



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

Volumen 8

Número 4

Julio-Agosto 2022

ISSN: 2448-5101



Vincula Tégica

EFAN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

PÁGINA LEGAL

DERECHOS DE AUTOR Y DERECHOS CONEXOS, Volumen 8, Numero 4, Julio-Agosto 2022. Es una publicación anual editada por la Facultad de Contaduría Pública y Administración, de la Universidad Autónoma de Nuevo León, calle Pedro de Alba S/N Cd. Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México, CP. 66455, Tel +52 8183294000. <https://vinculategica.uanl.mx> Editor Responsable: Dra. María de Jesús Araiza Vázquez. **Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2018- 060713503700- 203, ISSN: 2448-5101**, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Fecha de última modificación, 29 de julio de 2022

Cuerpo editorial

Comité Editorial

Director

Dra. María de Jesús Araiza Vázquez Universidad Autónoma de Nuevo León

Editores técnicos

M.A.E. Jesus Cardona Salinas Universidad Autónoma de Nuevo León

Lic. Miguel Ángel Vázquez Gutiérrez Universidad Autónoma de Nuevo León

Editores de sección

Dr. Abel Partida Puente Universidad Autónoma de Nuevo León

Dr. Alfonso López Lira Arjona Universidad Autónoma de Nuevo León

Dr. Elías Alvarado Lagunas Universidad Autónoma de Nuevo León

Dr. Jesús Eduardo Estrada Domínguez Universidad Autónoma de Nuevo León

Dr. Juan Rositas Martínez Universidad Autónoma de Nuevo León

Dr. Pablo Guerra Rodríguez Universidad Autónoma de Nuevo León

Dra. Diana Maricela Vásquez Treviño Universidad Autónoma de Nuevo León

Dra. Elda Aidé de León de la Garza Universidad Autónoma de Nuevo León

Dra. Karla Annett Cynthia Sáenz López Universidad Autónoma de Nuevo León

Dra. Mónica Blanco Jiménez Universidad Autónoma de Nuevo León

Dra. Roxana Saldivar del Ángel Universidad Autónoma de Nuevo León

Comité Científico

Dr. Alberto Galaz Universidad Austral de Chile

Dr. Alberto Zapater CLADEA

Dr. Jean-Charles Chacon Laurentian University

Dr. José Vicente Villalobos Antúnez Universidad de Zulia

Dr. Luis Alberto Villarreal Villarreal Universidad Autónoma de Nuevo León

Dr. Otto F. Von Feigenblatt Keiser University

Dra. Nancy J. Church SUNY

Dr. Vicente Ripoll Feliu Universidad de Valencia

Dr. Yves Robichaud Laurentian University

Equipo Técnico

Diseño de portada

D.G. Carlos David Villanueva Valtierrez Universidad Autónoma de Nuevo León

Asistentes

Andrea Xcaret Martínez Hernández Universidad Autónoma de Nuevo León

Dariana Anahí Martínez Buentello Universidad Autónoma de Nuevo León

Jennifer Adriana Romo Meraz Universidad Autónoma de Nuevo León

Mauricio Tamez Hernández Universidad Autónoma de Nuevo León

Traductores

Dr. Federico Guadalupe Figueroa Garza Universidad Autónoma de Nuevo León

Lic. Miguel Ángel Vázquez Gutiérrez Universidad Autónoma de Nuevo León

Evaluadores

Dr. Adán Jacinto Flores Flores	Universidad Autónoma de Tamaulipas
Dra. Adriana Segovia Romo	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Adriano Pinto	Universidad Estacio de Sá
Dra. Alba Gómez Ortega	Universidad Rey Juan Carlos
Dr. Aldo Alvarez Risco	Universidad de Lima
Dra. Angélica Reyes Mendoza	Universidad Autónoma de Baja California
Dra. Araceli Durán Hernández	Universidad de Guadalajara
Dra. Arlen Ceron Islas	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Dra. Azalea Barrera Espinosa	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Carlos Torres Gutiérrez	Consultor Independiente
Dr. Carlos Alberto Flores Sánchez	Universidad Autónoma de Baja California
Dr. Carlos Alejandro García Zuñiga	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Carlos Mario Muñoz Maya	Universidad de La Salle
Dra. Ceyla Antonio Anderson	Universidad Autónoma de Coahuila
Dr. Ciro Peña Espino	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dra. Cynthia Alejandra Rueda Contreras	Tecnológico Nacional de México
Dra. Cynthia Daniela Alvarez Amezcua	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Daniel Paredes Zempual	Universidad Estatal de Sonora
Dr. David Ceballos Hornero	Universitat de Barcelona
Dra. Diana Maricela Vasquez Treviño	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Dionicio Morales Ramírez	Universidad Autónoma de Tamaulipas
Dr. Eduardo Arango Herrera	Universidad Autónoma de Tamaulipas
Dra. Elda Ayde De León De la Garza	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Elías Alvarado Lagunas	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dra. Elisa Raquel Yllan Ramírez	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dra. Elizabeth Mendoza Cardenas	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dra. Elsa Virginia Zurita Hernández	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Enrique Pastor-Seller	Universidad de Murcia
Dr. Eric Ramos-Méndez	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Dra. Erika Yadira Pedraza Sánchez	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Ernesto Guerra	Universidad Autónoma Indígena de México
Dr. Federico Guadalupe Figueroa Garza	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Felipe Montemayor	Escuela de Ciencias de la Educación
Dr. Francisco Javier Doria Mendoza	Universidad La Salle Victoria
Dra. Gabriela Croda-Borges	Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Dra. Gabriela Muratalla Bautista	Tecnológico Nacional de México campus I.T. Valle de Morelia
Dra. Gabriela Soledad Ulloa Duque	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Gerardo Arceo Moheno	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dr. Gustavo Juan Alarcón Martínez	Universidad Autónoma de Nuevo León

Dra. Heidi Angélica Salinas Padilla	Universidad Autónoma del Carmen
Dra. Idolina Bernal González	Universidad Autónoma de Tamaulipas
Dra. Iliana Violeta Valdez Nisno	Universidad Autónoma de Coahuila
Dr. Javier Guzmán Obando	Universidad Autónoma de Tamaulipas
Dr. Javier Saucedo Monarque	Instituto Tecnológico de Sonora
Dra. Jessica Paule-Vianez	Universidad Rey Juan Carlos
Dr. Jesús Eduardo Estrada Domínguez	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Jesús Gerardo Cruz Álvarez	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Joel Mendoza Gómez	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Jorge A. Wise Lozano	CETYS Universidad
Dr. José Segoviano Hernández	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. José Guadalupe Flores López	Instituto Tecnológico de Sonora
Dr. José Luis Sánchez Leyva	Universidad Veracruzana
Dr. José Nicolás Barragán Codina	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Juan Cepeda García	Universidad Autónoma de Tamaulipas
Dr. Juan Rositas Martínez	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta	Universidad Autónoma de Tamaulipas
Dr. Juan Carlos Gárate Aguirre	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Juan José Díaz Perera	Universidad Autónoma del Carmen
Dra. Karina Valencia	Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo
Dra. Karla Elizabeth León Albarrán	Instituto Tecnológico Superior de Abasco
Dra. Lizbeth Infante Alcántara	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Luis Alberto Bellon Álvarez	Universidad De Guadalajara
Dr. Luis Enrique Ibarra Morales	Universidad Estatal de Sonora
Dra. Luisa Angélica Barrios-Flores	Universidad Autónoma de Baja California
Dra. Luz María Valdez de la Rosa	Universidad de Monterrey
Dra. Ma. Teresa de la Luz Sainz Barajas	Universidad Veracruzana
Dr. Manuel Eduardo Gutierrez-Ortiz	Universidad Autónoma de Tamaulipas
Dra. Manuela Camacho Gómez	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Dra. Margarita Chrissanthi Kazakakou Powaski	Universidad de Monterrey
Dra. María Beatriz Escobar Escobar	Universidad del Quindío
Dra. María de Jesús Araiza Vázquez	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dra. Maria del Carmen Navarrete	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Dra. María del Carmen Baca	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dra. Maria Elena Martínez García	Universidad Autónoma de Tamaulipas
Dra. María Guadalupe Arredondo Hidalgo	Universidad de Guanajuato
Dra. María Inés Salas Rubio	Universidad Autónoma de Tamaulipas
Dra. María Margarita Carrera Sánchez	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Mario Guadalupe Zazueta Felix	Consejo Empresarial Restaurantero
Dr. Martin Tapia Salazar	TecNM / Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro
Dr. Mauricio Herrera	Universidad Autónoma de Tamaulipas

Dra. Mayanyn Larrañaga Moreno	Universidad Politécnica del Estado de Morelos
Dra. Mayra Mayela Olguín Ramírez	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dra. Miriam Iliana Véliz Salazar	Universidad Autónoma de Aguascalientes
Dr. Missael Ruiz	Universidad Autónoma de Baja California
Dra. Mónica Isabel Mejía Rocha	Universidad de Guanajuato
Dra. Nora Gonzalez	Universidad Autónoma de Tamaulipas
Dra. Nora Hilda Gonzalez Duran	Universidad Autónoma de Tamaulipas
Dra. Olga Beatriz Sánchez Rosado	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Dr. Oscar Rodriguez Medina	Universidad Nacional Autónoma de México
Dr. Oscar Ernesto Ponce	Instituto Tecnológico de Sonora
Dra. Paola Plaza	Profesora contratada doctor
Dr. Pedro Paul Rivera Hernández	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Pericles Flores del Ángel	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dra. Reyna Araceli Tirado Galvez	Universidad Autónoma de Sinaloa
Dra. Rosalba Treviño Reyes	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Rubén Hernández Chavarría	Universidad Autónoma de Guerrero
Dr. Rubén Suarez Escalona	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Samuel Mongrut	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dra. Sandra Escamilla	Universidad Rey Juan Carlos
Dra. Sandra Maribel Torres Mansur	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dra. Santa del Carmen Herrera Sánchez	Universidad Autónoma del Carmen
Dr. Santos Ruiz Hernandez	Instituto Tecnológico Superior de Pánuco
Dr. Sergio Madero	Tecnológico de Monterrey
Dr. Silverio Tamez Garza	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dra. Sofia Espinoza Vilca	Independiente
Dra. Susana Céspedes-Gallegos	Tecnológico Nacional de México Campus Coatzacoalcos
Dra. Valeria Paola González Dueñez	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dra. Verónica Ramírez Cortés	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Verónica L. Delgado Cantú	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dra. Viviana Lambreton Torres	Universidad de Monterrey
Dra. Yara Landazuri Aguilera	Instituto Tecnológico de Sonora
Dra. Yesenia Clark Mendivil	Instituto Tecnológico de Sonora
Dra. Zeidy Edith Chunga Liu	Universidad de San Martín de Porres

Autoridades

Dr. Santos Guzmán López	Rector
Dr. Juan Paura García	Secretario General
Dr. Jaime Arturo Castillo Elizondo	Secretario Académico
Dr. José Javier Villarreal Tostado	Secretario de Extensión y Cultura
Lic. Antonio Ramos Revillas	Director de Editorial Universitaria
Dr. Luis Alberto Villarreal Villarreal	Director de la Facultad de Contaduría Pública y Administración

Contenido

Página legal	I
Responsables editoriales	II
Contenido	VI
Habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en el estado de Nuevo León, México	1
Competencias laborales dentro de las agencias aduanales pre y post Covid 19	15
El Clima y Estrés Organizacional en el Bienestar Laboral	26
Factores del capital humano en la competitividad organizacional: Elaboración, validación de contenido y confiabilidad de un instrumento de medición.....	39
Efectos que el clima y el estrés laboral producen en el desempeño laboral desde la percepción de los empleados.....	52
Factores organizacionales que afectan la cultura ética de los colaboradores: una revisión de literatura	61
Los 16 comités del T-MEC y el funcionalismo	74
Motivación y satisfacción laboral factores de éxito organizacional.....	90
Perfiles de Enfoque Temporal y Mal-estar (Ill-being) en Empleados de Toluca, México.....	101
Measuring wellbeing and sustainable HRM in Mexico	112
Habilidades blandas entre hombres y mujeres en la industria 4.0.....	126
La incidencia de los comportamientos de ciudadanía organizacional, en la administración del espacio en blanco, el caso de estudiantes universitarios	138
El rol del empoderamiento psicológico en la productividad del empleado.....	147
Percepción y Características del Teletrabajo por los empleados en el periodo Postpandemia	158
Factores que intervienen en el desempeño laboral en equipos de trabajo: una revisión de literatura	168



Habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en el estado de Nuevo León, México (Management skills and organizational climate in Banking Institutions in the state of Nuevo León, México)

Roberto Alegría Zebadúa¹ & Gustavo Alarcón Martínez²

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),
raz.alegria@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6035-3540>.

² Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),
gusalamar@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5346-6088>.

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: julio-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-317>

Resumen

El objetivo de la presente investigación es analizar la relación de las habilidades gerenciales, motivación, solución de problemas, trabajo en equipo, comunicación efectiva y manejo de conflictos laborales con el clima organizacional en los Bancos de Nuevo León, México. Se clasifica como cuantitativa, correlacional y explicativa. Es de tipo no experimental y transversal. Se utilizaron la técnica documental y la bibliográfica; la recolección de datos fue bajo la técnica de campo. El instrumento de medición utilizado fue un cuestionario de 46 ítems aplicado a 52 mandos gerenciales de los Bancos. El análisis se realizó a través de ecuaciones estructurales. Los resultados muestran que las habilidades gerenciales bajo estudio explican 74.5% del clima organizacional. Las variables motivación con coeficiente Path de 0.415, trabajo en equipo con 0.325 y manejo de conflictos laborales con 0.338, mostraron significancia con respecto a clima organizacional. Las variables solución de problemas y comunicación efectiva no fueron significativas. Los resultados de la presente investigación pueden ser de utilidad para las empresas cuando aborden temas relacionados con el capital humano y su clima organizacional.

Palabras clave: Clima organizacional, habilidades gerenciales

Códigos JEL: J24; M12; M54

Abstract

The objective of this research is to analyze the relationship between managerial skills, motivation, problem solving, teamwork, effective communication and management of labor conflicts with the organizational climate in the Banks of Nuevo León, Mexico. It is classified as quantitative, correlational and explanatory. It is non-experimental and transversal. Documentary and bibliographic techniques were used; data collection was under the field technique. The measurement instrument used was a 46-item questionnaire applied to 52 Bank managers. The analysis was performed through structural equations. The results show that the management skills under study explain 74.5% of the organizational climate. The motivation variables with a Path coefficient of 0.415, teamwork with 0.325 and labor conflict management with 0.338, showed significance with respect to organizational climate. The variables problem solving and effective communication were not significant. The results of this research can be useful for companies when they address issues related to human capital and their organizational climate.

Key words: Organizational climate, management skills

JEL Codes: J24; M12; M54

1. Introducción

El clima organizacional, entendido como la percepción que los empleados tienen del entorno laboral en el que se desarrollan y que influye en su comportamiento, es un factor que las empresas mantienen bajo observación y estudio ya que lo relacionan con el desempeño de sus trabajadores y por consecuencia con la productividad y rentabilidad de las empresas.

Durante mucho tiempo, el clima organizacional ha sido objeto de estudio y existen en torno a él diversas teorías y modelos. Así mismo, se han planteado estudios empíricos a fin de conocer y profundizar sobre los factores que influyen en él y las repercusiones que tiene el clima organizacional sobre diferentes aspectos, resaltando en esto último, la rentabilidad de las empresas.

