existe evidencia estadística que apoya la hipótesis del investigador, concluyéndose que la variable Liderazgo esta correlacionada con la variable Calidad, sin embargo el nivel de correlación encontrado es bajo.

Descripción del problema

El informe Delors (1996) a la UNESCO, cita categóricamente que: “la investigación y la observación empírica muestran que uno de los principales factores de la eficacia escolar, si no el principal, es el director del centro. Un buen directivo, capaz de organizar un trabajo en equipo eficiente, y valorado como competente y abierto, consigue introducir mejoras cualitativas en su centro. Por tanto, hay que velar para que la dirección de los centros escolares sea confiada a profesionales cualificados”.

La investigación escolar ha destacado la importancia de la dirección escolar como un factor clave en la eficacia, de esta forma se valida la idea generada por la experiencia de que no es posible una “buena” escuela sin una “buena” dirección al frente, y aunque no se ha encontrado qué estilo o modelo directivo es el más adecuado para todos, sí se ha demostrado la importancia de ejercer un liderazgo educativo más que organizativo.

El liderazgo hace una diferencia importante en la calidad y los resultados del proceso escolar, al parecer depende de la persona y no del centro o institución. Un “buen” directivo es aquel que es capaz de unir a la comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto común y de implicar a todos en las decisiones.

El acceso a la función de director de las escuelas de educación básica en nuestro país se da, con frecuencia, en función de la antigüedad en ejercicio de la docencia, o en servicio a la institución, a puntajes escalafonarios, a relaciones familiares de dueños con perfiles bajos de formación en dirección escolar, a características personales de experiencia y contratación y a prebendas políticas o sindicales.

En la gestión educativa se observan deficiencias derivadas de una política educativa que privilegia el cumplimiento administrativo de parte de los directivos escolares, exceso de “papeleo” y de entrega de buenos resultados académicos a toda costa; esto genera, en sobradas ocasiones, la tentación de

simular y alterar la documentación académica o administrativa para no ser sancionado, o bien, no “cumplir” o alcanzar las metas propuestas por las autoridades educativas, para conseguir los tan preciados incentivos de promoción o “bonos de calidad”, más allá del deber de exigir o impulsar comunidades educativas sólidas, participativas y conscientes de su función educativa y social.

El escenario educativo actual en nuestro país es poco alentador; por un lado, los resultados de las pruebas estandarizadas nacionales e internacionales nos posicionan y evidencian en los últimos lugares en competitividad, aprendizajes básicos, eficacia, eficiencia y calidad; por otro lado, las estructuras educativas no responden a la realidad actual, ni a las necesidades que demanda la nueva sociedad en pos del desarrollo de competencias e innovación; en su lugar, se vislumbran, aunque con pobres esfuerzos impulsados por las últimas reformas educativas, estructuras anquilosadas y dirigidas por personal que no cuenta con formación de punta ni perfiles pertinentes para el desarrollo de competencias directivas.

Desde el planteamiento señalado con antelación, este trabajo tuvo el propósito de investigar el fenómeno del liderazgo desde el estamento del director escolar en su ser y quehacer, como figura toral y protagónica de los centros escolares, y como artífice y propulsor de la innovación y transformación de la educación.

Objetivos

El propósito de la presente investigación es realizar un estudio sobre los perfiles y liderazgo con que se desempeñan los directivos de las instituciones oficiales y particulares que integran la zona escolar “x”, desde los enfoques y tipologías de liderazgo transformacional, específicamente utilizando el modelo de James M. Kouzes y Barry Z. Posner, y establecer un diagnóstico del perfil de liderazgo que predomina en la zona escolar para correlacionarlo con los desempeños, la calidad y la eficiencia.

Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo de los directores de las instituciones educativas que conforman la zona escolar “x” de secundarias oficiales y particulares de Celaya y sus inmediaciones, basado en la teoría de Kouzes y Posner, y correlacionarlo con la calidad y la eficiencia.

Marco teórico

Modelo de liderazgo transformacional

Actualmente se habla de un “nuevo liderazgo”: el transformacional, que aparece en la reconceptualización de los años ochenta, un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros, imbuyéndolos en un sentido más alto a los propósitos inmediatos.

Este liderazgo, según las investigaciones realizadas por Leithwood y Jantzi (1999), es el más idóneo para organizaciones que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas. Además, promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos.

La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente, en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo empresarial y trasladado pronto al ámbito educativo.

Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder articula una visión para la organización, la comunica a los demás y logra de ellos asentimiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización para cambiarla.

Para describir este tipo de liderazgo contamos con dos grandes conceptualizaciones: mientras que autores como (Burns, 1978) o (Bass, 1985), desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del “transaccional”; desde el ámbito educativo, Leithwood y su equipo (1999), la presentan como una superación del liderazgo.

Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978), pero es Bass (1985), quien recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma han señalado que la traducción correcta sería ‘transformador’, o en su defecto, ‘transformativo’.

Según Bryman (1996), el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la

participación y flexibilidad en la organización. Abandona las teorías del superhombre y su fuente de influencia, y se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978).

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente a sus subordinados para satisfacer sus necesidades, y pueden estimularlos intelectualmente. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

Kennet Leithwood (2004) y su equipo (1999), en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, son quienes han relacionado mejor la modalidad “transformacional” como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden.

Leithwood (1994), estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, afirma. El liderazgo instructivo era coherente con el movimiento de “eficacia escolar”, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes; pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela.

Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo.

En síntesis, podemos señalar que Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo como aquel que hace “transacciones”

en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente.

Kouzes & Posner (2000), al observar con detenimiento el proceso dinámico del liderazgo mediante el análisis de casos y encuestas, reconocieron cinco prácticas fundamentales a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias. El modelo del liderazgo cobró vida, carácter y color cuando empezaron a escuchar historias de personas corrientes que obtenían logros fuera de lo común. Encontraron que los líderes que estudiaron eran capaces de llevar a cabo las cinco prácticas siguientes:

- Desafiar los procesos.
- Inspirar una visión compartida.
- Habilitar a los demás para que actúen.
- Modelar el camino.
- Dar aliento al corazón.

Los autores desarrollaron su modelo teórico basados en evidencias prácticas en distintas culturas y países. Su instrumento “Inventario de Prácticas de Liderazgo” (IPL) se desarrolló bajo lineamientos metodológicos científicos, bajo parámetros de confiabilidad, validez y estandarización (Kouzes & Posner, 1995).

Metodología

Se seleccionó un método cuasi experimental con el fin de estudiar la relación planteada. En el diseño, se contempló recabar información de los directivos y docentes representativos por medio de un cuestionario de 32 reactivos. Los resultados se usaron para establecer el nivel de liderazgo y su relación con la calidad educativa; este elemento fue tomado como referente mediante un comparativo de resultados de los últimos cinco años de la prueba Evaluación de Logros Académicos en Centros Escolares (ENLACE) de cada una de las instituciones motivo de este estudio.

La hipótesis de investigación que se planteó es que el liderazgo que se ejerce en los centros educativos de nivel básico está correlacionado con la calidad del centro educativo de nivel básico.

Definición de variables

En esta investigación se consideraron estas dos variables: por un lado, el liderazgo como variable independiente; y la calidad, como variable dependiente.

Para la investigación, el liderazgo a estudiar comprendió las siguientes dimensiones:

Desafiar el proceso: implica salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar; así como experimentar, correr riesgos y aprender de errores que se producen.

Inspira una visión compartida: significa imaginar un futuro edificante y ennoblecedor y reunir a otros en una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.

Habilitar a los demás para que actúen: es fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza, así como fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y del ofrecimiento de apoyo.

Modelar el camino: significa dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos y obtener pequeños triunfos que promueven el progreso firme y generan compromiso.

Dar aliento al corazón: es reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto, así como elebrar los logros del equipo en forma regular.

La medición que se hizo de la variable de liderazgo se realizó a través del instrumento de Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), de Kouzes y Posner.

Para la variable Calidad se tomó como referencia la prueba ENLACE que es un instrumento que constituye una serie de procesos tanto de evaluación de resultados como de calidad educativa, y por lo tanto, la transparencia de los procedimientos que se llevan a cabo en estos procesos son custodiados por la sociedad para su efectividad y cumplimiento de objetivos.

ENLACE es el instrumento censal de diagnóstico más importante que existe en nuestro país, se aplica en educación básica para evaluar las asignaturas de español y matemáticas, y una tercera materia rotativa. En educación media superior se aplica para evaluar en qué medida los jóvenes que egresan de educación básica son capaces de hacer transferencia y aplicación de conocimientos y habilidades a la vida cotidiana.

Enlace se aplica en la educación básica, en todas las escuelas primarias y secundarias del país, tanto públicas como privadas. Desde su implementación en 2006, la prueba se realiza cada año en los últimos cuatro grados de primaria, así como en el último grado de secundaria y, a partir de 2009, la evaluación se lleva a cabo en todos los grados de secundaria.

Sujeto-muestra

Se elaboró la lista de los centros educativos para tipificarlos y clasificarlos de acuerdo a algunas variables importantes como su ubicación urbana, suburba-

na, edad de la institución, tamaño, nivel social, público o privado, población escolar, grupos que atiende, cantidad de profesores, todos ellos para obtener un perfil general de las instituciones objeto de la investigación.

Una vez elaborada la lista de centros escolares con un perfil general de sus características, se procedió a realizar una primera visita a cada una de las instituciones para entrevistarnos con el equipo directivo y presentar el trabajo de campo a llevar a cabo. Otro elemento tratado en la entrevista de objetivo y solicitud fue indicar el aspecto ético de la investigación, que considera el derecho a la privacidad o la protección a la identidad de las personas y las instituciones.

En este primer encuentro con los directivos se dejó en claro el uso académico y estadístico que se le daría a la información, además, se manifestó que los nombres de las personas y de los centros educativos serían identificados con un elemento numérico, esto con la intención de que las instituciones educativas pudieran consentir voluntariamente y con agrado en colaborar para la realización de la investigación.

La población o muestra de este estudio la constituyeron 23 centros educativos de educación secundaria, todos ellos pertenecientes a la zona escolar 506, y ésta a su vez, perteneciente al sector 504 de escuelas secundarias oficiales y particulares en el estado de Guanajuato; veinte de estas instituciones son escuelas particulares, y tres más, escuelas públicas. En otro orden de información, 15 de las escuelas de la zona pertenecen al municipio de Celaya, 4 al de Apaseo el Grande, 3 al de Apaseo el Alto y 1 al de Juventino Rosas. Esta zona escolar atiende en la actualidad a una población escolar de 5276 estudiantes.