Existen estudios empíricos que relacionan el clima organizacional con el desempeño de los empleados, su productividad y por consecuencia en la rentabilidad de las empresas. Canales-Farah, López-Gómez, & Napán-Yactayo (2021), Korompot (2020) y Palacios Molina (2019) confirman lo antes señalado. También existen estudios que relacionan algunas habilidades gerenciales con el clima organizacional. En sus trabajos de investigación, Zulema Ybela, Cañamero Tuanama, & Cárdenas Saavedra (2021), Jara García (2021), Palacios Vildoso (2021) se refieren a esto.

Esta investigación se enfoca, en particular, en la relación que tienen ciertas habilidades gerenciales con el clima organizacional, y mantiene como objetivo central, obtener resultados sobre cómo favorece al clima organizacional en los Bancos en Nuevo León, México. Esta investigación forma parte de una investigación más amplia que se está desarrollando sobre el clima organizacional de los Bancos en México.

2. Marco Teórico

2.1. Variable dependiente - Clima organizacional

El clima organizacional, entendido como “la percepción que los empleados tienen de los elementos que conforman el ambiente laboral de la empresa en la que trabajan y que influye en su comportamiento”, se ha investigado y estudiado desde principios del siglo pasado (Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez, 2021, pág. 34).

Elton Mayo en 1927 da inicio a la escuela humanística. En el caso conocido ahora como Hawthorne se pone de manifiesto el trato de los empleados sobre lo que tradicionalmente era la productividad (reducción de costos y eficiencia operativa). Se puntualiza la existencia de grupos informales de trabajo y la percepción que los empleados tenían en esto, como esto favorecía su comportamiento y las implicaciones que tenían las acciones de los jefes sobre estas relaciones (Ganga Contreras, Piñones Santana, & Saavedra Moyano, 2015). La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo considera los siguientes principios: integración y compromiso social, recompensas y sanciones sociales, grupos informales, contenido de carga, aspectos emocionales y estilo de supervisión (Ramos Lugo & Triana, 2007).

Con la teoría de campo de Kurt Lewin a finales de los años treinta surge el concepto de clima organizacional. Esta teoría plantea la existencia de fuerzas dentro del ambiente psicológico de los individuos o de algunos grupos en determinada situación. Considera el concepto de fuerzas opuestas. Por un lado, contempla las fuerzas motivadoras orientadas a los objetivos planteados y en contraparte las fuerzas inhibitoras que obstaculizan el cumplimiento de estos objetivos. Así mismo, contempla que con el fin de que se generen cambios positivos, los líderes deben tomar en cuenta ambas fuerzas en sus decisiones (Ganga Contreras, Piñones Santana, & Saavedra Moyano, 2015).

En 1967 la teoría del clima organizacional de Likert plantea que el comportamiento de los empleados está relacionado con el comportamiento de los jefes y de la percepción que los propios empleados tienen del entorno y de la organización (Rojas Nieto, 2017). De acuerdo a Dessler (1976), Litwin y Striger contemplan en las conclusiones de sus investigaciones que el clima organizacional se refiere a las condiciones del ambiente laboral que son percibidas por los empleados y que afectan de manera directa su desempeño laboral (García Solarte, 2009).

Existen algunos modelos teóricos relativos a clima organizacional. Se pueden mencionar el Modelo teórico de Likert (1967), el Modelo teórico de Litwin y Stringer (1968) y el Modelo teórico

de Toro (1992). El modelo teórico de Likert (1967) considera que el comportamiento de las personas depende de la percepción que ellas tienen del medio ambiente. Contempla dos instrumentos de medición. El primero relativo al tipo de gestión, es decir, si ésta es autoritaria, tipo explorador, autoritario paternalista, consultivo y participación en grupo. El segundo instrumento se orienta a encontrar las diferencias entre los diversos tipos de gestión. Este modelo considera que el clima organizacional es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento (García Solarte, 2009).

Por su parte, el Modelo teórico de Litwin y Stringer (1968) considera que aspecto como el liderazgo, las prácticas de dirección, la estructura organizacional y la toma de decisiones, originan las percepciones que conforman el clima organizacional. Así mismo, contempla que el clima organizacional repercute en la productividad, satisfacción y adaptación de los empleados (Bernal González, Pedraza Melo, & Sánchez Limón, 2015). Considera nueve dimensiones que conforman el clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad (Bustamante-Ubilla, Lapo-Maza, Tello- Sánchez, & Núñez Lapo, 2018). Finalmente, el Modelo teórico de Toro (1992) contempla que los empleados reaccionan y actúan no por las condiciones o características del entorno en el ambiente laboral; lo hacen por las imágenes y conceptos que se forman de ellas. Las imágenes y conceptos son influenciadas por los jefes y compañeros de trabajo (García Solarte, 2009).

En la literatura se reportan diversas definiciones de clima organizacional como las citadas en sus trabajos de investigación por Rojas Nieto (2017), Arias gallegos & Arias Cáceres (2014), Juárez Adata (2012), Del Toro Granados, Salazar Sotter, & Gómez Rangel (2011), Rodríguez M., Paz Retamal, Lizana, & Cornejo (2011), García Solarte (2009) y Cuadra Peralta & Veloso Besio (2007). En general las dimensiones que contemplan estas definiciones consideran el ambiente laboral, las percepciones de los empleados sobre este ambiente y el comportamiento de los empleados. Para esta investigación y de acuerdo a la definición de Litwin y Stringer (1968), clima organizacional se entenderá como el conjunto de “características medibles del entorno laboral, percibidas directa o indirectamente por quienes viven y trabajan en este entorno y que influyen en su motivación y comportamiento” (Bustamante-Ubilla, Lapo-Maza, Tello- Sánchez, & Núñez Lapo, 2018, pág. 17).

De acuerdo a estudios empíricos se ha encontrado que el clima organizacional se relaciona con constructos como el comportamiento de los empleados, el liderazgo y las habilidades gerenciales. Canales-Farah, López-Gómez, & Napán-Yactayo (2021), Korompot (2020), Puitiza Lucano, Tejada Muñoz, Morales Rojas, Chávez Quintana, & Sánchez Santillan (2020), Brito-Carrillo, Pitre-Redondo, & Cardona-Arbeláez (2020), Palacios Molina (2019), Vasudevan & Iqbal (2018), Managheb, Razmjooei, Gharbi, Hosseini, & Amiriazadeh (2018), Rojas Cuevas (2017), Rodríguez M. A., Paz Retamal, Lizana, & Cornejo (2011), Del Torro Granados, Salazar Sotter, & Gómez Rangel (2011), Domínguez Aguirre, Sánchez Garza, & Torres Hernández (2010), Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia (2009) relacionan el clima organizacional con el comportamiento de los empleados. Por su parte, Mera-Menéndez & Loo-Zambrano (2021), Paredes-Zempual, Ibarra-Morales, & Moreno-Freites (2021), Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri (2020), Huchiyama Ruiz (2020), Cabrera Luján & Trigozo Castro (2016), Peña Cárdenas, Díaz Díaz, & Olivares Medina (2015), Serrano Orellana & Portalanza G. (2014), Juárez Adata, (2012), Cuadra Peralta & Veloso Besio (2007), relacionan el liderazgo con el clima organizacional.

2.2. Variables independientes - Habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales se entienden por el conjunto de conocimientos, destrezas, actitudes y comportamiento que los mandos gerenciales tienen para realizar de manera eficiente sus actividades dentro de una organización (Mora & Osorio, 2006). Estas habilidades ayudarán a que los gerentes tengan una mejor interrelación con los diferentes integrantes de la organización en las diferentes dimensiones de la vida laboral. Las empresas buscan que sus gerentes posean este tipo de habilidades

ya que esto genera mayor potencial de desarrollo y productividad (Pereda Pérez, López-Guzmán Guzmán, & González Santa Cruz, 2014).

Las habilidades gerenciales son percibidas por las empresas como un factor importante en el manejo del capital humano, su administración y rendimiento. Estudios empíricos han registrado relación de ciertas habilidades gerenciales con el clima organizacional. Álvarez Piel, Boloy Gracial, & Díaz Galano (2021), Zulema Ybela, Cañamero Tuanama, & Cárdenas Saavedra (2021) y Mino Pérez (2019) consideran en esta relación a la motivación. Rojas Nieto (2017) relaciona a la habilidad gerencial de solución de problemas con el clima organizacional. Palacios Vildoso (2021), Abanto Quispe & Abanto Quispe (2019) y Matamoros Paitán & Ñahuincopa Unocc (2018) relacionan a trabajo en equipo con clima organizacional. Gómez Choquehuanca (2020), Nahou Larrea (2019) y Ramirez Llatas (2019) incluyen a la comunicación efectiva en la relación con el clima organizacional. Jara García (2021), Rojas Nieto (2017) y Quispe-Layme, Espinoza-Flores, Atahúaman-Estrella, Chavez-Gavidia, & Paricahua-Peralta (2017) consideran al manejo de conflictos laborales en la relación con el clima organizacional.

De acuerdo con lo anterior, para la presente investigación se consideran variables independientes las siguientes habilidades gerenciales: motivación, solución de problemas, trabajo en equipo, comunicación efectiva y manejo de conflictos laborales. Existen modelos teóricos que consideran estas cinco habilidades gerenciales como unas de las habilidades clave sujetas de estudio. Los modelos teóricos de Madrigal (2002) y Whetten y Cameron (2011) las consideran dentro de sus mediciones y evaluaciones.

Estas habilidades gerenciales han sido estudiadas por varios autores, quienes han presentado definiciones para cada una de ellas. Para la habilidad gerencial motivación, se han presentado definiciones por Rivera Porras, Hernández Ladine, Forgiony Santos, Bonilla Cruz, & Rozo Sánchez (2018), Marin Samanez & Placencia Medina (2017), Whetten & Cameron (2011), Coon & Mitterer (2010), López Mas (2005) y Madrigal Torres (2002), quienes reportan en sus definiciones las dimensiones de capacidad de estimular la voluntad, capacidad de generar compromiso y capacidad de generar cumplimiento de objetivos. Por su parte, Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez (2021) consideran en su definición estos elementos y añaden la capacidad de estimular en alguien más esa motivación. Por tal motivo, para la presente investigación “la motivación se define como la capacidad de estimular en alguien más su voluntad y compromiso para que genere cierta actividad en aras de la búsqueda y logro de un objetivo” (Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez, 2021, pág. 36).

Con respecto a la variable solución de problemas, Whetten & Cameron (2011), Acevedo Borrego, Linares Barrantes, & Cachay Boza (2010) y Madrigal Torres (2002) manejan definiciones que contienen una de estas dos dimensiones: descripción del significado de problema o los pasos a seguir para la solución de los mismos. Por su parte, Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez (2021) consideran en su definición ambos elementos. Por tal motivo, para la presente investigación, “solución de problemas es la capacidad de modificar ciertas condiciones no deseadas del estado actual y obtener las condiciones deseadas o predefinidas, cumpliendo los siguientes pasos: identificación y definición del problema, generar soluciones alternativas, evaluar y seleccionar una alternativa, poner en práctica la solución y hacer un seguimiento” (Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez, 2021, pág. 37).

Para la variable trabajo en equipo, las definiciones reportadas por Whetten & Cameron (2011), Medina Fuenmayor (2010) y Madrigal Torres (2002) en general contienen las siguientes dimensiones: fomentar que las personas trabajen juntas buscando metas comunes, privilegia las metas comunes sobre las individuales y pondera la aportación de conocimiento, experiencia y habilidades propias al grupo (Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez, 2021). Considerando lo anterior, para la presente investigación, trabajo en equipo se define como el conjunto de personas que trabajan juntas para obtener las mismas metas. Se privilegia las metas comunes sobre las individuales. Contempla que la suma de los conocimientos, experiencias y habilidades de los integrantes del grupo potencializa el resultado. Se asociaría al término de sinergia (Medina Fuenmayor, 2010).

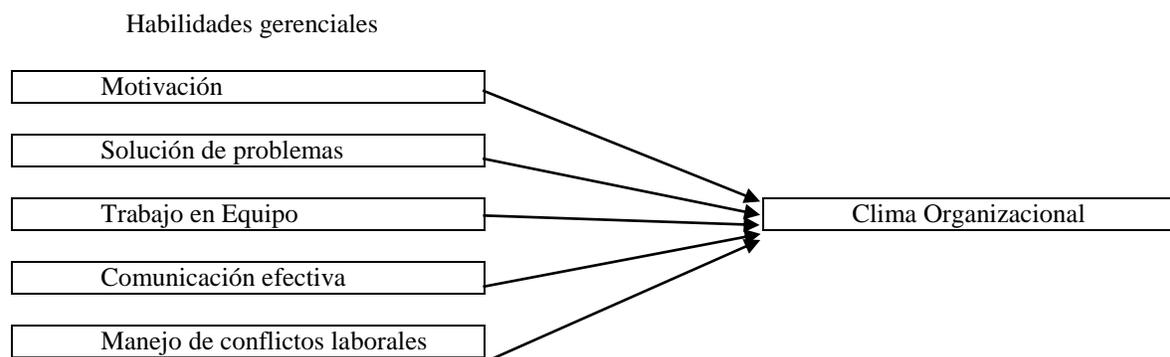
En relación a la variable comunicación efectiva, se registran diversas definiciones entre las que se pueden mencionar las de Medina (2016), Whetten y Cameron (2011) y Madrigal Torres (2002) en sus publicaciones. En general, estas definiciones incluyen las dimensiones de capacidad de intercambiar información, capacidad de transmitir ideas y experiencia, y nivel de realización administrativa. Considerando lo anterior, para el presente trabajo de investigación y de acuerdo a Harold y Heinz (1991), la comunicación efectiva se puede definir como el intercambio de información, ideas o experiencias de una mente a otras. Un gerente puede transmitir las y la efectividad marcará la realización administrativa (Medina, 2016).

Finalmente, para la variable manejo de conflictos laborales las definiciones utilizadas por Whetten & Cameron (2011) y por Madrigal Torres (2002) incluyen uno de estos elementos: definición de conflicto laboral o fases para su manejo. Por su parte, la definición de Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez (2021) consolida ambas dimensiones. Por lo anterior, para este trabajo de investigación el manejo de conflictos laborales se define como “la capacidad gerencial de concertar acuerdos sobre diferencias presentadas en los procesos inherentes al trabajo de los empleados, cumpliendo las fases de diagnóstico del origen del conflicto, estrategia para abordarlo, ejecución de la estrategia y solución exitosa del conflicto” (Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez, 2021, pág. 36).

2.3. Hipótesis

La motivación, la solución de problemas, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el manejo de conflictos laborales son habilidades gerenciales que se relacionan positivamente con el clima organizacional

Figura 1. Modelo gráfico de hipótesis



3. Metodología

La presente investigación se clasifica como cuantitativa, descriptiva, correlacional y explicativa. Es de tipo no experimental y transversal. Se utilizaron la técnica documental y la bibliográfica; la recolección de datos fue bajo la técnica de campo. El instrumento de medición fue un cuestionario que consta de 12 ítems para la variable dependiente clima organizacional y 34 para las variables independientes; 7 para motivación, 7 para solución de problemas, 7 para trabajo en equipo, 7 para comunicación efectiva y 6 para manejo de conflictos laborales. Se utilizó escala tipo Likert. Para clima organizacional considera una medición de 1 para totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indiferente, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Para las variables independientes van de 1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 Casi siempre y 5 Siempre. La validez de contenido del instrumento se confirmó a través de un grupo de expertos compuesto por tres académicos investigadores y un profesional en capital humano (Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez, 2021). El cuestionario se aplicó a 52 mandos medios (jefes, gerentes, subdirectores y directores de Banco de Nuevo León, México).

Para efecto del análisis econométrico se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM); herramienta multivariada que permite el estudio de variables latentes y de la variable observada (Manzano Patiño, 2017). La metodología de ecuaciones estructurales contempló el modelo de medida y el modelo estructural. El modelo de medida se relaciona a los constructos que son evaluados y considera para su análisis la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante. Por su parte, el modelo estructural considera el nivel de la R^2 , los coeficientes path y la significancia de las variables. El modelo estructural se detalla en el apartado de resultados.

3.1. Modelo de medida

La primera fase del Modelo de medida es el análisis de la consistencia interna. Se utilizó en esta primera fase, sobre la base de la muestra de 52 registros, el Alfa de Cronbach para calcular el nivel de correlación de los ítems que están considerados en cada uno de los constructos. Cuando la estimación arroja correlaciones altas, denota que los ítems están midiendo lo mismo y representan de manera más adecuada al constructo bajo análisis. En caso de obtener valores inferiores a .800 se presenta una área de oportunidad para mejorar la redacción de los ítems; finalmente, valores superiores a .900 representan alta confiabilidad (Mendoza & Garza, 2009). De acuerdo al parámetro del Alfa de Cronbach, el nivel de consistencia interna arrojó niveles dentro de los rangos recomendados para todos los constructos. Véase tabla 1.

Tabla 1. Alfa de Cronbach

Variable	# de Ítems	Alfa de Cronbach
Clima organizacional	12	0.893
Motivación	7	0.883
Solución de problemas	7	0.828
Trabajo en equipo	7	0.887
Comunicación efectiva	7	0.838
Manejo de conflictos laborales	6	0.918

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

La validez convergente es la segunda fase del modelo de medida. Ésta se refiere a la medida en la que el constructo coincide para explicar la varianza de sus elementos y contiene dos pasos para su estimación. El primero contempla el asegurar que los ítems que conforman un constructo mantengan cargas adecuadas. Con el fin de asegurar explicar al menos 50% de la varianza del indicador, se fijó como nivel mínimo de cargas de los ítems .700. El segundo paso para estimar la validez convergente es el cálculo de la varianza extraída media (AVE). Ésta se calcula elevando al cuadrado las cargas externas de cada ítem que conforma un constructor y obteniendo la media de ellas. El valor mínimo de AVE que se recomienda es de .500, es decir, que el constructo explique al menos el 50% de la varianza de los elementos que lo componen (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). El valor AVE para los diferentes constructos se ubicó en rangos de .648 a .755, por arriba del límite inferior recomendado. Ver tabla 2.

Tabla 2. Varianza media extraída (AVE)

Variable	# de Ítems	AVE
Clima organizacional	5	0.700
Motivación	4	0.740
Solución de problemas	4	0.648
Trabajo en equipo	5	0.685
Comunicación efectiva	4	0.670
Manejo de conflictos laborales	5	0.755

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

La validez discriminante es la tercera fase del modelo de medida y se refiere a que los constructos que forman parte de un mismo modelo estructural deben ser diferentes entre ellos (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Como primer estimador de esta fase se realizó la prueba de carga cruzadas. De acuerdo a Chin (1998) esta prueba se refiere a que las cargas de los ítems deben ser mayores en el constructo al que pertenecen y no en otro constructo que forma parte del modelo estructural (Segovia Romo, 2014). Los resultados muestran que todos los constructos cumplen con la prueba de cargas cruzadas. Ver tabla 3.

Tabla 3. Cargas cruzadas

Ítem	CO	MO	SP	TE	CE	MC
CO6	0.857	0.731	0.605	0.619	0.588	0.570
CO7	0.808	0.683	0.532	0.588	0.397	0.547
CO10	0.871	0.741	0.592	0.758	0.659	0.700
CO11	0.817	0.517	0.381	0.576	0.557	0.659
CO12	0.830	0.486	0.462	0.643	0.490	0.682
MO3	0.552	0.809	0.635	0.571	0.607	0.421
MO5	0.770	0.917	0.679	0.616	0.598	0.669
MO6	0.614	0.846	0.656	0.571	0.675	0.574
MO7	0.657	0.866	0.595	0.619	0.521	0.486
SP2	0.425	0.581	0.814	0.547	0.626	0.443
SP3	0.323	0.479	0.731	0.438	0.450	0.307
SP4	0.420	0.604	0.867	0.544	0.575	0.399
SP7	0.680	0.667	0.802	0.654	0.614	0.698
TE1	0.735	0.655	0.653	0.867	0.530	0.697
TE2	0.738	0.622	0.598	0.854	0.593	0.625
TE3	0.500	0.537	0.568	0.824	0.539	0.449
TE5	0.452	0.446	0.506	0.769	0.615	0.502
TE7	0.650	0.550	0.560	0.821	0.644	0.618
CE1	0.632	0.611	0.541	0.578	0.831	0.572
CE2	0.525	0.611	0.718	0.615	0.886	0.526
CE3	0.334	0.481	0.515	0.542	0.727	0.409
CE4	0.556	0.544	0.578	0.564	0.821	0.556
MC1	0.632	0.521	0.486	0.563	0.482	0.851
MC2	0.726	0.583	0.561	0.648	0.556	0.931
MC3	0.614	0.575	0.634	0.616	0.571	0.781
MC4	0.680	0.550	0.563	0.634	0.598	0.914
MC5	0.623	0.523	0.465	0.634	0.582	0.859

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

El segundo estimador para la estimación de la validez discriminante es el propuesto por Fornell y Lacker (1981) quienes sostienen que existe validez discriminante si la varianza compartida entre dos constructos es menos que la varianza extraída de un constructo en particular (Martínez-García & Martínez-Caro, 2009). Los resultados muestran que se cumple la validez discriminante para todos los constructos. Ver tabla 4.

Tabla 4. *Criterio Fornell y Lacker*

Variable	Comunicación efectiva	Clima organizacional	Manejo de conflictos laborables	Motivación	Solución de problemas	Trabajo en equipo
Comunicación efectiva	0.818					
Clima organizacional	0.649	0.837				
Manejo de conflictos laborables	0.641	0.756	0.869			
Motivación	0.692	0.761	0.633	0.860		
Solución de problemas	0.717	0.619	0.623	0.744	0.805	
Trabajo en equipo	0.700	0.766	0.713	0.690	0.702	0.828

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recolectados

4. Resultados

4.1. Modelo estructural

Como segunda fase del análisis, en el modelo estructural de ecuaciones estructurales se muestran los resultados relativos a colinealidad, nivel de la R^2 , significancia y relevancia de las variables.

El término de colinealidad de las variables independientes se refiere al nivel de correlación que existe entre ellas y que podría estar relacionada con niveles elevados de colinealidad que podrían afectar los resultados del análisis que se está llevando a cabo (Newbold, Carlson, & Thorne, 2013). Para efectos de estimar el nivel de colinealidad entre variables se puede utilizar el factor de inflación de la varianza (VIF). Niveles similares o superiores a 5 podrían indicar problemas de colinealidad entre las variables independientes que conforman el modelo estructural (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Los resultados VIF de las variables que conforman el modelo estructural se ubican dentro de los límites recomendados por lo que se sugiere que no existe problemas de colinealidad. Ver tabla 5.

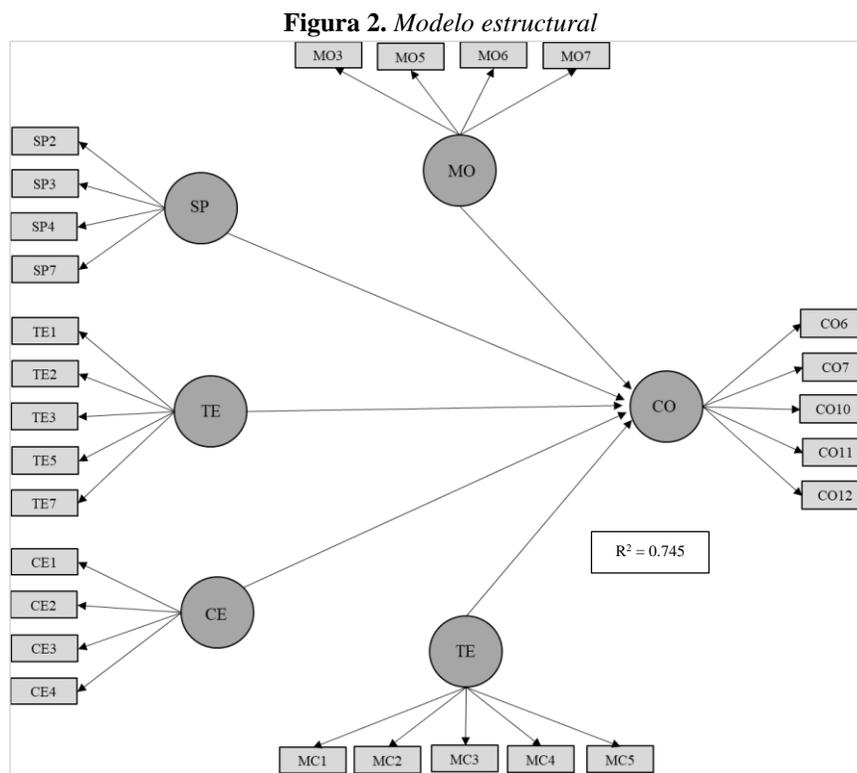
Tabla 5. *Factor inflación de la varianza (VIF)*

Variable	VIF
Motivación	2.762
Solución de problemas	2.924
Trabajo en equipo	2.907
Comunicación efectiva	2.657
Manejo de conflictos laborales	2.302

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

El siguiente paso es el cálculo de la R^2 y representa en términos porcentuales el nivel en el que el modelo estructural explica el fenómeno bajo estudio; en este caso se refiere al porcentaje en el que las habilidades gerenciales explican el clima organizacional (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). El modelo en esta investigación sobre la base de las cinco variables independientes consideradas,

arrojó una R^2 de 0.745, lo que explica que dichas variables en general explican un 74.5% del nivel del clima organizacional. Ver figura 2.



Fuente: Elaboración propia

Nota: Clima organizacional (CO), motivación (MO), solución de problemas (SP), trabajo en equipo (TE), comunicación eficiente (CE) y manejo de conflictos laborales (MC)

Posterior a que se define el modelo estructural se evalúa el impacto de los coeficientes Path y su significancia. Para el cálculo de la significancia de las variables independientes se utiliza la herramienta bootstrapping en el PLS-ESM. La magnitud de los coeficientes Path se relaciona con el nivel de impacto que las variables tienen sobre la variable dependiente y su significancia. Las variables motivación con coeficiente Path de 0.415, trabajo en equipo con 0.325 y manejo de conflictos laborales con 0.338, mostraron significancia con respecto a clima organizacional. Las variables solución de problemas y comunicación efectiva no fueron significativas. Ver tabla 6.

Tabla 6. Coeficientes Path y P-Valor

Variable	Coefficiente Path	P - Valor
Motivación	0.415	0.001
Solución de problemas	-0.141	0.306
Trabajo en equipo	0.325	0.004
Comunicación efectiva	0.018	0.902
Manejo de conflictos laborales	0.338	0.036

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo a los resultados obtenidos se aprueban las siguientes hipótesis:

H1: La motivación es una habilidad gerencial que se relaciona positivamente con el clima organizacional en las Instituciones Bancarias de Nuevo León, México

H3: El trabajo en equipo es una habilidad gerencial que se relaciona positivamente con el clima organizacional en las Instituciones Bancarias de Nuevo León, México

H5: El manejo de conflictos laborales es una habilidad gerencial que se relaciona positivamente con el clima organizacional en las Instituciones Bancarias de Nuevo León, México

De acuerdo a los resultados obtenidos no se aprueban las siguientes hipótesis:

H2: La solución de problemas es una habilidad gerencial que se relaciona positivamente con el clima organizacional en las Instituciones Bancarias de Nuevo León, México

H4: La comunicación efectiva es una habilidad gerencial que se relaciona positivamente con el clima organizacional en las Instituciones Bancarias de Nuevo León, México

5. Conclusiones y Recomendaciones

El fenómeno clima organizacional ha sido estudiado durante años y existen en torno a él, teorías, modelos y estudios empíricos que confirman su relación con el comportamiento de los trabajadores, su desempeño y productividad. Así mismo, estudios empíricos fundamentan que son varios los factores que inciden en el nivel del clima organizacional, dentro de los cuales están ciertas habilidades gerenciales.

La presente investigación consideró a la motivación, la solución de problemas, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el manejo de conflictos laborales, como habilidades gerenciales que se relacionan positivamente con el clima organizacional de los Bancos en el estado de Nuevo León, México. El modelo utilizado en este análisis, con base en ecuaciones estructurales, arrojó que estas habilidades gerenciales explican 74.5% del clima organizacional.

Los resultados complementan la literatura actual ya que coincide parcialmente con lo reportado en ella. Las variables motivación, trabajo en equipo y manejo de conflictos laborales son significativas con respecto al clima organizacional. Estos resultados coinciden con lo reportado en diversos trabajos de investigación. Álvarez Piel, Boloy Gracial, & Díaz Galano (2021), Zulema Ybela, Cañamero Tuanama, & Cárdenas Saavedra (2021), Nahou Larrea (2019), Mino Pérez (2019), lo reportan para motivación. Álvarez Piel, Boloy Gracial, & Díaz Galano (2021), Palacios Vildoso (2021), Abanto Quispe & Abanto Quispe (2019), Matamoros Paitán & Ñahuincopa Unocc (2018) lo hacen para trabajo en equipo. Finalmente, Jara García (2021), Nahou Larrea (2019), Rojas Nieto (2017) lo reportan para manejo de conflictos laborales.

Las variables solución de problemas y comunicación efectiva no registraron significancia con respecto a clima organizacional a pesar de que la literatura reporta este tipo de relación. Álvarez Piel, Boloy Gracial, & Díaz Galano (2021), Gómez Choquehuanca (2020), Ramírez Llatas (2019), lo reportan para la comunicación efectiva y Rojas Nieto (2017) para solución de problemas. Estas diferencias se pueden deber a diversos factores entre los que se encuentra el que los estudios empíricos de la literatura fueron realizados en sectores productivos diferentes al que aborda esta investigación. Así mismo, las latitudes y los tiempos en que fueron realizados varían con respecto al de esta investigación. Otro elemento a considerar es la posible afectación de la pandemia (Covid – 19) sobre las percepciones y comportamiento de los empleados durante esta investigación.

Los resultados ponen en contexto el impacto que las habilidades gerenciales en los Bancos de Nuevo León, México, tienen sobre el clima organizacional. Será recomendable para las empresas considerar dentro del análisis y seguimiento de su clima organizacional las habilidades gerenciales bajo estudio en esta investigación y buscar los elementos que pudieran favorecerlas a fin de incrementar el nivel de su clima organizacional. Así mismo, puede ser de utilidad para las empresas el instrumento de medición utilizado en esta investigación para la medición de estas variables, ya que ha mostrado consistencia y confiabilidad.

Esta investigación consolida resultados y conclusiones que serán incorporados en una investigación más amplia que considerará como alcance general los Bancos en México y planteará

dos escenarios bajo estudio; escenario pre-Covid (antes del inicio de la pandemia) y escenario Covid (durante la pandemia).