De los 23 centros escolares se investigó a cada una de las entidades educativas, al sujeto Director de cada una de ellas, y a una muestra del sujeto Docente Significativo en cada plantel educativo.

Posteriormente se aplicó el cuestionario a los directores escolares. Durante esta fase se realizó un primer análisis de la información y los datos, éstos sirvieron para procesar la información y dar una primera interpretación sobre el perfil de este estamento y determinar cómo es el liderazgo que llevan a cabo los directores desde su propia percepción.

Instrumento

El instrumento utilizado para la investigación, como ya se hizo mención, fue el conocido como Inventario de Prácticas de Liderazgo, IPL, mismo que ha sido adaptado a contextos de alta dirección, dirección media y empleados.

El instrumento consta de treinta reactivos que expresan conductas del líder y donde el encuestado anotó y eligió, bajo una escala de Likert de cinco

opciones graduales de frecuencia, la opción que mejor contestara a su percepción personal:

(A=1) Raramente o nunca;

(B=2) Una vez cada tanto hace lo que se describe;

(C=3) Algunas veces hace lo que se describe;

(D=4) Con frecuencia hace lo que se describe, y por último,

(E=5) Con mucha frecuencia hace lo que se describe.

Cada una de las opciones tiene un valor numérico, de tal manera que el sujeto, al escoger una de las opciones, obtuvo una puntuación respecto de esa afirmación o práctica de liderazgo; cada variable tuvo una puntuación directa, por tanto, a mayor puntaje, mayor es la presencia de conductas o actitudes de liderazgo de este modelo. La puntuación total se obtuvo de la suma de todas las puntuaciones obtenidas en cada una de las prácticas de liderazgo y en cada una de las variables.

Para hacer operativas cada una de las escalas, dimensiones o prácticas de liderazgo, el instrumento integró seis reactivos para cada una de sus cinco dimensiones que, de manera sumativa, integran un puntaje global.

Tabla 1. Matriz de operacionalización de la variable Liderazgo

<i>Variable</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>
Liderazgo	1. Desafiar el proceso	Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar. Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.	1, 6, 11, 16, 21, 28
Liderazgo	2. Inspirar una visión compartida	Imaginar un futuro edificante y ennobecedor. Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.	2, 7, 12, 17, 22, 29
Liderazgo	3. Habilitar a los demás para que actúen	Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza. Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.	3, 8, 13, 18, 23, 30
Liderazgo	4. Modelar el camino	Dando el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos. Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso.	4, 9, 14, 19, (24, 25, 26), 31
Liderazgo	5. Dar aliento al corazón	Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto. Celebrar los logros del equipo en forma regular.	5, 10, 15, 20, 27, 32

Fuente: Elaboración propia.

La validez es el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir y, en este caso, Kouzes y Posner realizaron un análisis regresivo con la eficacia del líder como variable dependiente y las cinco prácticas de liderazgo como variables independientes.

Los autores examinaron otro aspecto de la validez del IPL, determinando la relación entre sus índices y el buen o mal desempeño de los gerentes. Usaron para esto un análisis discriminante como técnica de clasificación.

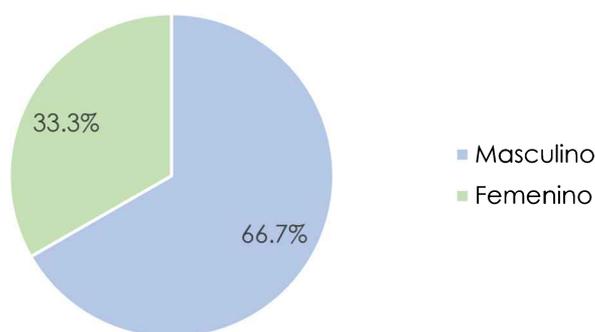
La confiabilidad de este instrumento de liderazgo se calculó a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach, tomando como casos a 23 directores y docentes pertenecientes a las instituciones educativas de la zona escolar “x”; dicho coeficiente fue de 0,9734, lo que significa que su confiabilidad es alta. Los coeficientes fueron calculados a través del programa estadístico de SPSS.

Para completar el análisis de resultados, además de las variables principales del estudio, se tomó en consideración un conjunto de variables demográficas o de contexto como: género, edad y nivel educativo; además, se tomaron otras variables organizacionales como: nivel jerárquico, antigüedad en la institución y antigüedad en el cargo.

Resultados

En primer lugar, se procedió a describir las variables demográficas de género, edad y nivel educativo y, posteriormente, los organizacionales que corresponden al nivel jerárquico, antigüedad en la institución y antigüedad en el cargo; para esto se utilizó el programa SPSS.

Gráfica 1. Género

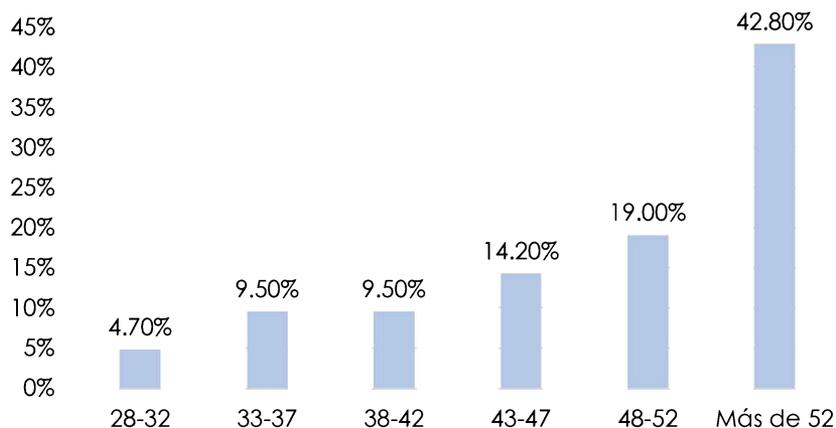


Fuente: Elaboración propia.

En la variable demográfica de género se puede observar en la gráfica que el que predomina en el estudio a Directores es el masculino con 66.7%, y el femenino con 33.3%; es decir, que de 21 directores evaluados, 14 son del género masculino y 7 femeninos.

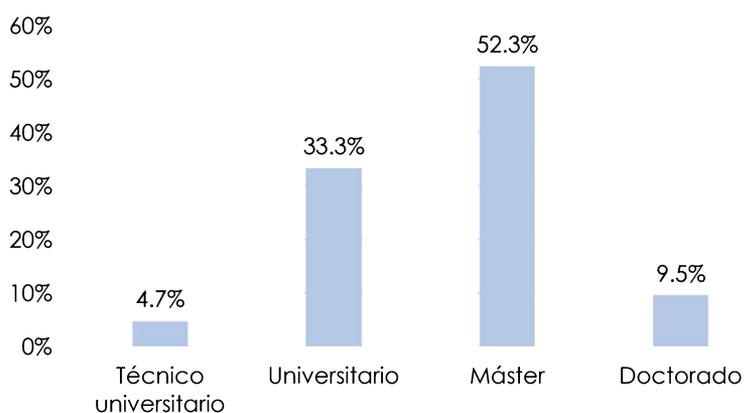
En cuanto a la variable edad de los directores, se observó que la *gráfica 2* muestran que el 42.9% corresponde a directores con más de 52 años de edad, y le sigue, con un 19% quienes oscilan entre los 48 y 52 años de edad; por tanto, se puede concluir que existe un predominio de directores con edad que rebasa los cincuenta años dentro de la muestra del estudio.

Gráfica 2. Edad del encuestado



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 3. Nivel educativo

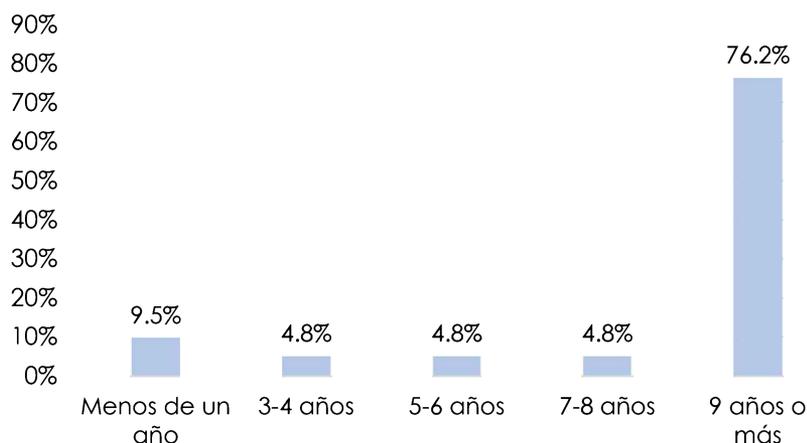


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los datos de la *gráfica 3* sobre el nivel educativo completo de los directores estudiados, se puede afirmar que preponderó con 52.4% los directores que cuentan con maestría; le sigue con 33.3% los directores con nivel universitario, y con 9.5% los que tienen doctorado. Por tanto, se concluye que la mayoría de los directores (52%), cuenta con un nivel educativo alto de acuerdo a las categorías del estudio.

En cuanto a la antigüedad en la institución, se muestra en la *gráfica 4* la preponderancia de los directores que tienen más de nueve años en su plantel educativo, equivalente a 76.2%, seguido, en forma muy opuesta, por 9.5% de los directores que tienen menos de un año en la institución. Por tanto, categóricamente se afirma que el estudio cuenta con 16 directores, de los 21 encuestados, con más de nueve años de antigüedad en su centro escolar.