6. Referencias

- Abanto Quispe, J. M., & Abanto Quispe, M. (2019). *Clima organizacional y Trabajo en equipo en docentes de la institución educativa "24 de Junio" Huayobamba - San Marcos 2019 (Tesis de Maestría)*. Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Aburto Pineda, H. I. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia, vol. 19, núm. 51*, 41-49.
- Acevedo Borrego, A., Linares Barrantes, C., & Cachay Boza, O. (2010). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. *Industrial Data*, 18-27.
- Alegría Zebadúa, R. M., & Alarcón Martínez, G. (Agosto-Diciembre de 2021). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en México. *VinculaTégica, 7(2)*, 33-48. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Alvarez Piel, L., Boloy Gracial, E., & Díaz Galano, B. E. (2021). Plan de acciones para la mejora del clima organizacional en la sucursal bancaria 8632 "LOS MACEO". *Revista Observatorio de las ciencias sociales de iberoamérica, Vol 2(10)*, 83-97.
- Arias gallegos, W., & Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia y trabajo*, 185-191.
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales, 31(134)*, 8-19. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información tecnológica, 1*, 141-148. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Bustamante-Ubilla, M., Lapo-Maza, M., Tello- Sánchez, M., & Núñez Lapo, M. (2018). Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional. *Revista Empresarial, 12(46)*, 12-23. doi:DOI:<https://doi.org/10.23878/empr.v12i46.122>
- Cabrera Luján, C. O., & Trigozo Castro, G. M. (2016). Percepción del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de la Unión Peruana del Sur, 2015. *Revista de Investigación Valor Agregado, 3(1)*, 47-60. doi:DOI: <https://doi.org/10.17162/riva.v3i1.1265>
- Canales-Farah, A. M., López-Gómez, J. A., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, VI(1)*, 125-142.
- Coon, D., & Mitterer, J. (2010). *Introducción a la Psicología*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum, 43-58*.
- Del Toro Granados, J., Salazar Sotter, M. C., & Gómez Rangel, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una Pyme de servicios de ingeniería. *Clío América, 204-227*.
- Domínguez Aguirre, L. R., Sánchez Garza, J. A., & Torres Hernández, Z. (Septiembre-diciembre de 2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia, 18(50)*, 24-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67415744005>
- Ganga Contreras, F. A., Piñones Santana, M. A., & Saavedra Moyano, L. (15 de Febrero de 2015). Obtenido de <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadrenos de administración(42)*, 43-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

- Gómez Choquehuanca, F. (Abril-junio de 2020). Habilidades comunicativas del líder pedagógico y el clima organizacional en las instituciones educativas. *Revista de investigación de la escuela de posgrado*, 9(2), 1627-1636. doi:<http://dx.doi.org/10.26788/riepg.2020.2.178>
- Hair, J., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (01 de 2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1). doi:<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Huchiyama Ruiz, M. (2020). *El liderazgo y su efecto en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo (Tesis de Maestría)*. Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Jara García, V. J. (2021). *Conflictos laborales y el clima laboral en la Agencia Banco de la Nación Chimbote - 2021(Tesis de Maestría)*. Universidad César Vallejo, Chimbote, Perú.
- Juarez Adata, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 307-314.
- Korompot, A. (2020). Influence of Motivation and Work Environment The Performance of Employees Pt. Multi Putra Makmur . *American Journal of Multidisciplinary Research & Development*, 21-25.
- León Fandiño, J. L. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional de Colombia, Arauca, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/12036>
- López Mas, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Federick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 25-36.
- Madrigal Torres, B. E. (2002). *Habilidades directivas*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- Managheb, S. E., Razmjooei, P., Gharbi, M. R., Hosseini, M., & Amiranzadeh, M. (2018). Mediating role of organizational silence in the relationship between organizational climate and job performance . *Amazonia Investiga*, 72-86.
- Manzano Patiño, A. P. (2017). Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales. *Investigación en educación médica*, 7(25), 67-72. doi:<https://doi.org/10.1016/j.riem.2017.11.002>
- Marin Samanez , H. S., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado . *Horiz Med* , 42-52.
- Martínez-García, J. A., & Martínez-Caro, L. (enero-abril de 2009). La validez discriminante como criterio de evaluación de escalas: ¿teoría o estadística? *Universitas Psychologica*, 8(1), 27-36. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64712168003>
- Matamoros Paitán, R., & Ñahuincopa Unocc, M. (2018). *El trabajo en equipo y clima laboral en los docentes de la I.E “La Victoria de Ayacucho” – Huancavelica - 2018 (Tesis de Maestría)*. Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Medina Fuenmayor, M. (2010). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo. *Telos*, 79-97.
- Medina, A. (2016). *Plan estratégico de comunicación efectiva, para mejorar el ambiente de trabajo en la escuela estatal Efrain Pérez del municipio Libertador Estado Carabobo (Tesis de Maestría)*. Valencia.
- Mendoza, J., & Garza, J. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación. *Innovaciones de negocios*, 6(11), 17-32. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/12508>
- Mera-Menéndez, K. M., & Looor-Zambrano, H. Y. (Noviembre de 2021). Liderazgo y su relación con el clima organizacional en Hurona Market, cantón Portoviejo, Provincia Manabí. *Polo del conocimiento*, 6(11), 700-717.
- Mino Pérez, E. M. (2019). *Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de los trabajadores de Scotiabank Chiclayo (Tesis de Maestría)*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Mora, L., & Osorio, E. (2006). Relación entre el clima organizacional y las habilidades gerenciales. *Universidad de la Sabana*, 1-29. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10818/4534>

- Nahou Larrea, M. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020 . *Ciencia Administrativa*, 92-100.
- Newbold, P., Carlson, W., & Thorne, B. (2013). *Estadística para administración y economía*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Nita, M., & Stanciu, R. (2015). The influence of the management communication on the organizational culture and climate. *Annals of the oradea university, Fascicle of Management and Technological Engineering*, Issue #1. doi:10.15660/AUOFMTE.2015-1.3132
- Palacios Molina, D. L. (Enero-abril de 2019). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal administrativo de los distritos de salud de la provincia Manabí.Ecuador. *Revista ECA Sinergia*, 10(1), 70-84. doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i1.1196
- Palacios Vildoso, R. E. (2021). *Clima organizacional y trabajo en equipo de los trabajadores de salud del Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren Es Salud, Lima 2021 (Tesis de Maestría)*. Universidad César Vallejo, Lima. Perú.
- Paredes Zempual, D. (2019). *La relación de las habilidades gerenciales en el proceso administrativo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) dedicadas al comercio ubicadas en ciudad Obregón, Sonora, México, 2017 (Tesis de Doctorado)*. San Nicolas de los Garza, N.L.
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M., & Olivares Medina, M. M. (2015). Diagnóstico del clima organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria metal-mecánica . *Revista Internacional, administración & finanzas*, 15-24.
- Pereda Pérez, F. J., López-Guzmán Guzmán, T., & González Santa Cruz, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10(3), 528-561. doi:http://dx.doi.org/10.3926/ic.511
- Puitiza Lucano, C. M., Tejada Muñoz, S., Morales Rojas, E., Chávez Quintana, S., & Sánchez Santillan, T. (sep-dic de 2020). Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la microrred de salud Bagua Grande en Perú. *Revista de la Universidad de Zulia, Año 11(31)*, 71-85. doi:http://dx.doi.org/10.46925/rdluz.31.06
- Quispe-Layme, W., Espinoza-Flores, B., Atahuaman-Estrella, S.-M., Chavez-Gavidia, C., & Paricahua-Peralta, J.-N. (Enero de 2017). Manejo de conflictos en el clima organizacional de los trabajadores de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. *Ceprosimad*, 5(1), 20-29. Obtenido de <https://www.journal.ceprosimad.com/index.php/ceprosimad/article/view/41>
- Ramirez Llatas, J. W. (2019). *Habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 - Unidad de Gestión Educativa Local N°15, 2018 (Tesis de Maestría)*. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Ramos Lugo, G. E., & Triana, M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aportación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et Technica*, 2(34), 309-314. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/revista/12913/V/2?inicio=151>
- Rivera Porras, D. A., Hernández Ladine, J. D., Forgiony Santos, J. O., Bonilla Cruz, N. J., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios*, 17.
- Rodríguez M., A., Paz Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 219-234.
- Rojas Cuevas, G. A. (2017). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Agencia 1 de la Cd de Trujillo (Tesis de Maestría)*. Trujillo, Perú.
- Rojas Nieto, K. L. (2017). *Habilidades gerenciales y clima organizacional en los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting S.A.C. (Tesis de Maestría)*. Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/22104>

- Segovia Romo, A. (2014). *El liderazgo, la compensación variable, el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleo: un enfoque de modelación mediante ecuaciones estructurales (Tesis Doctoral)*. San Nicolás de los Garza, N.L.
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza G., A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 117-125.
- Simbrón-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (Año VI. Vol. VI. N°1. Edición Especial. 2020 de 2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(1), 59-83.
- Vasudevan, L., & Iqbal, A. (2018). Relationship between organizational climate and citizenship behavior of the non-supervisory staff in Bank Simpanan National, Malaysia. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 287-302.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Zulema Ybela, A. E., Cañamero Tuanama, N. I., & Cárdenas Saavedra, A. (2021). El clima organizacional y la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia, Lima, 2016. *Revista Iberoamericana de la Educación*, 1. Obtenido de <https://doi.org/10.31876/ie.vi.90>



Competencias laborales dentro de las agencias aduanales pre y post Covid 19. (Labor competencies within the customs agencies pre and post Covid 19)

Diana Jacqueline Ríos García¹ y Angélica Hernández Leal²

¹ Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario Nezahualcóyotl (México),
riosgarciadianajacqueline@gmail.com

² Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario Nezahualcóyotl (México),
angiehlmx@hotmail.com, <http://orcid.org/0000-0003-4478-5391>

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: julio-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-197>

Resumen

La Crisis sanitaria que inició en 2019 y está presente de forma intermitente hasta nuestros días, ha modificado las condiciones y formas de trabajar con la finalidad de atender y proteger hasta donde sea posible a las distintas empresas; las agencias aduaneras no son la excepción, exigen un gran desarrollo de competencias laborales dado a que trabajan bajo presión y con una gran cantidad de clientes, además de que, el entorno de las agencias aduanales en México es difícil debido al gran índice de competencia que se tiene, así como el excesivo número de colaboradores que se encuentran dentro de las mismas; el comportamiento que tuvieron antes y en un entorno actual por el Covid-19 modificó su forma de trabajo y los obligó a realizar diversas alternativas de tal forma que se convirtieron en multitareas para satisfacer a sus clientes y se enfocaron en su capital humano; en este tenor, el objetivo de este documento es analizar las competencias demandadas a la contratación al egresado contra las requeridas durante la pandemia a fin de encontrar puntos de convergencia o áreas de oportunidad; el enfoque es mixto y la metodología se basa en un caso de estudio de agencias aduanales que por seguridad prefieren permanecer anónimas; los hallazgos de la presente investigación, versan hacia las posibles oportunidades de mejora en la formación de capital humano.

Palabras claves: Agencia aduanal, capital humano, comercio, competencias, Covid-19
JEL Codes: J8, J80

Abstract

The health crisis that began in 2019 and remains intermittent to this day, has modified the conditions and ways of working in order to serve and protect the different companies as much as possible; Customs agencies are no exception, they require a great development of labor skills given that they work under pressure and with a large number of clients, in addition to the fact that the environment of customs agencies in Mexico is highly competitive, as well as the excessive number of collaborators found within them; the behavior they had before and in a current environment due to Covid-19 modified their way of working and forced them to carry out various alternatives in such a way that they became multitaskers to satisfy their clients and focused on their human capital; In this sense, the objective of this document is to analyze the competencies required for hiring the graduate against those required during the pandemic in order to find points of convergence or areas of opportunity; the approach is mixed and the methodology is based on a case study of customs agencies that prefer to remain anonymous for security reasons; The findings of this research are about the possible opportunities for improvement in the formation of human capital.

Key words: Customs agency, human capital, trade, skills, Covid-19
JEL Codes: J8, J80

1. Introducción

A partir del comienzo de la pandemia en Wuhan (China) a finales del 2019 e inicios del año 2020 en América, el mundo empezó a cambiar debido a que los seres humanos tuvieron que aprender a trabajar y convivir de una manera distinta a lo habitual, por lo tanto, las competencias laborales, entendidas se modificaron en atención de las necesidades de los usuarios de las agencias aduanales al momento de que los países empezaron a cerrar fronteras y no se tenía conocimiento a qué grado afectaría al comercio internacional.

En este documento se describe la modulación de las competencias laborales de un empleado en ascenso dentro de la propia agencia principalmente con una licenciatura en comercio internacional donde el propósito fue prepararnos para esta labor y demostrar que tenemos la capacidad de acoplarnos a diversos cambios en la forma de trabajar. Esto debido a que primordialmente el liderazgo de las agencias aduanales empezó a enfocarse en el resguardo de su capital humano.

Una de las principales alternativas que se ha presentado al inicio de la pandemia fue el cambio repentino de la forma de trabajar, esto se refiere al home office. La emergencia sanitaria por el COVID-19 ha impulsado el home office de forma masiva durante los últimos meses en todo el mundo. El coronavirus (COVID-19) ha provocado un uso más intenso del home office en el mundo, y México no ha sido la excepción. El home office se ha posicionado como una alternativa para que las empresas no frenen algunas actividades y, al mismo tiempo, cuiden a sus trabajadores. Sin embargo, es importante mencionar que el home office en tiempos del COVID-19 no tiene nada que ver con el home office flexible o permanente que muchos conocemos desde hace años (Rodríguez, 2020).

No obstante, la propuesta de trabajar en casa se da como alternativa laboral desde algunos años atrás antes del inicio de la crisis pandémica, sin embargo, para las empresas esta modalidad de trabajo no es sinónimo de productividad, debido a que consta de diversas variantes: electricidad, dispositivos tecnológicos, manejo de plataformas, conexiones, entre otras; pero al surgir una crisis de tal índole se tuvo que utilizar al grado de ya hacerlo parte de la forma de trabajar. Al momento de que un empleado (a) generalmente egresado (a) de las licenciaturas de comercio internacional y/o comercio exterior, negocios internacionales o técnico en aduanas, empieza a buscar en donde ejercer las aptitudes y formación académica en el ámbito laboral se enfrenta a diversas barreras hablando en el entorno aduanal, debido a que en primera estancia las agencias aduanales esperan que tengas mínimo un año de experiencia en algo relacionado a comercio exterior. No obstante, uno de los mayores retos de los alumnos es encontrar dicha experiencia en el servicio social y específicamente en las prácticas profesionales donde pueden incluso quedarse a seguir laborando con dichas empresas para poder contar con mayor experiencia laboral por medio de sus capacidades y conocimientos a desarrollar en el área que se encuentran.

2. Marco teórico

En esta sección se pretende crear un marco de estudio para la comprensión de las variables involucradas en este estudio; la forma en que las empresas en general y en este caso las agencias aduanales en particular trataron de salir adelante ante la crisis económica derivada de la pandemia, el comportamiento de los diferentes empleados en las agencias aduanales y concluir si se llevaron a cabo dichas competencias. Para situar las variables de investigación y observación en el contexto ubicado en el conocimiento, pandemia, agencias aduanales y capital humano (empleados) se ha pensado en la teoría de la resiliencia empresarial para la primera de las variables y en la teoría de la competencia laboral propuesta por diferentes actores internacionales.

2.1. Resiliencia empresarial

La significación de la “Resiliencia”, también es abordada en la organizaciones, pues cabe recordar que las empresas la hacen personas, por ello toda unidad de negocios, en el contexto de las “ciencias administrativas”, puede estar sujeta adversidades de todo tipo, como la falta de liquidez financiera, recursos humanos, mala gestión administrativa, logística, entre otros elementos de carácter operativo interno, a lo cual también se le deben agregar los infortunios producidos por el ambiente

externo, que no son de control humano, tales como terremotos, tsunamis, inundaciones, deslaves (fenómenos naturales), enfermedades, pandemias (fenómenos antrópicos) etc. (Villamarin, Arteaga, Álvarez, & Mero, 2022)

La resiliencia empresarial, es un concepto que ha adquirido importancia durante el presente siglo y trata acerca de la habilidad que tienen las empresas para no entrar en un escenario de riesgo, el cual, puede suceder de dos situaciones: los accidentes y las crisis; un accidente concretamente se puede predecir, por tal motivo se puede anticipar alguna solución a dicho suceso para que no exista alguna problemática dentro de la empresa. Una crisis se entiende por un acontecimiento imprevisible, principalmente cuando proviene del macro entorno, un ejemplo muy actual es el caso de la pandemia por COVID 19, en consecuencia, no fue algo predecible y no se pudo protocolizar, para que no hubiera una afectación grave. La diferencia entre un accidente y una crisis es que una se puede predecir y otra no.

En este entendido la resiliencia es vital en este nuevo contexto, puesto que la incertidumbre sobre su evolución, la velocidad y la violencia con la que se producen los cambios obliga a las empresas a desarrollar nuevas competencias y habilidades que les ayuden a renovarse y reorganizarse incluso antes de que esos cambios se produzcan. (Piñeiro & Romero, 2018).

En este conjunto de posibles escenarios y alternativas, es oportuno relacionar la pandemia con la resiliencia empresarial, por lo que, al introducirnos al sector empresarial podemos detectar el constante desafío de supervivencia que se ha tenido en los últimos 24 meses, la crisis pandémica ha afectado a cualquier giro empresarial, el constante riesgo de morir se dispersó a nivel mundial, en consecuencia, es perentorio que los líderes empresariales se focalicen en la implementación de planes de acción o alternativas que posibiliten un manejo y operación efectiva sin ningún riesgo esto enfocándose en su recurso humano (empleado).

Por último, destacar que las empresas resilientes se enfrentan a entornos muy inestables, y que el proceso de toma de decisiones en dichos contextos de crisis es muy complejo y conlleva tomar decisiones de alto riesgo. Para alcanzar la resiliencia empresarial y evaluar las disrupciones, se precisa de métodos, enfoques y herramientas que sean capaces de analizar cuan hábil y resistente es una empresa para centrar sus esfuerzos en aquellas áreas más vulnerables a sufrir los efectos negativos de una disrupción (Sanchis & Poler, 2020)

2.2. La teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia resalta la relación entre una organización y sus diferentes entornos, por tal motivo se abordará el ámbito macro incontrolable con la finalidad de destacar las decisiones administrativas que van de la mano con la unidad de negocios en acuerdo con las características de las situaciones que se enfatizan en la devaluación de la moneda, desempleo, inflación, deuda privada.

La teoría de la contingencia no busca subvertir el orden social establecido, sino, la de trabajar en base a las condiciones existentes con la finalidad de generar un clima productivo en la organización. (Gonnet, 2018). La percepción que se tiene de la teoría en cualquier contexto: tecnología, medio ambiente, tamaño de dicha contingencia, el cambio de estructura para poderse adaptar a la situación actualmente es aprobada de una manera obligatoria debido a la pandemia que se vive actualmente.

La teoría contingente coincide en la visión de adaptación de las empresas para ajustarse a las presiones del entorno. (Rueda & Zapata, 2018). En esta investigación se resaltan tres aspectos importantes: el primero son las actividades constantes y normales que las empresas ejercían sin ningún tipo de crisis; el segundo es el inicio de la crisis pandémica el cual ha causado contagios, muertes, cierre de empresas sin ningún tipo de alternativa para poder enfrentar dicha contingencia, por tal motivo, fueron cerradas para evitar contagios y eso conllevó el cierre definitivo de algunas de estas. Y el tercero es la toma de decisiones que las empresas tuvieron que realizar tanto en lo interno (cambio de forma de trabajo, medidas de seguridad, forma de interactuar) como en lo externo (forma de vender, comprar suministros, entre otros).

La Teoría de la contingencia, señala que las organizaciones evolucionan, que los

comportamientos cambian con el tiempo, que el mundo se mueve de manera muy distinta, que nada permanece, que todo es impredecible. (Santiago, 2017). Dicha teoría concluye que no hay una manera óptima y eficiente para una empresa, a excepción de que procure la congruencia y oportunidad en sus procesos internos, su estructura, las crisis o contingencias que se caracterizan como un entorno externo.

2.3. Las agencias aduanales como organización social

La organización social da énfasis a los beneficios y retos de usar los medios sociales para explotar la capacidad del esfuerzo en conjunto. Las agencias aduanales distribuyen actividades en diferentes áreas debido a la carga de trabajo que conlleva un despacho de mercancía (entrada y salida de mercancía al territorio nacional), es por ello que todos dentro de la agencia tienen roles y actividades específicas las cuales se relacionan entre sí, es decir, es un trabajo en conjunto donde hay interactividad y comunicación constante, para un objetivo en común.

Se debe señalar que los líderes de las empresas deben ser transformacionales, relacionándose con comunidades de personas, las cuales trabajan con un objetivo común, encontrándose igualmente, fundamentadas en relaciones sociales productivas que son determinadas, en gran medida, por la estructura organizativa, su cultura institucional, estilo de liderazgo, entre otros aspectos organizacionales. (Pertúz, 2018)

Tomando en consideración que la economía y el comercio es la base de toda la sociedad, esto ha provocado grandes cambios a lo largo de los años para las agencias aduanales, es decir, su estructura, tamaño, el trato y apoyo a su personal que sería su primera obligación social, así como, el enfocarse a entornos tecnológicos con una doble función: tener mayor productividad y observar de manera discreta el cómo poderse beneficiar, esto provocado por el crecimiento exponencial del comercio electrónico, el cual, no es una variable específica a estudiar en el presente documento.

2.4. Competencias laborales

La competencia laboral se entiende como la serie de características específicas que debe exhibir un individuo para convertirse en la persona idónea para ocupar una plaza determinada con los resultados planeados para este puesto, estas características van más allá de los conocimientos que se refiere propiamente a los conocimientos conceptuales o a las habilidades para su aplicación. (Scheleicher, 2019)

En otro documento, La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2022) hace énfasis en su definición primaria que indica que competencia profesional o laboral es el cúmulo de conocimientos, habilidades y destrezas que pueden aprenderse, permiten a los individuos realizar una actividad o tarea de manera adecuada y sistemática, y que pueden adquirirse y ampliarse a través del aprendizaje. En coincidencia con Jaime (2021) estas competencias pueden ser clasificadas de tres formas:

- Las básicas que se refieren al pensamiento lógico matemático (sumar, leer, escribir etc.) y la adaptación del individuo con la sociedad.
- Las competencias transversales que hablan propiamente de la proactividad del empleado, la capacidad de centrarse en objetivos empresariales, la orientación a resultados, el trabajo bajo presión y varias más que pudieran llegar a ser adquiridas de acuerdo a la madurez de los empleados (as).
- Las competencias funcionales, que se refieren a conocimientos teóricos y técnicos para llevar a cabo tareas de alta complejidad.

Entre las competencias transversales que han probado ser más efectivas para el desarrollo del individuo dentro de la organización, son: la capacidad de comunicación efectiva, la sinergia creada por el trabajo en equipo, la capacidad de trabajar bajo presión, la autogestión, la proactividad, la adaptación al cambio, y con énfasis en los últimos años, la adaptación a la tecnología y ejercer multitareas.

Las organizaciones requieren elementos con alto grado de competencia para ser competitivas,

así como los individuos necesitan desarrollar competencias profesionales para tener éxito en el mercado laboral y cimentar mejores sociedades. (OCDE, 2012)

3. Método

Como se ha comentado, durante el periodo pandémico, todo cambió, de igual forma lo hicieron las competencias laborales exigidas a cada trabajador, es decir, llevar la competencia en el ámbito tecnológico, en este caso en particular hablamos de empleados de algunas agencias aduanales; esto dio origen a plantear un problema laboral, ¿Será suficiente el conocimiento y experiencia adquirida a partir del inicio de labores=competencia, para enfrentar un evento disruptivo no controlable?

Esto adquirido tanto en la escuela superior, como en el presente documento y toda vez que se hace desde la perspectiva de enriquecer el andar laboral del egresado de la licenciatura en comercio internacional o afín, se ha pensado con el siguiente objetivo:

3.1. Objetivo de la investigación:

Documentar la idoneidad de las competencias adquiridas durante la licenciatura en comercio internacional con relación a las demandadas laborales en la etapa pandémica por COVID 19, en agencias aduanales durante sus inicios (2019), hasta la actualidad.

3.2. Diseño de Investigación

El enfoque a seguirse en esta investigación será descriptivo, el cual se refiere a la declaración de los hechos sin la manipulación o alteración de ninguna índole; el objeto de estudio son las competencias y habilidades profesionales que se requieren en las agencias aduanales con conocimientos previos mediante la carrera de comercio, por lo anterior, se cuenta con un método mixto (cualitativo-cualitativo) debido a que se realizará un recuento del comportamiento de diversas agencias aduanales que por razones de seguridad no desean ser mencionadas y expresar los resultados de forma estadística conforme a la información recopilada, esto a partir de la pandemia, este objeto de estudio se recabo con diez personas egresadas que trabajan en diversas agencias aduanales dentro y fuera de la aduana del aeropuerto de la Ciudad de México.

Las variables a considerar en la observación de las competencias requeridas por las agencias aduanales son:

- Resolución de problemas.
- Facilidad de adaptación a nuevos cambios.
- Conocimientos obtenidos durante su experiencia profesional o educativa.
- Manejo de aplicaciones o plataformas mediante dispositivos móviles.
- Trabajar bajo presión
- Facilidad de comunicación interpersonal
- Ser proactivo

3.3. Hipótesis

El supuesto del documento es:

Las habilidades y competencias adquiridos por conocimientos previos no son adecuadas para las agencias aduanales en momentos de contingencia.

3.4. Sujetos de estudio

Los participantes en dicha investigación son egresados de la licenciatura en comercio internacional del Centro Universitario UAEM Nezahualcóyotl, que estudian en promedio 4 años y medio en esta carrera, por tal motivo, se realizó un muestreo no probabilístico, es decir, se basa en un razonamiento subjetivo y se complementa con la técnica “bola de nieve” la cual se adecúa por las situaciones de vivencia de diversos individuos que están abiertos a sucesos similares y características adecuadas con el presente estudio. Debido a que los objetos serán la actuación de empleados en

aduanas y los sujetos de estudio serán los empleados los cuales vivieron el fenómeno pandémico.

El instrumento de investigación fue una entrevista semiestructurada basada en la siguiente matriz de congruencia:

Tabla 1. Matriz de congruencia

Dimensión	Pregunta	Indicador	Posible respuesta
Eficiencia	¿En qué porcentaje durante la pandemia se cumplían los objetivos laborales?	Productividad	a) Menos de 50% b) 80% a 90% c) 60% a 70%
Salario	¿Al comienzo de la pandemia tuviste algún impacto en tu salario?	Monto	a) Me descontaron un porcentaje b) Se mantuvo c) Me despidieron
Experiencia laboral	¿Cuánto tiempo llevas laborando en el área aduanera?	Años	a) Menos de 1 año b) 1 a 2 años c) 3 o mas
Cambios durante la pandemia	¿En tu trabajo hubo algún cambio en cuanto a la forma de trabajar?	Forma de interacción personal	a) Se realizó home office b) Se tomaron sólo medidas sanitarias
Competencia desarrollada	¿Qué tipo de competencias te planteaban al momento de la pandemia?	Proactividad	a) Manejo de plataformas y aplicaciones en línea b) Saber trabajar desde casa c) Trabajo en equipo

Fuente: elaboración propia con entrevistas e investigación documental

El muestreo es un proceso de selección de un cierto grupo de personas con la finalidad de estudiarlos o terminar ciertas características. Es por tal motivo que se usará el muestreo no probabilístico en dicha investigación, la cual consiste en seleccionar muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacerlo aleatoriamente, así también no significa que todos los miembros de población puedan ser seleccionados para la muestra.

En este tipo de muestreo no se puede predecir la forma de las distribuciones de los resultados obtenidos, esto debido al criterio diferente que aplican las personas para seleccionar a los informantes, ni tampoco se puede predecir cómo diferirán las estimaciones de los parámetros correspondientes. No se dispone de ningún método objetivo que permita medir la confianza de los estimadores cuando la muestra es seleccionada a criterio de los encuestadores. Esto debido a que en este tipo de muestreo no se conoce la probabilidad de selección de los elementos que pasan a formar parte de la muestra. En estas situaciones, estamos ante un método de muestreo no probabilístico. (Díaz, Ojeda, & Valderrábano, 2016).

De los diversos tipos de muestreo agrupados en este rubro se encuentra el muestreo “bola de nieve” seleccionado por ser el más adecuado a la presente situación.

3.5. Bola de nieve

Se le denomina muestreo de bola de nieve porque consiste en que cada sujeto estudiado propone a otros, es decir se localiza a algunos individuos y estos conducen a otros y a su vez estos a otros hasta conseguir una muestra suficiente. Produciendo por ende a un efecto acumulativo parecido a una bola de nieve. Esta técnica es un método de muestreo no probabilístico. (Parra & Vázquez, 2017)

Este muestreo fue usado cuando los participantes potenciales fueron difíciles de encontrar, en este caso por el regreso a la nueva “normalidad” que se generó durante la pandemia, el momento idóneo para detener las entrevistas es cuando los resultados se vuelven repetitivos.

3.6. Marco Referencial

De acuerdo con la CAAAREM (Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana) “una agencia aduanal es la persona moral autorizada por el SAT, en términos del artículo 167- D de la Ley Aduanera, para promover el despacho aduanero de las mercancías por cuenta ajena, en los diferentes regímenes aduaneros”.

(López, 2017) considera que “la agencia aduanal es la persona moral constituida conforme a las leyes civiles o mercantiles orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación y exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades”.

Es por ello que en términos generales una agencia aduanal es la persona moral que se encarga de apoyar a las empresas e individuos en todo lo referente a comercio exterior esto por medio de una importación, exportación y en la regulación de todos los trámites aduaneros. Esto mediante la revisión de la mercancía, clasificarla, elaboración de pedimentos, pago de contribuciones, que tipo de régimen es, si necesita algún permiso para poder ser liberada dentro del territorio, entre otros.

En México se cuentan con 49 aduanas en todo el territorio nacional, las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- 19 en la frontera norte
- 2 en la frontera sur
- 17 marítimas
- 11 interiores

Así como un total de 875 agentes aduanales de 38 Asociaciones de Agentes Aduanales, esto conforme a lo dictaminado con la Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana la cual es responsable de profesionalizar el comercio exterior a través de la capacitación y certificación de todos los agentes aduanales en México.