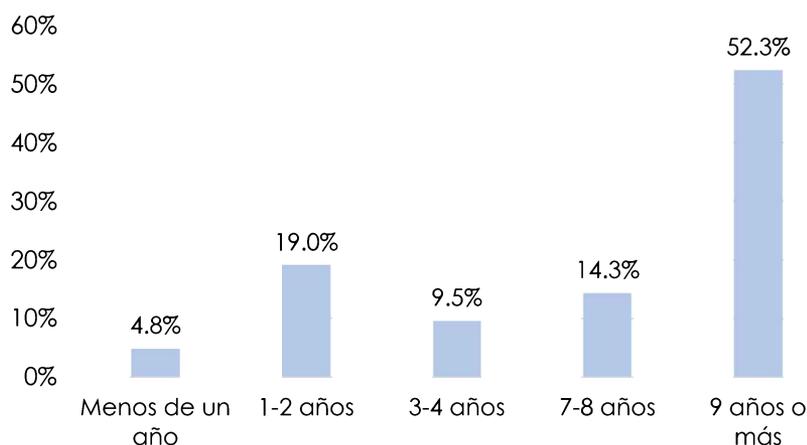
Gráfica 4. Antigüedad en la institución



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la antigüedad en el cargo de director, la *gráfica 5* muestra el predominio de los directores con más de nueve años como directivos de su plantel, que equivale a 52.4%, seguido por 19% de los directores que tienen entre uno y dos años y, en tercer lugar, con 14.3%, directores que cuentan de 7 a 8 años en la institución desempeñando esa función. Por tanto, podemos señalar que más de 60% de los directores encuestados cuentan con más de siete años desempeñando la función de Director.

Gráfica 5. Antigüedad en el cargo



Fuente: Elaboración propia.

Ahora se presentan los resultados para probar la hipótesis nula, la cual se establece como que la variable liderazgo no está correlacionada con la variable calidad de los centros educativos de nivel básico ($H_0; Rho_{x,y} = 0$) lo cual se expresa simbólicamente como el coeficiente de correlación “Rho” entre las variables Liderazgo (X) y la Calidad (Y) es igual a cero, contra la hipótesis alterna o del investigador que señala $H_1; Rho_{x,y} \neq 0$ que el coeficiente de corre-

lación “Rho” entre las variables Liderazgo (X) y la Calidad (Y) es diferente de cero.

Parar poder determinar la estadística de contraste a utilizar, primero se realizó una prueba de normalidad a ambas variables obteniéndose los siguientes resultados.

Tabla 2. Resultados de la prueba de normalidad para las variables de estudio. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Liderazgo total	Resultados de la prueba Enlace 2012
N		21	23
Parámetros normales a,b	Media	4.3210	55839.3043
	Desviación estándar	.33785	3992.59364
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.109	.106
	Positivo	.107	.106
	Negativo	-.109	-.085
Estadístico de prueba		.109	.106
Sig. asintótica (bilateral)		.200 c,d	.200 c,d

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se puede observar que el valor de significancia asintótica o también llamado valor “p” es mayor al valor crítico de 0.05, por lo tanto, existe evidencia estadística que ambas variables son normales, por tal motivo se decidió utilizar como estadístico de contraste el algoritmo de determinación del coeficiente de correlación de Pearson, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 3. Resultados del coeficiente de correlación de Pearson para las variables de estudio

		Liderazgo total	Resultados de la prueba Enlace 2012
Liderazgo total	Correlación de Pearson	1	.342
	Sig. (bilateral)		.130
N		21	21
Resultados de la prueba Enlace 2012	Correlación de Pearson	.342	1
	Sig. (bilateral)	.130	
N		21	23

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en esta tabla de correlaciones se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.342, lo cual no refleja evidencia estadística que apoya el rechazar la hipótesis nula, debido a que este valor es mayor de 0, sin embargo se debe reconocer que de acuerdo a la literatura este valor es considerado como una correlación baja.

Conclusión

Recuperando el objetivo de esta investigación en donde se señala que se busca determinar la relación entre el liderazgo de los directores de las instituciones educativas que conforman la zona escolar "x" de secundarias oficiales y particulares de Celaya y sus inmediaciones, basado en la teoría de Kouzes y Posner, y correlacionarlo con la calidad y la eficiencia; así como la hipótesis de investigación de que el liderazgo que se ejerce en los centros educativos de nivel básico está correlacionado con la calidad del centro educativo de nivel básico. Se puede concluir que existe evidencia estadística que confirma la hipótesis de investigación, sin embargo se recomienda como trabajo futuro que se continúe con esta línea de investigación en otros contextos y ampliar el número de la muestra debido a que el coeficiente de correlación encontrado es considerado bajo.

Referencias

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1990 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 21-27.
- Bryman, A. (1996). *Charisma & leadership in organizations*. Londres: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper and Rowe.
- Delors, J. (1996). *Informe Delors. La educación encierra un tesoro*.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Francia.
- Hollander, E.P.; *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship*. Nueva York: Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations*. California: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2000). El líder y la visión de futuro. *Harvard Deusto Business Review*, 16-22.
- Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la restructuración de las escuelas. *Revista de Educación*, 304.
- Leithwood, K. (2004). El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. *ICE Deusto, Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*, 233-245.
- Leithwood, K. Janzi, D., Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckinham: Open University Press.
- Murillo, J. (2004). Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 21, 319-360.

Diagnóstico del clima organizacional del Seguro Popular

Delia Arrieta Díaz
Jesús Guillermo Sotelo Asef
Marina Zamora Rayas

Introducción

El clima organizacional (CO) es un elemento esencial para el funcionamiento de toda organización y es generado por el conjunto de relaciones humanas derivadas de la interrelación laboral. Las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno como la tecnología, la economía, las condiciones socioeconómicas, mismas que con estrategias y acciones focales pueden superarse, sin embargo, los problemas al seno de la institución originados por un CO poco favorable son un problema difícil de resolver.

El CO proyecta la percepción de cada servidor público dentro de su área laboral y la cohesión grupal que por el mismo se establece en el equipo de trabajo al que pertenece, sin embargo, las instituciones públicas descuidan la parte interna de su propia consistencia y dedican poco tiempo y recursos a la formación de un ambiente favorable que propicie un buen desempeño de funciones y por ende ofrezca un servicio público de calidad.

Al descuidar la parte medular del CO en las instituciones, se hace evidente la poca satisfacción laboral, la baja productividad y la limitada calidad en el servicio prestado a través de sus servidores; además del subempleo de recursos profesionales e intelectuales.

El contexto de la investigación es la Dirección del Régimen Estatal de Protección Social en Salud de los Servicios de Salud de Durango; trabaja desde el 25 de enero de 2005, cuando el Ejecutivo del Estado incorporó a sus programas de salud al Seguro Popular (SP), como un sistema de aseguramiento público y voluntario, mediante el cual se busca ampliar la cobertura de servicios de salud para aquellas personas de bajos recursos que no cuentan

con empleo o que trabajan por cuenta propia y que no son derechohabientes de ninguna institución de seguridad social.

Debido a la amplia participación del factor humano en cada uno de los servicios de salud es necesario un diagnóstico del CO que prevalece en la Dirección del Régimen Estatal de Protección Social en Salud.

El objetivo general de este estudio es conocer el CO de la Dirección del Régimen Estatal de Protección Social en Salud o Seguro Popular (SP) aplicando encuestas a 117 servidores públicos adscritos a esta dirección.

La investigación es descriptiva, cuantitativa, no experimental. El instrumento de medición busca recoger información de las dimensiones seleccionadas sobre las variables de CO, las cuales son estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, identidad y liderazgo (Sotelo, Arrieta, y Figueroa, 2015).

Después de la revisión de datos, se concluye que el CO prevaleciente en la Dirección del Régimen Estatal de Protección Social en Salud está en regular condición y deben tomarse medidas inmediatas que permitan su mejoramiento a partir de factores organizacionales, como el diagnóstico de necesidades de capacitación, la programación de cursos de capacitación que responda a los intereses del equipo laboral y un sistema interno de comunicación organizacional; destaca también que 67.60% del grupo objeto de estudio tiene una antigüedad de 0 a 5 años, y este dato es muy relevante para el CO, pues se encuentran en proceso de adaptación e identificación con la institución.

Finalmente, el estudio devela que el CO de la dirección del Régimen Estatal de Protección Social en Salud de los Servicios de Salud de Durango puede mejorar con la implementación de estrategias institucionales que coadyuven al fortalecimiento del clima organizacional.

Descripción del problema

Las instituciones públicas pocas veces tienen oportunidad de verificar las condiciones de vida de sus colaboradores, ya que su función sustantiva de atender las necesidades de los ciudadanos muchas veces hace que la institución se olvide de los requerimientos de sus trabajadores.

Las organizaciones se ven envueltas en grandes actividades y en proyectos de trascendencia, lo que impide darse cuenta de los niveles de frustración que pueden albergar los trabajadores.

El clima organizacional (CO) es un indicador que es necesario tomar en cuenta para poder ejecutar estrategias y acciones encaminadas a tener más conforme al personal.

Es necesario mencionar que la mayoría del personal de las organizaciones públicas está en contacto con la ciudadanía, motivo por el cual los empleados deben tener un buen CO, ya que se reflejará en una atención de calidad.

Objetivo

El objetivo general de este estudio es conocer el CO de la Dirección del Régimen Estatal de Protección Social en Salud o Seguro Popular.

Marco teórico

Fernández (2006) comenta que hay que situar el comienzo de la Teoría de la organización de empresas con la llegada de la Revolución Industrial, a mediados del siglo XVIII, en Gran Bretaña. Este fenómeno trajo consigo la aparición de nuevos sistemas organizativos en un intento por mejorar la productividad de las fábricas, objetivo primordial por entonces.

Muñoz y Nevado (2007) explican que el desarrollo de las organizaciones en el siglo XXI ha mejorado la productividad, ha hecho una utilización más eficiente de los recursos y eliminado procedimientos que no añaden valor. Para conseguir todo ello es necesario que las organizaciones sean más abiertas para favorecer la toma de decisiones, la mayor implicación e integración de los trabajadores con la cultura, misión, estrategia, valores y códigos éticos, unidos a la disposición de sistemas de información que apoyen y mejoren todos los procesos.

En lo referente a organizaciones públicas es oportuno mencionar con León y Mora (2006) que citan a Bozeman y Bretschneideren (1994), la conceptualización de una organización pública, definiéndola como una organización de gobierno, una organización que opera en beneficio del interés público, o una, cuyos bienes y servicios tienen característica de bienes públicos.

Pavia (2012) define la organización privada como una organización de duración desconocida cuya finalidad es la obtención de beneficios monetarios tras satisfacer, mediante servicios o productos, las necesidades de los consumidores.

La administración es importante en la historia de las organizaciones, puesto que ha contribuido en el desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con la mayor eficiencia, lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad. En la actualidad, la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social,

y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado (Münch, 2014).