3.7. Aspectos Técnicos

Actualmente, las competencias profesionales del ámbito aduanal cuentan con varios estándares de conocimiento tales como la EC111, ECO 432 del Consejo Nacional de Normalización y Certificación (CONOCER), que describen en su conjunto las funciones críticas y sustantivas que en general un trabajador de esta área, debe tener como mínimo que mostrar en el ejercicio profesional, estas actividades son:

- Consejo Nacional de Normalización y Certificación (CONOCER, 2020) Valer la evaluación y certificación de personas que apoyen a optimar la competitividad y el ejercicio de las empresas, contando con un experto en el ámbito comercial, aduanal y de comercio exterior, que cumpla en todo momento el marco jurídico aplicable que normaliza en la introducción o salida de bienes del área nacional
- Reconocer las vertientes técnicas y métodos adaptables al ejercicio aduanero, así como la justificación de la documentación para la importación y exportación de mercancías.
- Actitudes y conocimientos que debe de asentar una persona en todos los procesos de comercio ante la inspección de la documentación.

Se hace hincapié, en que ninguna de estas certificaciones está contemplada dentro de las licenciaturas en comercio internacional en la Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario Nezahualcóyotl, que más bien está enfocadas a formulación y evaluación de proyectos para el intercambio de bienes y servicios y demás formas de entrada a otras naciones tanto en instituciones públicas como privadas, a través del manejo adecuado de la mercadotecnia para lograr no solo la satisfacción de necesidades sino el posicionamiento adecuado para crear una ventaja competitiva en cualquiera de los mercados abordados; además de observar de manera estricta las diversas regulaciones y restricciones arancelarias y no arancelarias de las mercancías.

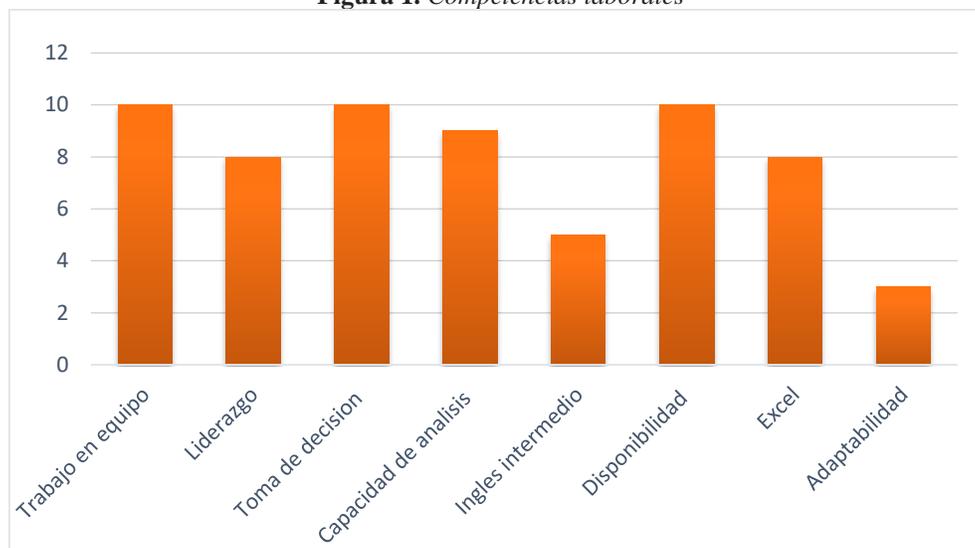
4. Resultados

4.1. Antes de pandemia

Las agencias aduanales internamente trabajaban de manera colaborativa y de manera presencial, lo cual facilitaba la interacción entre la autoridad (Servicio de Administración Tributaria) y los empleados de las agencias aduanales, se tenía un proceso de trabajo constante y se tenía contemplado la cantidad de mercancía que ingresaba y salía de la aduana, es decir, su temporada más alta y su temporada más baja para el despacho de mercancía.

Al momento de que un egresado en comercio internacional solicitaba trabajo las competencias que se requerían al momento de poder laboral en una agencia aduanal son:

Figura 1. Competencias laborales



Fuente: elaboración propia con entrevistas e investigación documental

Por la información recopilada, la figura 1 muestra las principales competencias que las agencias aduanales les pedían a los egresados para poder ingresar antes de la pandemia, no obstante, se les solicita el conocimiento de ley aduanera, reglas generales de comercio exterior, regulaciones y restricciones no arancelarias, llenado de pedimento, conocimiento de tratados internacionales, tarifa arancelaria, entre otros, esto dependiendo del área la cual se quiere ejercer.

Las competencias internamente eran por medio de exámenes y paneles presenciales en algunos casos, por otro lado, se contemplan los años de experiencia y el desempeño que se ha tenido a lo largo del trayecto laboral dentro de la misma agencia, esto debido a que todo era presencial y no se contaba con ninguna plataforma para realizarlo de manera virtual.

Se contaba con mayor interacción física entre los empleados, esto por medio de actividades que realizaba el área de recursos humanos para cumplir con valores de las empresas, estas actividades se realizaban en fechas específicas como por ejemplo 14 de febrero, 15 de septiembre, 2 de noviembre, 24 de diciembre, entre otros; esto con la finalidad de tener mayor convivencia entre áreas, si como, despertar la convivencia y competencia sana en conjunto.

4.2. Durante la pandemia

Cuando se presentó la pandemia en México las agencias aduanales empezaron en primera estancia a tomar diferentes medidas sanitarias como es el uso de cubre bocas, caretas, gel antibacterial, tomar constantemente la temperatura y la sana distancia entre los colaboradores; la segunda medida que se implementó al ingreso de la pandemia fue la realización del trabajo en casa (home office), el cual se mandaban a personas que operaban administrativamente y no necesitaban estar presentes dentro de la agencia para realizar sus actividades diarias, algunas de estas áreas fueron: notificación,

clasificación, revalidación, ejecutivos de tráfico, entre otros. Y a los empleados que eran del área operativa se tenían dentro de la agencia para realizar el despacho de la mercancía, no obstante, se tenían dentro de las instalaciones con las medidas necesarias para conservar su salud.

En los primeros dos meses del inicio de la pandemia las agencias empezaron a tomar medidas en el aspecto económico al reducirles el sueldo a sus colaboradores por la situación del impacto de que las mercancías no siguieran con su mismo flujo dentro y fuera del país. Y en algunos casos extremos las agencias aduanales empezaron a realizar recorte de personal para que su impacto económico no provocara su cierre definitivo.

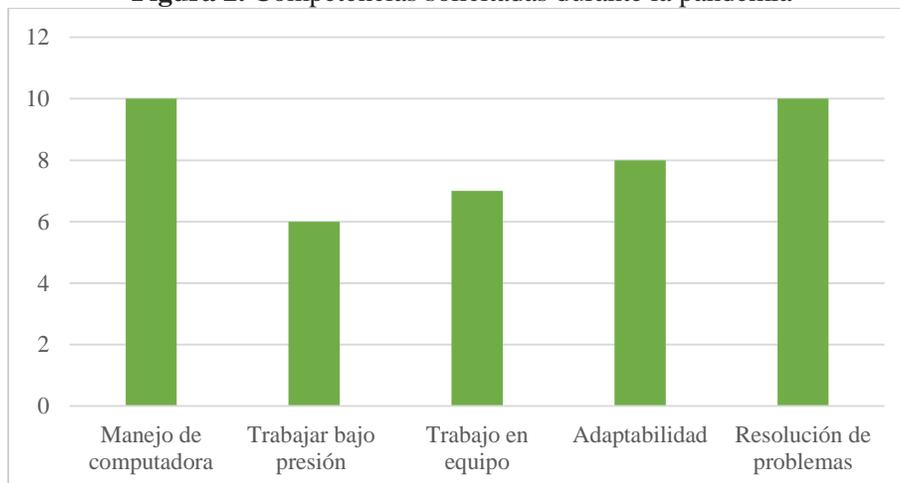
En el caso de las agencias aduanales que trabajan con empresas de mensajería y paquetería el aumento de mercancía que llegaba al país se volvió mayor debido a que las personas al no poder salir a comprar cosas de su uso diario o por gusto, empezaron a comprar en línea y esto empezó a aumentar en mayor parte para dichas empresas de mensajería y para las agencias que brindan su servicio a estas empresas para liberar dichas mercancías de la aduana. No obstante, para las agencias aduanales que no se enfocan en mensajería y paquetería la mercancía empezó a disminuir debido a que los clientes empezaron a tomar medidas para reducir los contagios.

Este repentino cambio de actividades laborados perjudico los tramites y procesos que las agencias aduanales tenían con la autoridad (SAT), puesto que, tomaron decisiones preventivas para disminuir los contagios, mediante el descanso indefinido de su personal, a causa de esta decisión los trámites aduanales tardaban más de un mes de respuesta y provocaba un atraso en el tránsito de la mercancía dentro de la aduana, además de conflictos con los clientes de las agencias, por la demora de su mercancía.

La interacción entre jefes y empleados tuvo un cambio radical a causa del constante peligro de contagiarse, esto provoco la implementación de aplicaciones para poder interactuar, esto es referente a realizar juntas para revisar procesos, hacer cambios en la forma de trabajar, tener una constante visibilidad del personal. Las actividades que se implementaban en ciertas fechas con la finalidad de contar con una convivencia laboral se quitaron de manera indefinida debido a que el objetivo de estas actividades es la interacción entre los mismos colaboradores de forma física.

Incluso las competencias que se solicitaban antes de la pandemia cambiaron un poco debido a que las empresas tuvieron que cambiar drásticamente su forma continua de trabajo por el suceso pandémico que aún seguimos viviendo, a continuación, se muestran dichas competencias:

Figura 2. Competencias solicitadas durante la pandemia



Fuente: elaboración propia con entrevistas e investigación documental

Por la información recopilada, las competencias laborales cambiaron debido a que al momento de ya no poder interactuar de manera física se buscó la alternativa de trabajar por medios electrónicos, esto con la finalidad de reducir los contagios por COVID 19, lo cual, hizo que las personas empezaran

a aprender nuevas formas de trabajo por medio de plataformas, aplicaciones, entre otros, incluso se comenzará una nueva forma de interactuar ente sí.

5. Discusión

La Estrategia de Habilidades de la OCDE define competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que pueden aprenderse, permiten a los individuos realizar una actividad o tarea de manera adecuada y sistemática, y que puede adquirirse y ampliarse a través del aprendizaje. Esta definición incluye toda la gama de competencias cognitivas (p. ej. alfabetización y aritmética), técnicas (específicas de un sector u ocupación) y socioemocionales (p. ej. trabajo en equipo, comunicación).

El conjunto de todas las competencias disponibles para la economía en un momento dado conforma el capital humano de un país (OECD, 2012), esto coincide con lo encontrado en el presente estudio, toda vez que se observaron variaciones en el desarrollo de las funcionales laborales en los sujetos de estudio.

6. Conclusiones

En esta investigación descubrimos que el mundo es impredecible por tal motivo todo dentro de él debe de cambiar, en el caso de las agencias aduanales tuvieron que adaptarse e innovarse para sobrevivir a este tipo de situación, pero lo que nos demuestran es que no estaban preparadas para un factor incontrolable como es la pandemia, debido a que existen incertidumbre tanto por la salud como por la situación económica que se ha venido presentado a lo largo de la pandemia.

Aunque de forma empírica, la mayoría de las agencias aduanales se han movido durante esta pandemia, de ahí la pertinencia del presente aporte para la comprensión teórica de este comportamiento para un mejor resultado en el futuro ya que desafortunadamente muchas de las agencias han disminuido su actividad comercial.

Además de lo todo lo anterior se vio que se estuvo trabajando con un gran miedo e incertidumbre por la salud, sin embargo, las responsabilidades no disminuyeron es por ello que en nuestra opinión se quede abierto para una futura investigación, sobre métodos colaborativos más eficientes, productivos y que ponderen principalmente al ser humano como persona y no como instrumento comercial.

7. Referencias

- CONOCER. (2020). Identificación, prevención y mitigación de riesgos en materia aduanera y Comercio Exterior. México: Conocer. Recuperado de [conocer.gob.mx: https://conocer.gob.mx/contenido/publicaciones_dof/2020/EC1301.pdf](https://conocer.gob.mx/contenido/publicaciones_dof/2020/EC1301.pdf)
- Díaz, J., Ojeda, M., & Valderrábanos, D. (2016). *Metodología de muestreo de poblaciones finitas para aplicaciones en encuestas*. Xalapa: Imaginaria Editores.
- Gonnet, J. (2018). La doble contingencia como clave para una redefinición del concepto de orden social. *estudios sociológicos*, 54-63. Recuperado de <https://estudiossociologicos.colmex.mx/index.php/es/article/view/1513/1663>
- Jaime, H. (14 de diciembre de 2021). Competencias Laborales y su importancia para el éxito organizacional.: <https://www.holmeshr.com/blog/competencias-laborales/#:~:text=Las%20competencias%20laborales%20son%20el,y%20entregar%20los%20resultados%20esperados>.
- López, M. (2017). La presunción de no responsabilidad, una garantía del agente aduanal. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- OCDE. (14 de abril de 2022). Diagnóstico de la OCDE sobre la estrategia de competencias, destrezas y habilidades de México: <https://www.oecd.org/mexico/Diagnostico-de-la-OCDE-sobre-la-Estrategia-de-Competencias-Destrezas-y-Habilidades-de-Mexico-Resumen-Ejecutivo.pdf>
- OCDE. (2012). Mejores habilidades, mejores trabajos, mejores vidas: un enfoque estratégico para las

- políticas de habilidades, publicación de la OCDE. París.
- OECD. (2012). OECDiLibrary. https://www.oecd-ilibrary.org/education/better-skills-better-jobs-better-lives_9789264177338-en
- Parra, L., & Vázquez, M. (2017). Muestreo probabilístico y no probabilístico: <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2017/02/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-guadalupe.pdf>
- Pertúz, F. (2018). Liderazgo transformacional en empresas sociales desde la perspectiva ética de la responsabilidad social empresarial. *Telos*, 8-12. <https://www.redalyc.org/journal/993/99356889009/99356889009.pdf>
- Piñeiro, J., & Romero, N. (2018). RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RESILIENCIA. *Revista Galega de Economía*, 31. <https://www.redalyc.org/pdf/391/39121262006.pdf>
- Rodríguez, O. (2020). Home Office n la nueva normalidad: Retos y futuro del Home Office. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 94-95. Recuperado de <http://52.170.198.241/index.php/relais/article/view/2834/2713>
- Rueda, M., & Zapata, G. (2018). Teoría de Dependencia de Recursos: Premisas y Aplicaciones. *Ciencia y Sociedad*, 11-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7076213>
- Sanchis, R., & Poler, R. (2020). Resiliencia Empresarial en Epoca de Pandemia. *Boletín de Estudios Economicos*, 505.
- Santiago, A. (2017). El papel de la administración en la evolución humana. *Perspectivas docentes*, 5-6. <http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/2610/1/863-1513-A.pdf>
- Scheleicher, A. (15 de diciembre de 2019). El trabajo de la ocde sobre educación y competencias. <https://www.oecd.org/education/El-trabajo-de-la-ocde-sobre-educacion-y-competencias.pdf>
- Villamarin, W., Arteaga, R., Álvarez, C., & Mero, U. (2022). Resiliencia empresarial: su incidencia en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Manabí – Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 10. <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/10/resiliencia-empresarial.pdf>



El Clima y Estrés Organizacional en el Bienestar Laboral. (Climate and Organizational Stress in Labor Welfare).

Gianelli Marisol Martínez Piedra¹; Jaime Adrian Guerrero Sánchez² y Norma Angélica Pedraza Melo³

¹ Facultad de Comercio Administración y Ciencias Sociales Nuevo Laredo (México),
gianimtz2000@gmail.com.

² Facultad de Comercio y Administración Victoria (México),
jagstails@hotmail.com.