El concepto de clima organizacional (CO) es importante en las organizaciones ya que implica tanto las circunstancias humanas como las no humanas que condicionan la administración de los asuntos públicos; las circunstancias humanas incluyen las personalidades, no solo de quienes influyen las políticas y las decisiones en los asuntos públicos, sino también las de aquellos agentes o destinatarios de las actividades o tareas de la administración pública (Loaiza, 2004).

Por este motivo las organizaciones deben contar con un diagnóstico puntual del clima laboral, y sobre éste generar las condiciones desde el interior de las mismas, para posibilitar la satisfacción laboral de los trabajadores, misma que impacte en el servicio.

El planteamiento del problema de esta investigación considera que el CO es un concepto sistémico, en el que cada organización es única, ya que posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su CO, el cual es importante en la medida que influye en la motivación, desempeño y satisfacción en el cargo (Pelaes, 2010).

El CO ha sido un factor determinante para el desarrollo de las organizaciones en los distintos ámbitos, y un clima positivo conlleva a mejorar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es decir, el desarrollo humano y profesional de los servidores públicos constituyen la columna vertebral de las acciones emprendidas por parte de las dependencias y entidades de la administración pública, tanto federal como estatal, a fin de servir y cubrir satisfactoriamente las necesidades de la ciudadanía (INE, 2008).

Chiavenato (2006), menciona que el logro de los objetivos de la organización, en parte va a depender de cómo los empleados se sienten en relación con la moral y la satisfacción de sus necesidades, originando un resultado que puede ser saludable o enfermizo, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, para la misma.

Como consecuencia del concepto de motivación, en el nivel individual surge el concepto de CO, que comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El CO es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en sus comportamientos (Chiavenato, 2006).

Durante las últimas décadas del siglo XX se han realizado numerosos estudios relativos a la influencia que el concepto de CO ha alcanzado en el contexto de las organizaciones. Sin embargo, a pesar de su relevancia, no existe un acuerdo generalizado sobre el significado y alcance de este término. Es más, desde que este tópico despertara interés entre los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras; ambiente, clima organizacional, satisfacción

en el trabajo. (Santana y Cabrera, 2007). Estos mismos autores citan a Moran y Volkwein (1992), los cuales proponen las siguientes perspectivas sobre el CO: estructural, perceptual e interactiva.

En lo referente a las dimensiones del CO, Sotelo, Arrieta y Figueroa (2015) citan a Neal, Ashkanasy, Celeste, Wilderom, Mark y Peterson, (2011) que comentan que en la operacionalización del CO, se puede decir que existen insuficientes mediciones validadas del constructo; a través de los años, las dimensiones que han sido identificadas como componentes de esta compleja variable han sido distintas, por lo que diversas visiones emanaron, conduciendo a una confusión y un lento progreso teórico.

Tomando en cuenta las aportaciones de Sotelo, Arrieta y Figueroa (2015), el diagnóstico sobre el CO en el Seguro Popular (SP), plantea la posibilidad de describir la percepción del mismo entre los trabajadores de las diferentes áreas productivas en relación a siete dimensiones, que son: estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, trabajo en equipo, identidad y liderazgo; esto mediante la aplicación de encuestas a 117 servidores públicos adscritos a esta dirección.

Metodología

La investigación es de tipo descriptivo tal y como lo mencionan (Hernández, Fernández, y Baptista, 2011), quienes sostienen que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

El cuestionario aplicado fue propuesto por Sotelo, Arrieta, Figueroa, (2015) en el artículo denominado Medición del clima organizacional gubernamental utilizando calidad en el servicio como parámetro.

Dicho cuestionario quedó diseñado de la siguiente manera: una primera sección que corresponde a la dimensión de estructura está compuesta por un total de 6 reactivos; la siguiente sección que es la dimensión de comunicación, por 5 reactivos; la sección de capacitación y desarrollo tiene 5 reactivos, la sección de ambiente físico y cultural se muestra con 6 reactivos la dimensión de identidad está integrada por 4 reactivos, por último, sobre las dimensiones del clima organizacional está liderazgo con 6 reactivos. Se utilizó un cuestionario que recoge y permite analizar datos cuantitativos sobre determinadas variables, llamadas dimensiones de clima organizacional.

Con la finalidad de analizar los datos, se utilizó la escala tipo Likert y a cada posible respuesta de cada reactivo se le asignó un valor numérico, para

Muy de acuerdo= 1, De acuerdo= 2, En desacuerdo = 3 y, Muy en desacuerdo=4.

El coeficiente Alfa de Cronbach obtuvo una confiabilidad de 0.954, correspondiente al instrumento que mide el CO y calidad en el servicio. Para fines del presente estudio, el coeficiente sobre la variable del CO se presenta en la siguiente tabla con un valor de 0.919.

La presente investigación se realizó en el SP; se encuestó a 117 servidores públicos adscritos al SP, en las áreas de dirección, así como a las subdirecciones administrativa, de afiliación y operación, gestión de servicios y oportunidades; al igual que a los departamentos de recursos humanos, abastecimiento de medicamento, consulta segura, afiliación y promoción, y caravanas de la salud.

Los perfiles profesionales encuestados corresponden a nivel posgrado, licenciatura en diferentes áreas, ingeniería, preparatoria, secundaria y carrera trunca. Las estructuras organizacionales estudiadas corresponden a las funciones de jefes de departamento, responsables de programa, personal operativo, capturista, promotor de salud y auxiliar administrativo.

Resultados

Conforme a los datos obtenidos y procesados en el SPSS, se obtuvieron los siguientes resultados:

- 76 % de los entrevistados está de acuerdo con la dimensión de estructura.
- 33.8 % de los encuestados está de acuerdo con la dimensión de comunicación.
- 45.65 % de los trabajadores está de acuerdo con la capacitación y desarrollo.
- 82.40 % de los empleados está de acuerdo con la dimensión de trabajo en equipo.
- 73.77 % de los encuestados está de acuerdo con el ambiente físico y cultural.
- 71.40 % de los trabajadores está de acuerdo con la dimensión de identidad.
- 67.32 % de los encuestados está de acuerdo con la dimensión de liderazgo.

En la *tabla 1* se puede observar los resultados obtenidos por cada una de las dimensiones del CO.

Tabla 1. Resultados generales por dimensión.

<i>Dimensión</i>	<i>Muy de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Muy en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>No contestó</i>
Estructura	25.30%	50.70%	7.20%	17.35%	0%
Comunicación	19.80%	14.00%	18.20%	48.00%	0%
Capacitación y desarrollo	13.00%	32.65%	12.44%	41.50%	05
Trabajo en equipo	22.70%	59.70%	13.92%	13.92%	0%
Ambiente físico y cultural	20.79%	52.98%	8.25%	18.48%	0%
Identidad	30.20%	41.20%	8.80%	19.40%	0%
Liderazgo	19.55%	47.77%	8.67%	22.13%	2.20%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados estadísticos.

Conclusiones

El análisis de las siete dimensiones del clima organizacional (CO) despliega una esfera rica de oportunidad para mejorarlo y transformarlo en un recurso a favor de la eficiencia y competitividad de la organización.

Se puede observar en cuanto a la percepción de los servidores públicos del SP sobre la dimensión de estructura que una gran mayoría manifiesta su conformidad hacia la estructura y su funcionalidad; existe un número de servidores públicos que aún no se integran a la operatividad de trabajo.

En la dimensión de comunicación, los servidores públicos la califican con serias deficiencias en relación a canales, modelos y relaciones comunicativas, constituyendo una gran debilidad del CO de la institución.

En la dimensión de capacitación y desarrollo, la gran mayoría califica de obsoleta y básica la capacitación ofertada por la institución. La percepción de los servidores públicos es incompatible con los lineamientos de capacitación y desarrollo de la organización.

Referente a la dimensión de trabajo en equipo, la identifican como una parte fundamental de su trabajo diario y como parte de la cadena de acción para ejecutar los programas y servicios de la institución.

Por otra parte, la dimensión de ambiente físico y cultural, la mayoría de los servidores públicos manifiestan estar cómodos en instalaciones limpias, higiénicas, ventiladas e iluminadas, con espacios adecuados a las dimensiones humanas y dignas para la realización de sus actividades diarias.

En la dimensión de identidad, la mayoría de los servidores públicos se muestran identificados con la institución. En el aspecto de la dimensión de liderazgo, los servidores públicos reconocen el liderazgo de sus jefes inmediatos lo cual facilita las funciones y metas organizacionales.

Después de la revisión de datos se concluye que el clima organizacional prevaleciente en el SP está en regular condición; destaca que 67.60 % del grupo objeto de estudio tiene una antigüedad de 0 a 5 años, siendo este dato muy relevante para el CO, pues se encuentran en proceso de adaptación e identificación con la institución.

Referencias

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Fernández, J. (2006). *Fundamentos de la organización de empresas, breve historia del management*. Recuperado de: http://books.google.com.mx/books?id=jPrWg77m-22JEC&pg=PA33&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&=true.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2011). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- INE (2008). *Clima organizacional de la administración pública federal*. México: Instituto Nacional de Ecología.
- León, J. C. y Mora, S. (2006). *Ciudadanía, democracia y políticas públicas*. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=htnXP4WkqZIC&pg=PA225&d-q=definicion+organización+pública+y+privada&hl=es&sa=X&ei=VlyrVNG-BOdi2yATuvoCgAw&ved=0CCoQ6AEwAw#v=onepage&q=definicion%20Organizacion%20publica%20y%20privada&f=false>.
- Loaiza, G. H. (2004). *Estado, gobierno y gerencia pública*. Colombia: Universidad Santo Tomás.
- Münch, L. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Muñoz, R. y Nevado, D. (2007). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. España: Wolters Kluwer
- Santana, P. J. y Cabrera, Y. A. (2007). Clima y cultura organizacional ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? XX Congreso anual de Aedem. *Revista Dialnet, Vol. 1*. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=24886886>.
- Sotelo, J., Arrieta, D. y Figueroa, C. (2015). Medición del clima organizacional gubernamental utilizando calidad en el servicio como parámetro. *Revista Global de Negocios, 3,(4)*, 27-38.
- Pavia, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. México.
- Pelaes, L. O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa*. Perú: Edu.unms.