³ Universidad Autónoma de Tamaulipas (México), napedraza@docentes.uat.edu.mx,
<https://orcid.org/0000-0001-9566-2880>

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: julio-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-203>

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar los efectos que pueden causar la variables, clima y estrés organizacional en la variable, bienestar laboral en los empleados de las pymes tanto de la ciudad fronteriza de Tamaulipas, Nuevo Laredo, como en ciudad Victoria, durante la pandemia Covid-19.

El tipo de estudio tiene enfoque cuantitativo descriptivo. La técnica de recolección constó de un cuestionario con 9 ítems, escala tipo Likert de 5 categorías, muestreo no probabilístico, para realizar el análisis, se auxilió de técnicas como la estadística descriptiva, técnica de correlación, Alpha de Cronbach y regresión múltiple. Se obtuvo una muestra de 43 encuestados de los cuales 48.84% fueron mujeres y 51.16% hombres. Los datos fueron procesados con el programa del SPSS versión 25. En los resultados se observa que la hipótesis de que el estrés laboral causa efecto en el bienestar laboral en los empleados se rechaza, en cambio la hipótesis planteada de que el clima organizacional impacta en el bienestar laboral se aprueba dando un coeficiente positivo de 0.79.

Palabras clave: Clima Organizacional, Estrés organizacional, Bienestar laboral
Códigos JEL: M12, M50, M54

Abstract

The objective of this research work is to determine the effects that the variables, climate, and organizational stress can cause in the variable, labor welfare in the employees of SMEs both in the border city of Tamaulipas, Nuevo Laredo, and in Ciudad Victoria, during the Covid-19 pandemic.

The type of study has a descriptive quantitative approach. The collection technique consisted of a questionnaire with nine items, Likert-type scale of five categories, non-probabilistic sampling, to perform the analysis, techniques such as descriptive statistics, correlation technique, Cronbach's Alpha and multiple regression were used. A sample of forty-three respondents was obtained, of which 48.84% were women and 51.16% men. The data was processed with the SPSS version 25 program. The results show that the hypothesis that work stress causes an effect on the well-being of employees at work is rejected, instead the hypothesis that the organizational climate impacts on the labor welfare is approved giving a positive coefficient of 0.79.

Key words: Organizational climate, organizational stress, labor welfare.
JEL Codes: M12, M50, M54

1. Introducción

1.1. Antecedentes

Castañeda, et al. (2017) menciona, cómo el empleado con el trascurso del tiempo ha sido víctima de su rol dentro de una organización, hace unos años era considerado solo por su capacidad de producir, sin importar sus emociones, posteriormente se visualizó en algunas empresas que el empleado jugaba un papel importante como colaborador de ésta, dándole la importancia a su talento, es así como se preocuparon por su bienestar laboral. Canales (2017) determinó la relación que se tiene entre el bienestar laboral y la productividad de los empleados, en la empresa IESA del distrito de La Perla, Callao. El estudio arrojó que, si el bienestar laboral es alto, hará que la productividad de los trabajadores de dicha organización sea mejor.

Otra variable interesante, es el clima laboral, que con el paso del tiempo ha experimentado diversos niveles de importancia en la gestión de las acciones empresariales, dando como resultado, que los trabajadores de éstas se sientan satisfechos al momento de llevar a cabo las tareas encomendadas por sus superiores, en cada una de las áreas que conformen la empresa (Monge, 2018).

Según Monge (2018) en su estudio llegó a la conclusión de que es fundamental el método de incentivar a los trabajadores, tanto administrativos como empleados generales, esto provocará que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo y así den un servicio de calidad a los clientes.

De acuerdo con Amaya et al. (2019) mencionan que el estrés laboral es un tema que actualmente es perjudicial en las personas, trayendo consigo la afectación en varios ámbitos de su vida, ya sean efectos físicos, psicológicos, emocionales, incluso en las relaciones laborales con sus compañeros de trabajo. Es por ello que Amaya et al. (2019) encuentra que el estrés cada día tiene más importancia en las organizaciones, ya que esta problemática afecta la calidad de vida en el trabajo (CVT) y también genera alteraciones físicas y psicológicas en los colaboradores, lo que puede llegar a afectar el clima organizacional, la productividad o la motivación del personal. (p.26).

Conforme con Carreón, et al. (2020) en su investigación llegó a la conclusión de que “La estructura del estrés laboral es bidimensional. La frustración profesional y la despersonalización laboral son los factores determinantes principales.” (Carreón, et.al, 2020,p.16). En uno de los artículos más recientes, en el cual se aborda el tema del estrés laboral durante la pandemia COVID-19, definen dicho concepto con las siguientes palabras: “Se puede definir como la respuesta que se produce cuando las demandas y las presiones laborales no se corresponden con los conocimientos y habilidades del trabajador, y sobrepasan su capacidad para hacerles frente” (Navinés, et al. 2021, p.1). Por lo que en el interés de generar y aportar evidencia empírica en el contexto de la pandemia del COVID 19, se llevó cabo este trabajo, con la siguiente formulación del problema de investigación:

1.2. Preguntas de investigación

PI1. ¿Qué efectos causa el clima organizacional en el bienestar laboral en los empleados de las pymes de las ciudades norte y centro del estado de Tamaulipas durante la pandemia de COVID- 19?

PI2. ¿Qué efectos causa el estrés laboral en el bienestar laboral de los empleados de las pymes de las ciudades norte y centro de Tamaulipas durante la pandemia COVID- 19?

1.3. Objetivos del estudio

OE1. Determinar los efectos que pueden causar la variable, clima organizacional en la variable, bienestar laboral en los empleados de las pymes tanto de la ciudad fronteriza de Tamaulipas, Nuevo Laredo, como en ciudad Victoria, durante la pandemia Covid-19.

OI2. Determinar los efectos que pueden causar el estrés en el bienestar laboral en los empleados de las pymes tanto de la ciudad fronteriza de Tamaulipas, Nuevo Laredo, como en ciudad Victoria, durante esta pandemia COVID- 19.

1.4. Justificación del trabajo

Es importante el desarrollo de dicha investigación, ya que aporta a la comprensión de la relación de variables de gestión del capital humano, en pleno contexto del COVID 19, aportando

evidencia empírica sobre los efectos del clima organizacional y el estrés en el bienestar laboral, con la finalidad de llegar a exponer recomendaciones en la gestión del recurso humano.

Sobre todo, porque las empresas operan en mercado altamente complejos de competencia, ello implica gestionar de forma efectiva sus capacidades y recursos, y precisamente uno de sus activos valiosos se estima al capital humano de sus organizaciones. Resultando importante contribuir desde la academia, en aportar conocimiento en la gestión de los negocios, pues como se observa en base a la estadística del INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática), se encuentran registradas 132,845 unidades económicas Tamaulipas. En una proporción de 17 meses, existe un 8.50% de nacimientos de establecimientos, de estos, se dividen en sector de actividad económica, en la cual se reconocen tres, manufacturas con un 9.05%, comercios 8.37% y servicios con 8.53%, por otro lado, se divide en cuestión al tamaño de la empresa, micro con 8.82% y Pymes con 2.08%. En índices de mortandad en proporción a 17 meses, se estima un 26.6% en Tamaulipas, de igual forma se divide en sector de actividad económica, manufactura 23.13%, comercio 24.16% y servicios 29.36%, y por tema de tamaño de la empresa, micro 26.81%, mientras que en Pymes un 22.59%. asimismo, se investigó la esperanza de vida al nacimiento de los negocios en los 100 principales municipios, y se enfocó en el municipio de Nuevo Laredo, Tamaulipas, el cual tiene una esperanza de vida de 6.1 años, dentro del rango de 6.1 a 6.8 años que está clasificada la entidad federativa.

Es así como el presente trabajo de investigación se desarrolla en cinco capítulos, en los cuales se abordará de la siguiente manera: Capítulo 1 introducción (antecedentes, formulación del problema de investigación, objetivos, justificación). Capítulo 2 revisión de literatura y formulación de hipótesis (marco conceptual, marco empírico, hipótesis y modelo de investigación). Capítulo 3 Método (tipo de estudio, técnica de recolección de datos, población y muestra, técnicas de análisis de datos). Capítulo 4 Resultados. Capítulo 5 Discusión, Conclusiones y recomendaciones.

2. Revisión de literatura y formulación de hipótesis

2.1. Estrés laboral

“El estrés, el manual del estrés, nos dice que es una castellanización del “stress” sajón, que significa tensión, una activación corporal de un ser vivo cuando debe adaptarse a algo nuevo”. (Amaya, et al. 2019, p.8).” Estado con síntomas psicológicos, físicos o sociales, donde para la persona es difícil establecer un enlace entre sus habilidades y las expectativas puestas en ellos” (Osorio & Cardenas, 2017, p.82).

Por otro lado se define el estrés laboral por Sarsosa y Charria, (2018) como: El estrés laboral se define como el grupo de reacciones de naturaleza emocional, comportamental y psicológica generadas por las demandas del ambiente para las cuales el individuo tiene una incapacidad de afrontamiento, y es considerado como padecimiento laboral de alta prevalencia en el mundo moderno, que genera un desequilibrio causado por la insuficiente competencia de generar una respuesta viable ante una exigencia del entorno, afectando la salud y bienestar del trabajador, lo cual es generador de enfermedades en el ámbito laboral que parte de la experiencia y percepciones del individuo en su interrelación con las condiciones laborales, causando afecciones o síntomas nocivos en la salud (p.45).

Se define el estrés laboral por Reyes, et al. (2017) como: Percepción y reacción que tiene el trabajador en función de la intensidad y frecuencia de las condiciones adversas en el lugar de trabajo, debidas a la presión del trabajo, la falta de apoyo social, los factores organizacionales y la falta de realización laboral (p.30).

“El término estrés se originó en la Física para designar el grado de desgaste de un cuerpo cuando sufre la influencia de una fuerza” (Cruz, et al. 2018,p.64)

En base al conjunto de definiciones por diversos autores (vease Tabla 1), se llega a la conclusión de que el estrés laboral, es el conjunto de síntomas que se presentan en el empleado a causa del alto grado de exigencia de las labores encomendadas, o nombrada de otra forma la presión de trabajo, éstos síntomas pueden presentarse de distintas formas, ya sean de manera psicológica, emocional o social, en algunos casos esto puede llegar a afectar considerablemente a la salud del

trabajador en las organizaciones.

Tabla 1. Comparación definición estrés laboral.

Definición	Fuente	Dimensiones	Fuente
“El estrés, el manual del estrés nos dice que es una castellanización del “stress” sajón, que significa tensión, una activación corporal de un ser vivo cuando debe adaptarse a algo nuevo”.	(Amaya, Galvis, Acosta, Aguilera, & Olarte, 2019)	Al analizar este estudio, se observa que el constructo es medido por los investigadores como una variable unidimensional.	(Amaya, Galvis, Acosta, Aguilera, & Olarte, 2019)
“Estado con síntomas psicológicos, físicos o sociales, donde para la persona es difícil establecer un enlace entre sus habilidades y las expectativas puestas en ellos”	(Osorio & Cardenas, 2017)	Al analizar este estudio, se observa que el constructo es medido por los investigadores como una variable unidimensional.	(Osorio & Cardenas, 2017)
El estrés laboral se define como el grupo de reacciones de naturaleza emocional, comportamental y psicológica generadas por las demandas del ambiente para las cuales el individuo tiene una incapacidad de afrontamiento, y es considerado como padecimiento laboral de alta prevalencia en el mundo moderno, que genera un desequilibrio causado por la insuficiente competencia de generar una respuesta viable ante una exigencia del entorno, afectando la salud y bienestar del trabajador, lo cual es generador de enfermedades en el ámbito laboral que parte de la experiencia y percepciones del individuo en su interrelación con las condiciones laborales, causando afecciones o síntomas nocivos en la salud	(Sarsosa & Charria, 2018)	Al analizar este estudio, se observa que el constructo es medido por los investigadores como una variable unidimensional.	(Sarsosa & Charria, 2018)
Percepción y reacción que tiene el trabajador en función de la intensidad y frecuencia de las condiciones adversas en el lugar de trabajo, debidas a la presión del trabajo, la falta de apoyo social, los factores organizacionales y la falta de realización laboral (p.30)	(Reyes, Rodríguez, López, Guzman, & Alonso, 2017)	Al analizar este estudio, se observa que el constructo es medido por los investigadores como una variable unidimensional.	(Reyes, Rodríguez, López, Guzman, & Alonso, 2017)
“El término estrés se originó en la Física para designar el grado de desgaste de un cuerpo cuando sufre la influencia de una fuerza”	(Cruz, Souza, Nascimento, & Souza, 2018)	Síndrome General de Adaptación (SGA), que se desencadenan en tres fases: 1) Alerta, 2) Resistencia, 3) Agotamiento.	(Cruz, Souza, Nascimento, & Souza, 2018)

2.2. Clima organizacional

De acuerdo con Domínguez, et al. (2013) define el clima organizacional de la siguiente manera: El clima organizacional se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. (p.62).

Asimismo el clima organizacional, se le puede nombrar de distintas formas, ambiente de trabajo, clima laboral, entre otras, y se puede definir como el espacio donde se presentan las problemáticas que afectarán para bien o para mal al empleado en la realización de sus tareas encomendadas por su jefe inmediato. (Monge, 2018).

Huaita y Luza, (2018) definen el clima laboral como:

Percepción propia de cada miembro de la institución y si las juntamos y las hacemos interactuar surge el clima o microclima de cada uno de los ambientes de la empresa que giran en torno a las experiencias de cada uno, matizado por las actividades que se presenten. Cada persona constituye un

micro mundo y el todo es la empresa. (p.303)

Barzola, (2017) dice que el clima organizacional es:

El clima laboral no es otra cosa que un factor interviniente dentro de la organización, factores que guardan relación con la productividad, rotación de personal y satisfacción laboral generando un determinado clima, que conlleva a comportamientos conductuales que obviamente pueden traer consecuencias laborales. (p.918)

Desde otro punto de vista, Castañeda et al. (2017) nombra que el ambiente laboral es el lugar donde el empleado pasa la mayor parte de su tiempo, y que es de vital importancia, por ello se debe buscar estrategias para convertir dicho lugar en un ambiente de trabajo sano, donde los empleados puedan desarrollar sus actividades de la mejor manera posible.

Tabla 2. Comparación definición clima organizacional.