Análisis del clima organizacional y su influencia en el mejoramiento continuo en alumnos de ingeniería

Irma Amelia Ayala Ríos
Saúl González Cruz
Óscar Franco Peña Cruz

Introducción

Hoy por hoy, el concepto de clima organizacional (CO) despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser, en los contextos organizacionales se reconoce la importancia del estudio del fenómeno en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. El tema del CO ha tomado mucha fuerza durante los últimos años, evidenciándose esto en el interés por su medición e intervención constante en todas las organizaciones (Brunet, 1992). La importancia radica en la estrecha relación con diferentes procesos, tales como el de enseñanza-aprendizaje, eficiencia, productividad, eficacia y calidad, criterios que posibilitan un óptimo desarrollo organizacional. La modernización de los sistemas educativos superiores es una necesidad que implica la gestión de cada una de sus partes (Pace, 2010). Las instituciones involucradas están en un proceso de cambio profundo para adaptarse a las exigencias del mundo moderno, a las que ha llevado a insertarse en una senda de actualización, que incluye, entre otras, a la Reforma Educativa, estableciendo como objetivo central la satisfacción de las necesidades de los alumnos, con eficacia, calidad y oportunidad (Jiménez, 1989).

Dado lo anterior, centramos nuestra atención en el Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán (TESJO), pues puede ser definido como una organización educativa con un espacio estructurado para las prácticas del proceso enseñanza-aprendizaje, a través de las cuales se establecen relaciones entre el personal administrativo, alumnos y docentes. El CO y la satisfacción de los alumnos son aspectos relevantes en la relación docente-alumno, lo cual permite tener un mejor desempeño y comportamiento ante los retos

establecidos por el modelo de Competencias; esto “potencia aspectos como la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación” (Valle, 1995).

Este estudio pretende despertar la reflexión a los directivos del TESJO sobre las condiciones ambientales en las que se desenvuelven alumnos, docentes y el personal administrativo, considerando que el CO y la satisfacción son factores determinantes en el alcance de los indicadores establecidos por la institución.

Para llegar a ello, hay que identificar cuáles son los diferentes factores que hacen difícil dar cumplimiento a estos desafíos. Esta tarea se debe efectuar en función de la identificación de aquellos elementos que contribuyan y obstaculicen el cumplimiento de los objetivos institucionales (Pace, 2010); con toda esta información se pueden generar acciones que permitan alinear los objetivos organizacionales con las necesidades de los alumnos.

Descripción del problema

El clima organizacional (CO) es una herramienta que nos ayuda a conocer cuál es el ambiente y la percepción que los alumnos tienen sobre la organización.

(Rodríguez, 1999), expresa que el CO se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Según la escuela de Gestalt, los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un alumno está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de educación y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

En el TESJO se han identificado áreas de oportunidad que tienen relación con el estudiante, el docente y la institución, entre otros, por lo que es necesario identificar los factores del CO que ayuden a mejorar la satisfacción de los alumnos y su relación con docentes y personal administrativo para que en conjunto se puedan lograr los retos establecidos por la institución.

Objetivo general

Analizar el clima organizacional y su influencia como un elemento básico para procurar el mejoramiento continuo identificando su nivel de satisfac-

ción en los alumnos pertenecientes a la licenciatura en Ingeniería Electromecánica del TESJO.

Objetivos particulares

La investigación se realizó con los siguientes fines:

- Diagnosticar el CO existente en la licenciatura en Ingeniería Electromecánica del TESJO.
- Diagnosticar el nivel de satisfacción percibido por los alumnos de la licenciatura en Ingeniería Electromecánica del TESJO.
- Presentar las propuestas estratégicas de cambio que se requieran para lograr un CO que propicie la satisfacción de los alumnos de la licenciatura en Ingeniería Electromecánica del TESJO.

Marco teórico

El CO ha sido estudiado por autores tales como Lewin (1951), Forehand y Gilmer (1964), Argyris (1957), Halpin y Croft (1963), Litwin y Stringer (1968), Tagiuri (1968), Dessler (1979), Flippo (1984), Reichers y Schneider (1990), Brunet (1987) y Chiavenato (1990), entre otros. Estos autores, de una u otra forma, han dejado establecido que el CO es una característica del medio ambiente, percibida directa o indirectamente por los miembros de las instituciones. El CO, al igual que la satisfacción, condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es quien determina en las personas “enraizamiento, arraigo y permanencia” (Guedez, 1998), generando en el comportamiento: “eficacia, diferenciación, innovación y adaptación” (Valle, 1995). Estudios como los de Izquierdo (1991), Alvarez (1991), Zuriaga et al., (1998), Robbins (1993) y Fernández (1993), han tratado, al igual que esta investigación, de manera descriptiva mostrar al CO y la satisfacción como dos variables importantes en el desarrollo de las actividades en las instituciones educativas. Según Sohi (1999) se deben iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un CO altamente motivador, además de lograr niveles de satisfacción personal de acuerdo con estos resultados.

Metodología

En el Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán (TESJO) se han identificado áreas de oportunidad que tienen relación con el estudiante, el docente y la institución entre las que se mencionan: el crecimiento cuantitativo de la matrícula estudiantil; la escasa formación pedagógica de un porcentaje de

docentes y el predominio de métodos de enseñanza tradicionales; la falta de comunicación entre los distintos niveles; la restricción del financiamiento y dificultades generadas sobre la pertinencia, equidad y calidad de la educación.

Por esto, es necesario identificar los factores del CO que ayuden a mejorar la satisfacción de los alumnos y su relación con docentes y personal administrativo, para que en conjunto se puedan lograr los retos establecidos por la institución.

Tipo y diseño de investigación

El objetivo de esta investigación y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los alumnos sobre el CO, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones, y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Según García y Zapata (2008), el CO es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

Esta investigación se define como cuantitativa, correlacional y transversal, derivado de que se puntualizan las características del sistema de interacción-influencia existente en cada una de ellas.

Es cuantitativa, de acuerdo a Hernández (2010), porque se usan la recolección de datos para alcanzar el objetivo, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías; es correlacional porque vincula dos variables mediante un patrón predecible. Mide el grado de relación que existe entre ellas y determina si realmente están relacionadas o no, y finalmente es transversal, ya que se limita al año 2015.

Población y muestra del estudio e instrumento de recolección de datos

Esta investigación emplea datos primarios y secundarios. Primarios, porque se consultarán documentos relacionados con el tema (revistas especializadas, libros, periódicos, informes y anuarios) que permitan testimoniar el hecho; secundarios, ya que se entrevistó directamente a los alumnos de la licenciatura en Ingeniería Electromecánica del TESJO, en el tiempo y lugar en que ocurre el fenómeno objeto de estudio.

La población está conformada por un total de 130 alumnos que comprenden la licenciatura de Arquitectura del TESJO. De acuerdo al instrumento aplicado tomaremos en cuenta diez elementos para llevar a cabo el análisis:

trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción de la carrera, becas y orgullo de pertenencia; todo esto considerando un tamaño suficiente para realizar el análisis factorial como procedimiento para verificar los factores que está midiendo la prueba de CO y nivel de satisfacción.

Técnica

El instrumento de medición de CO fue la ECL (Encuesta de Clima Laboral) 2005, propiedad del Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González. La investigación parte de un paradigma post-positivista, empleando métodos mixtos, de estatus equitativo y de naturaleza secuencial. Se pretende enriquecer la visión cuantitativa, consistente en la aplicación de un instrumento de medición; con otra de naturaleza cualitativa, resultado de la realización de entrevistas.

El propósito de este instrumento es proporcionar información acerca del CO que priva en el TESJO, destacando fortalezas y debilidades que afectan la productividad de los alumnos y la efectividad y eficiencia de la institución. Este instrumento se utilizó para diagnosticar las causas posibles de una baja productividad y para definir planes estratégicos que promuevan el óptimo desempeño de los alumnos en el mismo. Este instrumento es una encuesta de opinión. Su propósito es recoger el pensar y sentir de los alumnos para hacerlo llegar al personal directivo con el poder y la voluntad de hacer cambios para el beneficio de la institución y de sus colaboradores. Este instrumento consta de dos partes: la primera plantea tres preguntas de respuesta abierta; y la segunda, que consta de un cuestionario de 80 preguntas, de respuesta cerrada sobre el CO, agrupadas éstas en diez escalas o categorías. En su primera parte, esta encuesta involucra tres preguntas de respuesta abierta. Esto significa que el alumno entrevistado deberá responderlas libre, franca y espontáneamente, procurando escribirlas de manera clara (legible) y buscando ser conciso e informativo a la vez. En su segunda parte, esta encuesta pide al alumno evaluar diversas características de la institución en una escala de 1 a 5, dependiendo si la situación que prevalece en ella corresponde más a una característica “negativa” o a una “positiva”, respectivamente. Los valores de en medio sirven para indicar varios grados de presencia o ausencia de cada característica. Para la sistematización, análisis y presentación de resultados se tiene contemplado utilizar el software SPSS versión 13.0 para la validez y confiabilidad, así como para el diagnóstico del CO en las diferentes disciplina objetos de estudio.

Análisis e interpretación de resultados

En la primera parte, donde los alumnos contestan abiertamente, se obtuvieron los siguientes resultados coincidentes:

Tabla 1. Análisis de los resultados

¿Cuáles son las tres cosas que más te agradan del clima organizacional que hay en la Institución?	¿Cuáles son las tres cosas que más te desagradan del clima organizacional que hay en la Institución?	Proporciona tres sugerencias que permitirían mejorar el clima organizacional en la Institución
Se cuenta con equipo, instalaciones, espacios recreativos y de consulta bibliográfica suficiente, segura y actualizada que les permite un adecuado desarrollo de sus actividades recreativas y culturales.	Los servicios de internet son insuficientes para la población estudiantil así como los espacios para la consulta del mismo.	Propiciar un ambiente de cordialidad entre todas las licenciaturas a través de la sana convivencia.
Se dan las facilidades para acceder a programas de intercambio nacional e internacional para fortalecer los conocimientos y la aplicación de los mismos así como la práctica del idioma inglés.	Existe descontento en el trato recibido por parte del personal del departamento de control escolar, se afirma que es prepotente y altanero y la información brindada es tardía e inoportuna.	Implementación de técnicas grupales de trabajo en equipo logrando la aplicación de conocimientos teóricos y prácticos.
El nivel académico de los docentes es adecuado y actualizado, y la asignación de funciones y responsabilidades de cada una de las áreas está bien definida.	Falta de equipamiento actualizado en los diversos laboratorios así como en las aulas, precios excesivos en los servicios de cafetería y papelería, y falta de programación para el aseo y limpieza en las aulas así como el continuo desabasto de agua y limpieza en sanitarios. Destaca el nivel de inseguridad para acceso y salida de alumnos y docentes.	Se dé puntual seguimiento a las quejas y sugerencias que se depositan en el buzón del mismo para propiciar un sano clima organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

En la segunda parte, donde los alumnos contestan el instrumento de acuerdo a las instrucciones proporcionadas, encontramos los siguientes resultados:

En el rubro *trabajo personal* refieren que existe un buen CO dentro de la institución ya que se tienen bien identificadas las metas y objetivos de las carreras y se promueve la participación y trabajo en equipo, sin embargo, consideran importante fomentar el reconocimiento de sus logros para propiciar sentido de trascendencia.

En el rubro *supervisión* los alumnos solicitan que sus docentes tengan la confianza al momento de delegarles responsabilidades que les permitan desempeñarse de la mejor manera, ya que no se sienten reconocidos por sus docentes en sus trabajos o actividades que reportan.

En el rubro *trabajo en equipo y relaciones con compañeros de clase* refieren que existe una buena comunicación entre compañeros, lo cual les ha permitido desarrollar el trabajo cooperativo y participativo para alcanzar las metas en forma conjunta y generar un espíritu de cordialidad y respeto entre ellos

trascendiendo a un mejor desempeño. También externan que existen barreras que nos les permiten socializar con compañeros de las otras licenciaturas.

En el rubro *administración* destacan que existe una buena planeación estratégica y táctica dentro de la institución, que reconocen, pues consideran que es importante dar atención y cumplir con las normas para el buen funcionamiento de la misma, de ahí que se han alcanzado y mantenido las acreditaciones a nivel nacional e internacional. Sin embargo, refieren también que en algunos momentos se requiere que la administración sea menos indecisa y responsable ante condiciones imprevistas en donde se requiere de su atención y compromiso para dar respuesta rápida y eficiente.

En el rubro *comunicación*, expresan que la comunicación y la información que fluye es eficiente, lo que ha permitido crear un buen ambiente institucional y un aumento en la productividad, en donde los alumnos son congruentes con las actividades y responsabilidades asignadas. Sin embargo, también refieren que en algunas ocasiones la información les llega de manera tardía y no pueden hacer uso de ella de manera eficiente.

En el rubro *ambiente físico y cultural* mencionan que su espacio de trabajo es bueno, así como su ambiente cultural, ya que el ambiente físico y los valores culturales predominan dentro de clase y se genera un buen co. Destacan como importante dar atención a las condiciones de seguridad, pues consideran que no existe un buen sistema de protección que les haga sentirse seguros dentro de las instalaciones.

En el rubro *capacitación y desarrollo* opinan que, en general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve un mejor desempeño generando así mayor apoyo y responsabilidad entre alumno y docente, de igual forma refieren que la institución debe procurar la mejora en los programas de capacitación y que ofrezcan mayores recursos en este renglón.

En *promoción de carrera*, en general, opinan que en el sistema educativo que ofrece el tecnológico existe una buena formación y preparación que les permite un mayor crecimiento académico y laboral, sin embargo, creen que es importante no descuidar este aspecto para que no baje la calidad académica de la institución.

En el rubro *becas*, opinan que la institución ofrece becas que son de gran apoyo para ellos, y cuentan con incentivos económicos que les permiten cumplir con necesidades académicas, así también refieren que son insuficientes y sugieren se busquen los mecanismos para que la institución se allegue de más programas de apoyo.

En *orgullo de pertenencia* mencionan que se sienten identificados con la institución y los valores que promueve, les permite identificarse con la misión y visión y procuran promover su imagen en la sociedad.

Conclusiones

Tomando en consideración que el clima organizacional (CO) representa un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas de las organizaciones, podemos concluir que los alumnos de las licenciaturas de Ingeniería en Electromecánica perteneciente al Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán (TESJO), perciben al interior del mismo que el CO es moderadamente bueno, sin embargo, es muy importante considerar que se sienten motivados y satisfechos al pertenecer a la institución, así también que las relaciones interpersonales en general son buenas; no obstante resaltan la importancia de reforzar éstas mediante la capacitación enfocada al trabajo en equipo.

El CO está estrechamente ligado al bienestar de los alumnos que pertenecen a la institución, si éste es elevado, el CO tiende a ser alto y propicia un nivel aceptable de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los alumnos y la interacción entre licenciaturas; si éste es bajo, el clima tiende a caracterizarse por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión, en algunos casos puede llegar a convertirse en inconformidad, inadaptación, y hasta cierto grado en agresividad.

Cabe referir que si la administración procura desarrollar estrategias que fomenten un buen ambiente de trabajo colectivo entre todas las partes involucradas, se alcanzará una mejora continua del CO basado en la comunicación.

Después de efectuar la presente investigación y analizando los resultados obtenidos se pueden emitir las siguientes recomendaciones (véase *tabla 2*):

Tabla 2. Recomendaciones

Administración	Área Académica	Docentes
<p><i>Infraestructura y equipamiento</i> Se recomienda que la dirección procure mantener las instalaciones actuales en óptimo estado de mantenimiento y funcionamiento, las aulas, el equipamiento de laboratorios, el internet y los sanitarios, entre otros.</p>	<p><i>Capacitación y desarrollo</i> Se recomienda a esta área que proporcione a los docentes capacitación actualizada y adecuada a los perfiles de los mismos para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje logrando con esto alcanzar las competencias establecidas en los programas de estudio.</p>	<p><i>Trabajo en equipo y relaciones con compañeros</i> Se recomienda a los docentes continuar fomentando en sus actividades el trabajo en equipo, propiciando así la buena comunicación, el liderazgo, el respeto, la tolerancia y la productividad.</p>
<p><i>Recursos para proyectos de investigación</i> Se recomienda a la administración la obtención de recursos que financien con oportunidad los proyectos generados por alumnos y docentes para incentivar el desarrollo de los mismos así como la procuración del registro de patentes y derechos de autoría.</p>	<p><i>Atención a usuarios</i> Se recomienda sensibilizar al personal de servicios escolares para ofrecer un trato cálido y amable, ya que la percepción al momento es que este, es déspota y prepotente.</p>	<p>Se recomienda promover mayores vínculos de comunicación entre las diferentes licenciaturas para propiciar el trabajo multidisciplinario.</p>
		<p><i>Supervisión</i> Se recomienda a los docentes ser muy claros y objetivos en sus rubricas de evaluación para minimizar la confusión en la asignación de calificaciones.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Fernández, F. (1993). Salud mental y morbilidad psiquiátrica en el personal sanitario. En Gestal O. J. J. *Riesgos del trabajo del personal sanitario*, 414-423. México: McGraw Hill.
- García, M. & Zapata D., A. (2008). *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional*. Universidad del Valle. Santiago de Cali, Colombia. Documento inédito.
- Guedez, V. (1998). *Gerencia Cultura y Educación*. Caracas: Fondo Editorial.
- Hernández, S., C. F. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Jiménez, M. A. (1989). *Clima organizacional. Un método para su estudio aplicado en una institución educativa*. México: Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia de Educación Tecnológica.
- Pace, C. (2010). *The concept of organizational climate*. Boston: Harvard Graduate School of Business.
- Robbins, S. (1993). *Cómo explicar y prevenir el comportamiento. Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México: Alfaomega.
- Sohi, R. (1999). Organizational climate-culture. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 1, 83.
- Valenzuela, R. (2005). *Evaluación de Instituciones Educativas*. México: Trillas
- Valle, R. (1995). *Gestión estratégica de recursos humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana. 80-98.
- Zurriaga, R. Bravo, M. Ripoll, P. y Caballero, A. (1998). Las características del trabajo como antecedentes del burnout en profesionales de la salud. En Diego R. y Valdivieso J. (eds). *Psicología del trabajo*, pp. 203-212. Madrid: Pirámide.

Autores de la presente obra

Magdalena Acosta Chávez

Doctorado en Ciencias de la Educación, Maestría Campo Práctica Educativa, Cirujano Dentista, docente de tiempo completo en el Colegio de Ciencias y Humanidades de la UJED, coordinadora del Departamento de Investigación del CCH UJED, Secretaria Académica del CCH, período 2011-2014; instructora del Diplomado PROFORDEMS en las generaciones I, II, III, IV, IV, VI, VII y VII Bis., certificada en Competencias por CERTIDEMS. certificada en Evaluación por COPEEMS, miembro de la Red Durango Investigadores Educativos.

Alma Patricia Aduna Mondragón

Adscrita al Departamento de Economía-Licenciatura en Administración, y docente en el área de Recursos Humanos como profesor titular “c”, licenciatura en Psicología y la maestría en Psicología Educativa en la UNAM, obteniendo ambos grados con mención honorífica. En 1995, en la UAM, División de Ciencias Sociales y Humanidades, premio a la docencia; coordinadora de la licenciatura en Administración, coordinadora divisional de docencia de ciencias sociales y humanidades y coordinadora del tronco general de la división de ciencias sociales y humanidades.

Mario Jesús Aguilar Camacho

Profesor de tiempo completo de la Universidad de Guanajuato, campus Celaya-Salvatierra. Es Director del Departamento de Estudios Culturales, Demográficos y Políticos. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores, SNI-I.

Los estudios que ha realizado son: doctor en Derecho por la Universidad Panamericana, México. Licenciado en Derecho por la Universidad de Guanajuato. Especialidad en Derecho Público; especialidad en Derecho Fiscal; maestría en Administración de Empresas; diplomado en Impuestos;

especialidad en Derecho Laboral; especialidad en Derecho Administrativo; diplomado en Derecho Contencioso Administrativo; diplomado en Planeación Estratégica y Diseño Curricular.

María Eugenia Álvarez Almonte

Licenciatura en Contaduría Pública, maestría en Impuestos, doctorado en Administración; participación en academia y docencia; Centro de Estudios Empresariales, Centro de Estudios en Computación y Empresariales, Universidad Autónoma España, Universidad TEC Milenio (maestría), Centro de Estudios UNIVER, ICADEP, Secretaria Académica, coordinadora e instructora, diplomado: desarrollo integral para la mujer, instructora en diplomados, políticas públicas (economía y finanzas) gestión y planeación estratégica, escuela “Elena Centeno”; inteligencia emocional, telesecundaria 243, bullying, Is-pame PNL, Onmpri liderazgo siglo XXI; Universidad Internacional Mexicana (maestría), FECA profesora.

Elvira Arcelús Pérez

Maestra en Dirección Organizacional. Realizó su tesis doctoral sobre responsabilidad social universitaria. Integrante del Consejo de Investigación y Posgrado de Instituciones de Educación Superior Tecnológica del Estado de Chihuahua y del Consorcio de Instituciones de Educación Superior Paso del Norte. Subdirectora de Desarrollo Académico (UTCJ).

Delia Arrieta Díaz

Doctora en Gobierno y Administración Pública, maestra en Administración de Calidad en la Gestión Pública, maestra en Psicoterapia Gestalt, con distinción de Investigadora Nacional nivel I, otorgado por CONACYT. Certificación docente en Administración por ANFECA, reconocimiento como Perfil deseable PRODEP, responsable del cuerpo académico consolidado UJED-CA-IOI, Gestión y Desarrollo de las Organizaciones; miembro de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED DEES), Red de Durango de Investigadores Educativos (ReDIE), de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO) y de la Asociación de Profesores de Contaduría y Administración de México, AC (APCAM). Ha publicado artículos en revistas indizadas nacionales e internacionales, así como libros de diferentes temáticas; ha participado en congresos nacionales e internacionales como ponente con la línea de investigación Gestión estratégica de calidad en las organizaciones públicas y privadas y sus implicaciones en el entorno

socioeconómico. Fue presidenta del Colegio de Licenciados en Administración de Durango, gestión 2015-2017, y coordinadora regional de Academia de la zona 3 centro de la Asociación Nacional de Facultades de Contaduría y Administración (ANFECA). Docente a nivel licenciatura y maestría, profesora investigadora de tiempo completo de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración (FECA-UJED).

Irma Amelia Ayala Ríos

Formación académica como contador público, egresada de la Universidad Autónoma de Estado de México, maestra en Administración egresada de la Universidad de Ixtlahuaca, CUI, con especialidad en competencias docentes por la Universidad Autónoma del Estado de México. Socia del Colegio de Contadores Públicos de México, docente investigador, líder del cuerpo académico y Secretaria de Academia desde 2006 en el Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán. Se desempeñó (1992-1993) en la industria privada como auxiliar contable y de costos en Industrias Quetzal, SA; como gerente general (1993-1994) en la empresa Lubricantes Atlacomulco; y de 1994 a 2004 como contador general en la notaría pública 83 del Estado de México. Publicaciones en los congresos de la Universidad Autónoma de Morelia, del Estado de México, del Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco, de San Luis Potosí y en colaboración con otros tecnológicos del Estado de México.

Rodrigo Castro Pérez

Maestría en Derecho Fiscal de Universidad, de Ixtlahuaca CUI, AC, licenciado en Contaduría, de la Universidad Salesiana (incorporada a la UNAM), docente de la FCA de la Universidad de Ixtlahuaca, Universidad IUEM, Universidad Salesiana a nivel licenciatura, docente de maestría de la Universidad de Ixtlahuaca, CESU, ISIMA, investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad de Ixtlahuaca; en la línea de investigación, cultura de los empresarios Pyme en la zona norte del Estado de México; sublínea de investigación, contabilidad contemporánea. Actualmente se desarrolla en la investigación sobre si la información financiera es una herramienta efectiva para los empresarios de Pyme y su toma de decisiones. Práctica independiente como contador externo durante 18 años de la ffirmacia Rubén Jiménez Buendía. Participación en el libro *Perspectivas regionales del Estado de México 2014-2015; un enfoque económico, administrativo y contable*.

Érika Janett Chávez Gutiérrez

Licenciada en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana y maestra en Tecnología Educativa por la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Actualmente se desempeña como Jefe de Proyecto en la Secretaría Académica de la División de Ciencias Sociales y Humanidades (DCSH) de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa, donde está a cargo de los tres proyectos más importantes de la División: revisión y coordinación las reformas a los planes y programas de estudio de la DCSH tanto a nivel licenciatura como posgrado, coordinación del Sistema Divisional de Información y Planeación (SDIP) y gestión de las acreditaciones de licenciatura ante los organismos autorizados por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, AC (COPAES), además de tener a su cargo el seguimiento de alumnos. Ha participado en eventos nacionales e internacionales con trabajos relacionados con la administración educativa y con la administración de personal. Tiene publicaciones con respecto a esas temáticas.

Sofía Irene Díaz Reyes

Doctorado en Educación Internacional, maestría en Investigación y Administración, licenciatura en Ingeniería Química Educativa, profesora investigadora de la Facultad de Ciencias Químicas de la UJED, ex directora de la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad Juárez del Estado de Durango, Coordinación de Desarrollo Académico de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico de la UJED, profesora investigadora de tiempo completo en la Escuela de Educación Física y Deportes de la UJED.

Óscar Franco Peña Cruz

Maestro en A. de T. I., estudios en maestría de Derecho Fiscal, especialidad competencias educativas, habilitador técnico de SEDATU y SAGARPA 2014, socio del Despacho de asesoría, consultoría, proyectos, capacitación, contable y fiscal de Toluca SC, en Toluca, Estado de México; colaboración con Bussines Intelligent , CUI (Universidad de Ixtlahuaca), docente, director incubadora de negocios de la Universidad de Ixtlahuaca; empresas comerciales y de servicios, contador general, Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán, docencia en carreras de Ingeniería Industrial, Sistemas y Contaduría, Syngenta agro. (fusión Novartis y Zeneca), departamento de finanzas, jefe de crédito y cobranzas, reformas fiscales y sus implicaciones. 2106, diplomado educación por competencias, UEAM, conferencias magistrales reformas fiscales 2010. UNAM, noviembre 2009, finanzas, acompañamiento, IPN, diciembre

2009, entre otros, elaboración de tesis (TESJO, UICUI, AC.), miembro del Colegio de Contadores Públicos de Toluca desde mayo 2003.

Roberto Godínez López

Doctor en Administración con especialidad en finanzas, es maestro en ciencias de la administración y es ingeniero industrial con especialidad en calidad y productividad. Está certificado por General Electric en la metodología Seis Sigma como *Black belt*. Actualmente es miembro fundador y presidente del Colegio de Ingenieros Industriales de Celaya. Es profesor de tiempo completo en la Universidad de Guanajuato, colabora como catedrático e investigador en el doctorado en Educación de la Universidad Continente Americano y colaboró en el doctorado en Administración y Gestión Empresarial en la Universidad del Centro del Bajío. Participó en el diseño curricular de tres doctorados (Ingeniería, Prospectiva y administración estratégica, y Dirección del talento humano). Estuvo colaborando por más de cinco años en empresas del sector automotriz y autopartes.

José Gerardo Ignacio Gómez Romero

Doctor en Administración, por la Universidad Autónoma de Aguascalientes México. Maestría en Administración, por la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración (FECA) de la UJED. Contador público, por la FECA, UJED. Director General de Administración de la UJED de noviembre 2010 a diciembre 2012. Delegado Federal de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el Estado de Durango, enero 2002 a noviembre 2010. Coordinador académico División de Estudios de Posgrado, de la FECA UJED, 1998-2005, contador público certificado por el Instituto de Contadores Públicos 1990- a la fecha. Gerente administrativo de Electro Controles de Durango, 1983-1986. Socio fundador del despacho Gómez Martínez, contadores públicos, 1985- a la fecha. Consultor independiente, 1985 a la fecha. Distribuidor exclusivo para Durango de Dulcería Italiana, 1988-2012. Auditor interno de la Dirección de Pensiones del Estado Durango, 1980-1983. Maestro de tiempo completo de la División de Estudios de Posgrado de la FECA, UJED, 1985 a la fecha. Maestro de asignatura del Departamento Económico Administrativo del Instituto Tecnológico de Durango (ITD), 2000 a la fecha. Maestro del Doctorado Interinstitucional en Administración, 2005-2012, Consejero Académico del Doctorado Interinstitucional en Administración, 2005-2012, árbitro de la revista *Innovar* de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional de Colombia, 2012 a la fecha.

Jorge Luis González Abreu

Post doctoral en Ciencias Pedagógicas (Cuba, 2009), doctor en Ciencias Pedagógicas (Cuba, 2002), máster en Ciencias Pedagógicas (Cuba, 1998), licenciado en Pedagogía y Psicología (Cuba, 1985), Universidad Autónoma de Nuevo León, profesor de contrato, miembro del Tribunal Permanente de Grados Científicos de la República de Cuba entre 2004 al 2015. Presidente del Tribunal Permanente de Grados Científicos de la República de Cuba en la región central (2014-2015). Miembro de tribunales de categorías docentes principales en la República de Cuba, de 2012 a 2015; responsable del programa de formación docente y tutorías, Facultad de Ingeniería Civil, Universidad Autónoma de Nuevo León, desde mayo de 2016; miembro de colectivo de carrera de Pedagogía Psicología en Cuba, 2010 al 2014; tiene publicaciones en revistas nacionales e internacionales.

Saúl González Cruz

Licenciado en Administración de Empresas; egresado de la Universidad Autónoma de Estado de México, pasante de la maestría en Administración con especialidad en finanzas en la Universidad Mexiquense. Se desempeñó en la industria privada con giros en la industria metal-mecánica y de transformación en las áreas de recursos humanos como coordinador y jefatura de las mismas. Desde 2011 se incorporó al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán (TESJO), como docente en la División de Contaduría; actualmente participa como presidente de academia e integrante del comité de investigación de la misma.

Orlando Walfrido Gutiérrez Castillo

Nació en La Habana, Cuba. Responsable del cuerpo académico “Redes de valor y desarrollo regional”. Catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila. Licenciado en Economía por la Universidad de La Habana, Cuba. Doctor en Ciencias Económicas por el Instituto Superior de Economía de Moscú, Rusia. Actualmente labora como líder del cuerpo académico Redes de valor. Las líneas de investigación que trabaja son: consultoría y formación de directivos y profesionistas empresariales para el desarrollo regional, Internacionalización, competitividad y desarrollo empresarial y Desarrollo regional y formación de redes de valor. El Dr. Gutiérrez es miembro fundador de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba, miembro de la Editorial Board de la *European Scientific Review*. Ha publicado catorce libros en coautoría y más de cincuenta artículos en revistas de Cuba, México, España,

Estados Unidos, Rusia, Colombia, Italia, Canadá, Venezuela y Trinidad y Tobago. Ha obtenido dos premios de la Academia de Ciencias de Cuba (1999 y 2014) por trabajos científicos.

Alicia López Betancourt

Doctora en Educación Internacional, licenciada en Matemáticas Aplicadas, profesor-investigador de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Exactas, Perfil PROMEP. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), nivel I LGAC. Aprehensión de conceptos matemáticos en ambientes con tecnología, asesor estadístico, ponente en eventos académicos nacionales e internacionales.

Sandra López Chavarría

Nació en Torreón, Coahuila. Investigadora en el grupo gestión empresarial. Catedrática de la Facultad de Contaduría y Administración, unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila. Doctorado en Administración y Alta Dirección, egresada de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila. Labora como coordinadora de Difusión Cultural de la Facultad de Contaduría y Administración; las líneas de investigación que trabaja son: pyme, consultoría y formación de directivos y profesionistas empresariales para el desarrollo regional.

José Enrique Luna Correa

Doctorado en Administración, maestría en Desarrollo Organizacional, licenciatura en Administración de Empresas, diplomado desarrollo local CEPAL, diplomado en innovación de aprendizaje, diplomado gestión y liderazgo universitario (IGLU), diplomado red-ees, diplomado competencias y habilidades básicas para desarrollar la tutoría. Participación en ponencias de investigación, artículos académicos, direcciones de tesis.

Josefa Melgar Bayardo

Profesora/investigadora de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, imparte las clases Seminario de administración estratégica y desarrollo de empresas I y II; Fundamentos básicos de administración y Seminario de investigación. Coordinadora del Programa de Administración de Empresas. Participación en congresos internacionales y nacionales. Ha dirigido tesis doctorales tanto a nivel maestría como en doctorado. Directora de *NovaRua*

Revista Universitaria de Administración de la UACJ. Evaluadora acreditada de CONACYT (RCEA).

Rosa María Miranda Chávez

Doctorante en Educación, Universidad de Ixtlahuaca CUI, Maestría en Docencia y Administración de la Educación Superior, reconocida por el Colegio de Estudios de Posgrado de la Ciudad de México; licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México. Docente investigador: licenciatura en Administración de la Universidad de Ixtlahuaca CUI, 2014-2016, en las materias: Administración, Proceso administrativo, Auditoría, Seminario de tesis, Metodología de la investigación, Desarrollo organizacional, Comportamiento humano, Administración estratégica y tutoría, 2002-2016.

Víctor Manuel Nevárez Nevárez

Maestro en Administración Pública, especialista en recursos humanos, especialista en educación, licenciatura en contaduría pública. Experiencia como Director de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos de la UJED; coordinador de tutorías de la Escuela Comercial Práctica de la UJED, coordinador de Servicio social y becas de la Escuela Comercial Práctica de la UJED. Coordinador general en la Oficialía Mayor de la UJED, auditor en la Contraloría de la UJED, auditor en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), analista de crédito en el Banco Nacional de México (Banamex); contador en la compañía periodística El Sol de Durango (OEM). Catedrático de tiempo completo de la UJED con adscripción a la Escuela Comercial Práctica.

Armando Parres Frausto

Investigador en el grupo Redes de valor y desarrollo regional. Catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila. Maestro en Administración egresado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila. Actualmente labora como coordinador del aula virtual de la Facultad de Contaduría y Administración; sus líneas de investigación son: consultoría y formación de directivos y profesionistas empresariales para el desarrollo regional. El maestro Parres es miembro de la Red Internacional de Investigación en Gestión Competitiva Organizacional (RIIGO).

Liz Margarita Quintero Robles

Maestría en Administración Pública, egresada de la División de Estudios de Posgrados de la Facultad de Economía, Contaduría, y Administración (FECA) de la UJED. Licenciada en Mercadotecnia, egresada de la Universidad Autónoma España de Durango.

María de la Luz Rojas Nevárez

Maestra en Administración. Tesis doctoral integración proveeduría nacional de autopartes en industria maquiladora. Cuerpo académico: Gestión de negocios y desarrollo regional. Miembro de academias legislación, comercio y negocios internacional. Miembro de REDAyN. Profesora de tiempo completo en la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez.

Roberto Rojero Jiménez

Maestría en ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional (titulado, 2003-2005). Licenciatura en Administración (titulado, 1998-2003). Jefe del departamento de ciencias económico-administrativas del Instituto Tecnológico de Durango (ITD). De marzo de 2015 a la fecha, Subdirector de Educación Familiar de DIF Estatal Durango. De octubre de 2010 a marzo de 2015, Jefe de proyectos de vinculación en el departamento de ciencias económico-administrativas del ITD; desde 2011 a la fecha, profesor del ITD en la licenciatura en Administración y en la Ingeniería en Gestión Empresarial, desde enero de 2006 a la fecha. Coordinación de logística y diseño de imagen del programa “El rostro humano de la familia” del DIF estatal Durango, de mayo de 2005 a octubre de 2010.

César Ruiz Moreno

Candidato a doctor en Administración Pública por la Universidad Anáhuac-Norte, con línea de investigación en Gestión de recursos humanos; tiene la maestría en Ingeniería (Investigación de operaciones) por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) con la tesis “Teoría de líneas de espera”, y cuenta con la licenciatura en Finanzas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Además tiene dos diplomados, uno en comercio internacional (ITESM), otro en actualización en docencia por competencias (IPN) y uno más en investigación científica (Universidad Ixtlahuaca AC). Con aproximadamente treinta cursos de actualización por universidades públicas y privadas.

Petra Salazar Fierro

Estudiante de doctorado en Ciencias Administrativas del Instituto de Ciencias Sociales y Administración de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ). Líneas de investigación: Gestión del conocimiento y compromiso organizacional.

Brenda Marcela Salcido Trillo

Maestra en Administración de Negocios Internacionales. Realizó su tesis doctoral sobre gamificación aplicada en la capacitación. Cuerpo académico de Gestión de negocios y desarrollo regional, integrante de Red Nacional de Administración y Negocios. Profesora de tiempo completo en la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez.

Jenny Solís Lozano

Maestra en Administración Pública, licenciada en Ciencias y Técnicas de la Comunicación y pasante de la carrera de contador público.

Ha realizado intercambios culturales y educativos en la Préparatoire Communauté Scolaire Saint Benoit en Habay, Bélgica y en la Université de Valenciennes, en Francia. Fue asistente de la lengua española en l'Académie de Versailles dentro del programa de intercambio México-Francia para la enseñanza de idiomas, 2009-2010 mediante la Secretaría de Educación Pública. Ha trabajado como asistente de dirección en el departamento de promoción y difusión del Instituto de Cultura del Estado de Durango (ICED); profesora de francés en el Instituto Edinburgh, San Nicolás de los Garza, Nuevo León; la Secundaria Técnica 48, Monterrey, Nuevo León; en el Tecnológico de Durango y en la Universidad Tecnológica de Durango, Durango.

Actualmente es profesora de francés en el Instituto Kiben y auxiliar en un despacho contable en Durango, Durango.

Jesús Guillermo Sotelo Asef

Doctor en Gobierno y Administración Pública, maestro en Administración Pública, licenciado en Administración; ha publicado diversos artículos en revistas nacionales e internacionales, así como libros de diferentes temáticas. Ha participado en congresos nacionales e internacionales como ponente. Es profesor de la UJED adscrito a la Facultad de Economía, Contaduría y Administración (FECA) y profesor de la Universidad Politécnica de Durango.

Marina Zamora Rayas

UJED, maestría en Administración Pública, Universidad Autónoma España de Durango, maestría en Comunicación Organizacional, licenciatura en Comunicación, Universidad del Sol, trabajadora social, UJED, XERPU “Radio Sensación”, locutora 1983-1995; H. Ayuntamiento de Durango, coordinadora de medios electrónicos, 1995-1997; Instituto Mexicano del Seguro Social, trabajadora social, 1997-1999; Secretaría de Salud, coordinadora estatal del programa intersectorial de educación saludable, 1999-2007; coordinadora jurisdiccional de mercadotecnia social en salud, 2007 a la fecha; UJED, coordinadora de Universidad Saludable, 2010-2013; coordinadora de Difusión Cultural, 2010-2013; orientadora educativa, 2010-2013; docente 2009 a la fecha.

Cómo citar este eBook

[apa 6a ed. Libro completo]

Sotelo A., J. G., y Arrieta, D. D. comps. (2018). *El capital humano y su implacto en la calidad organizacional*. Disponible en: www.ujed.mx

[apa 6a ed. Ejemplo de capítulo]

Chávez, G. É. J., Aduna M. A. P. y Correa L. M. I. (2018). El liderazgo como factor determinante del clima organizacional. En Sotelo A., J. G., y Arrieta, D. D. (Comps.) *El capital humano y su implacto en la calidad organizacional* (pp. 79–92). Disponible en: www.ujed.mx

[Chicago 16a ed Libro completo]

Sotelo Asef, Jesús Guillermo, y Delia Arrieta Díaz, comps. 2018. *El capital humano y su implacto en la calidad organizacional*. Durango: Universidad Juárez del Estado de Durango. PDF e-book.

[Chicago 16a ed Ejemplo de capítulo]

Chávez, Gutiérrez Érika, Alma Patricia Aduna Mondragón, y María Isabel Correa López. 2018. El liderazgo como factor determinante del clima organizacional. En *El capital humano y su implacto en la calidad organizacional*. Durango: Universidad Juárez del Estado de Durango. PDF e-book

EN LA ACTUALIDAD, las organizaciones se enfrentan a constantes cambios debido a los avances tecnológicos y a la globalización. Mejorar la calidad de sus servicios o productos y crear una ventaja competitiva al aplicar y generar conocimiento mediante el capital humano les permite realizar sus actividades con mayor eficiencia y eficacia, y alcanzar los objetivos organizacionales.

El presente libro recopila investigaciones que aportan evidencias científicas sobre la gestión del conocimiento y el capital humano dentro de las organizaciones.

Los autores se enfocan en diversos temas en investigaciones cuantitativas y cualitativas, que nos permiten conocer la aplicación en las organizaciones actuales, y tener un análisis de distintas variables que sirve como generación de conocimiento para la aplicación en el actuar de la administración.