Definición	Fuente	Dimensiones	Fuente
El clima organizacional se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral.	(Dominguez , Ramirez, & Garcia, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones. • Claridad organizacional. • Liderazgo. • Interacción social. • Motivación institucional. • Sistema de recompensas e incentivos. • Apertura organizacional. • Supervisión. 	(Cardona & Zambrano, 2014)
Clima organizacional se lo conoce también como el medio laboral o ambiente de trabajo en donde se reflejan las diferentes dificultades para que el trabajador pueda o no cumplir correctamente con las tareas encomendadas por cada uno de sus superiores.	(Monge, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Conflicto y cooperación • Relaciones sociales • Estructura • Remuneración • Rendimiento • Motivación • Estatus • Flexibilidad e innovación • Centralización de la toma de decisiones • Apoyo 	(Monge, 2018)
Percepción propia de cada miembro de la institución y si las juntamos y las hacemos interactuar surge el clima o microclima de cada uno de los ambientes de la empresa que giran en torno a las experiencias de cada uno, matizado por las actividades que se presenten. Cada persona constituye un micro mundo y el todo es la empresa.	(Huaita & Luza, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Autorrealización. • Involucramiento laboral. • Supervisión. • Comunicación. • Condiciones laborales. 	(Huaita & Luza, 2018) p.303
El clima laboral no es otra cosa que un factor interviniente dentro de la organización, factores que guardan relación con la productividad, rotación de personal y satisfacción laboral generando un determinado clima, que conlleva a comportamientos conductuales que obviamente pueden traer consecuencias laborales.	(Barzola, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Responsabilidad • Remuneración • Riesgos • Apoyo • Tolerancia al conflicto 	(Inglessi & Mimbela, 2017) p.10
El ambiente laboral es el lugar donde el empleado pasa la mayor parte de su tiempo, y que es de vital importancia, por ello se debe buscar estrategias para convertir dicho lugar en un ambiente de trabajo sano, donde los empleados puedan desarrollar sus actividades de la mejor manera posible.	(Castañeda, Betancourt, Salazar, & Mora, 2017)	Al analizar este estudio, se observa que el constructo es medido por los investigadores como una variable unidimensional.	(Castañeda, Betancourt, Salazar, & Mora, 2017)

En pocas palabras, después del análisis de cada uno de los conceptos por diversos autores (véase Tabla 2), el clima laboral o como también los citan algún autor, ambiente de trabajo, clima organizacional, es nada más y nada menos, que la percepción que tiene un empleado hacia el lugar en donde día a día desempeña de sus labores.

2.3. Bienestar laboral

Castañeda, et al.,(2017) hace mención de que existe una relación entre el bienestar laboral y la calidad de vida laboral, con el objetivo de que el trabajador consiga un desarrollo profesional y personal dentro de la empresa.

El concepto de bienestar se relaciona con la calidad de vida laboral, que busca trascender en el desarrollo humano integral en la organización, debido a la preocupación en torno a la naturaleza poco recompensante del trabajo y una creciente insatisfacción con el empleo. (p.3)

El bienestar laboral es la forma en la que se puede visualizar si el empleado esta conforme con las condiciones de trabajo, así como el ambiente que lo rodea a diario para ejecutar su trabajo. (Monge, 2018)

El bienestar laboral es la manera de reflejar como el trabajador se siente al realizar las actividades dentro de la institución, es decir si el bienestar que existe dentro de la misma genera un ambiente laboral propicio para poder trabajar en las mejores condiciones, por otra parte el individuo regularmente pasa la mayoría de tiempo dentro de la institución ya sea sentado o de pie es por eso que la persona encargada, es decir el líder debe tener en cuenta estos aspectos y buscar soluciones acertadas para brindar a sus trabajadores condiciones más eficaces, más saludables creando un ambiente sano y la mismas refleje una buena imagen de la institución.(p.21)

Mejia, (2019) Bienestar laboral: “Conjunto de factores biológicos (fisiológicos), psicológicos (pensamientos, emociones y comportamientos) y sociales (socioeconómicos, socioambientales y culturales).” (p.6). El bienestar laboral se puede definir, como la protección hacia los beneficios que tienen los trabajadores dentro de una empresa. Comúnmente, se puede caer en el error, de pensar que el bienestar laboral solo se enfoca en los buenos salarios y remuneraciones que se le dan al trabajador, pero no es así, ya que este término va más allá de eso, abarca diversos factores como los valores personales, la personalidad, el sentido de la vida, por esta razón se puede sintetizar, que entre mejor calidad de vida goce el empleado, mayor será su bienestar laboral, y por consecuente aumentara sus niveles de productividad en su trabajo. (Canales, 2017).

Dentro del bienestar laboral se pueden enumerar y definir las dimensiones: logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, promoción (Canales, 2017):

1. Factor Logro: Es el sentir de haber cumplido alguna meta, o haber obtenido los resultados esperados.
2. Factor de Reconocimiento: Es la acción que hace un superior a su subordinado, reconociendo o elogiando el logro que ha alcanzado en su trabajo.
3. Factor del Trabajo en Sí: Percepción del trabajador hacia su trabajo.
4. Factor Responsabilidad: Nivel de compromiso que le tiene el empleado a su propio trabajo.
5. Factor Promoción: Posibilidad que se le brinda al trabajador para otorgarle un ascenso en la organización.

Tabla 3. Comparación definición bienestar laboral.

Definición	Fuente	Dimensiones	Fuente
El concepto de bienestar se relaciona con la calidad de vida laboral, que busca trascender en el desarrollo humano integral en la organización, debido a la preocupación en torno a la naturaleza poco recompensante del trabajo y una creciente insatisfacción con el empleo.	(Castañeda, Betancourt, Salazar, & Mora, 2017)	Al analizar este estudio, se observa que el constructo es medido por los investigadores como una variable unidimensional.	(Castañeda, Betancourt, Salazar, & Mora, 2017)
El bienestar laboral forma parte de una satisfacción laboral en donde se visualiza el grado de conformidad que tiene el trabajador ante las actividades que realiza dentro de la institución, sin embargo, este factor también forma parte de la calidad de vida el cual hace referencia a las condiciones de vida de cada uno de ellos es decir su nivel de motivación para realizar a cabalidad con el trabajo que se le ha encomendado por el jefe de la institución o de la empresa.	(Monge, 2018)	Al analizar este estudio, se observa que el constructo es medido por los investigadores como una variable unidimensional.	(Monge, 2018)
“Conjunto de factores biológicos (fisiológicos), psicológicos (pensamientos, emociones y comportamientos) y sociales (socioeconómicos, socioambientales y culturales).”	(Mejia, 2019)	Factores externos al individuo, tales como: el salario, nivel de autonomía, estilo de liderazgo, horarios de trabajo, entre otros	(Mejia, 2019)
El bienestar laboral se puede definir como la protección hacia los beneficios que tienes los trabajadores dentro de una empresa. Comúnmente se puede caer en el error, de pensar que el bienestar laboral solo se enfoca en los buenos salarios, remuneraciones que se le dan al trabajador, pero no es así, ya que este término va más allá de eso, abarca diversos factores como los valores personales, la personalidad el sentido de la vida, por esta razón se puede sintetizar que entre mejor calidad de vida goce el empleado mayor será su bienestar laboral, y por consecuente aumentara sus niveles de productividad en su trabajo	(Canales, 2017)	1.Factor Logro 2.Factor Reconocimiento 3.Factor del Trabajo en Sí 4.Factor Responsabilidad 5. Factor Promoción	(Canales, 2017)

Conforme a la conceptualización antes vista (véase Tabla 3), se llega a una definición en concreto, el bienestar laboral es el grado de satisfacción que puede llegar a sentir el empleado en su ambiente de trabajo, pero, para que esto suceda influyen muchos factores como, las relaciones laborales, la oportunidad de obtener algún ascenso dentro de la organización, la motivación que se le da; ya sea de forma monetaria o de reconocimiento por haber obtenido algún logro. Asimismo, el bienestar laboral depende de las condiciones de trabajo en las que el trabajador ejecuta sus labores.

2.4. Formulación de hipótesis y modelo de investigación

Según Amaya, et al.(2019) en su investigación llevo a cabo una metodología con una investigación con enfoque cuantitativo, aplicadó a 40 empleados, dentro de este tamaño de muestra 27 mujeres y 13 hombres, para finalmente obtener que la variable estrés laboral tiene una relación negativa en la calidad de vida en el trabajo, ya que ésta la afecta en alto grado, así mismo dicha

problemática puede llegar a producir modificaciones en el ámbito físico como mental del trabajador, provocando afectaciones en el clima laboral. A mayor nivel de estrés laboral menor será la calidad de vida en el trabajo.

Por otro lado Monge(2018) en su investigación implementó la técnica de la encuesta y una observación directa cuyo instrumento de medición del clima organizacional fue de los autores Litwin y Stringer y para el bienestar laboral fue de los autores Blanch, Sahagún, Cantera & Cervantes, dando como resultados un coeficiente de correlación de Pearson r de 0,422 lo que se considera, una correlación positiva entre el ambiente de trabajo y el bienestar laboral, citado de la siguiente forma:

El coeficiente de Correlación de Pearson se pudo determinar que dentro del GAD Municipal del Catón Pujilí el clima organizacional que actualmente existe, influye dentro del bienestar laboral de los trabajadores, ya que al calcular se obtuvo un índice del 0,422, lo que significa una correlación positiva y por ende refleja una cierta causalidad (causa y efecto) en cada una de las variables, es decir que si el clima organizacional sube el bienestar laboral por ende va a subir, mientras que si el clima organizacional es bajo el bienestar laboral también va a bajar, todo esto puede afectar en el cumplimiento de su trabajo, así como también en la atención a los usuarios.(pp.148-149).

Canales (2017) realizó su estudio de tipo descriptivo, correlacional, dicha investigación tuvo un tamaño de muestra de 117 empleados, los cual arrojó como resultado una relación directa baja entre la productividad laboral y el bienestar de laboral de los empleados en base a su investigación realizada.

Existe una relación directa baja; sin embargo, es significativa entre las variables bienestar y productividad laborales de los empleados de una empresa del distrito de La Perla-Callao, 2016, con un nivel de significancia 0,000 menor a 0.05 y con un nivel de correlación de 0,397. (p.46)

Según Castañeda, et al.,(2017) existe una relación positiva en las variables bienestar laboral y clima organizacional, ya que todo depende del ambiente laboral en el que los empleados se desarrollan, entre mejor sea el clima organizacional, se creará un bienestar en los empleados de las empresas. Para ello se concluyó en lo siguiente Castañeda, et al. (2017)

Es esencial generar espacios laborales propicios para que las personas se mantengan sanas física y mentalmente, ya que la cultura y el clima organizacional como esas percepciones compartidas por el grupo de colaboradores, que están ligadas a las políticas, prácticas y procedimientos que se llevan a cabo en una organización por ende son fuentes vitales para generar bienestar laboral en las compañías fomentando la salud de los trabajadores y teniendo como resultados la alta productividad. (p.11).

Asimismo, por otro lado, Mejia (2019) confirma los estudios de Amaya, et al. (2019) la cual menciona que se observa una relación negativa entre las variables estrés laboral, y el clima organizacional y bienestar laboral. Explicando de esta forma, que si se presenta el estrés laboral en los colaboradores de la organización este afectará gravemente el bienestar del colaborador.

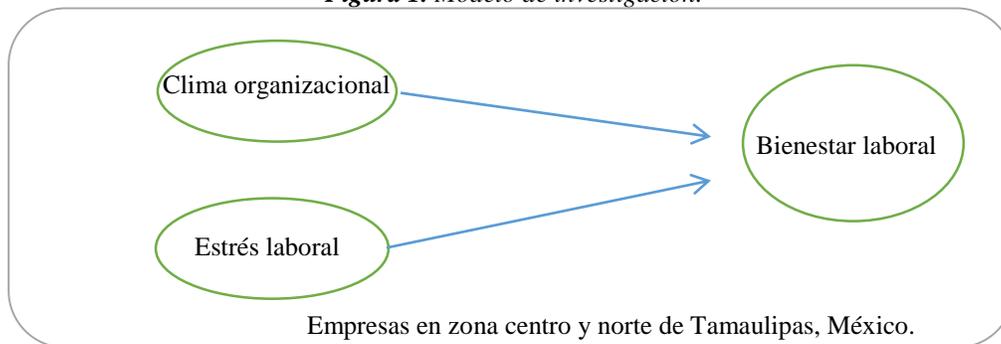
Si bien es cierto que los colaboradores se sienten más satisfechos cuando su ambiente laboral es seguro y confortable, lo que impacta directamente en el aumento de la calidad de trabajo, no es menos cierto que dentro de las dimensiones y factores psicosociales en el contexto de la vida actual, se producen múltiples y variadas fuentes generadoras de estrés que pueden afectar la salud y bienestar de los trabajadores. (p.16)

Por lo que sobre lo discutido en seguida se exponen las hipótesis y el modelo de estudio:

HI1 El clima organizacional afecta de forma positiva el bienestar laboral en los empleados de las pymes tanto de la ciudad fronteriza de Tamaulipas, Nuevo Laredo, como en ciudad Victoria, durante la pandemia Covid-19.

HI2 El estrés laboral afecta de forma negativa el bienestar laboral en los empleados de la de las pymes tanto de la ciudad fronteriza de Tamaulipas, Nuevo Laredo, como en ciudad Victoria, durante la pandemia Covid-19.

Figura 1. Modelo de investigación.



3. Método

3.1. Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que se busca recolectar solo datos estadísticos para su análisis. Asimismo, el ámbito en el que se efectuó el estudio es de campo, se aplica directamente en el lugar donde se presenta el problema, con objetivo de buscar estudiar la percepción de los empleos sobre las variables de análisis. Dicho estudio es transversal (Munch & Angeles, 1996).

3.2. Participantes

A pesar de que se conoce cual es número de empresas existentes en Tamaulipas, se dificulta conocer con precisión el número de empleados por empresa, por ello la población es considerada infinita. El muestreo ejecutado es no probabilístico, a a conveniencia (Munch & Angeles, 1996). Se decidió encuestar por medio de formulario on line a empleados activos, con más de un año de antigüedad, que estuvieran activos den sus empresas en durante la pandemia del COVID 19 (43 cuestionarios).

3.3. Técnica e Instrumento

Para la recolección de datos se aplicó cuestionarios de las variables, bienestar laboral, estrés laboral y clima organizacional en diferentes organizaciones de la localidad de Nuevo Laredo, Tamaulipas y de Ciudad Victoria; con diversos giros, ya sea de servicios, comerciales o de transformación, dirigiendo nuestro estudio a las pequeñas y medianas empresas.

Los cuestionarios constan de 9 ítems cada uno, de las diferentes variables que se abordan en la investigación, se llevó a cabo con la escala tipo Likert con 5 categorías las cuales van desde nunca con un valor de 1, hasta siempre con un valor de 5 puntos. Para identificar propuestas de posibles reactivos a evaluar su inclusión con la respectiva adaptación al contexto de investigación, se realizó una comparación de dos baterías de reactivos.

3.4. Técnica de análisis de datos

Se usó la estadística descriptiva, que es el área de la estadística que permite resumir y presentar la información en cuadros o tablas, graficas o figuras” (Rendón, et al, 2016,p.398) con el objetivo de exponer los datos de las personas encuestadas. S implementó la técnica de análisis factorial exploratorio (AFE) la correlación para estudiarla fuerza de la asociación entre dos variables ((Laguna, 2014,p.2). Se usó el Alpha de Cronbach, para detectar la confiabilidad, “los autores la definen como la ausencia relativa de errores de medición en un instrumento de medida” (Quero, 2010), el valor estimado adecuado es de 0.70 según lo mencionado en varios estudios (Pedraza, 2020a; 2020b). De igual forma el análisis de regresión múltiple, este analiza la relación de un grupo de variables, con la variable dependiente (Munch & Angeles, 1996).

4. Resultados y discusión

4.1. Descriptivos de los encuestados.

En relación con el sexo el 51.2% son hombres y el 48.8% mujeres de las personas que fueron encuestadas. De los 43 encuestados el 39.5% es casado, el 7.0% es divorciado, el 48.8% soltero, y solo un 4.7% en unión libre. Por otro lado, el 9.3% tiene escolaridad de secundaria, 16.3% preparatoria, el 51.2% cuentan con licenciatura o ingeniería, el 18.6% con maestría y un 4.7% con doctorado. Con relación a la antigüedad en el puesto que ocupara en la organización, el 71.4% tienen de 1 día a 5 años cumplidos, el 7.0% de 6 a 10 años cumplidos, el 9.3% de 11 a 15 años cumplidos, el 2.3% de 21 a 24 años cumplidos, 4.7% de 25 a 30 años cumplidos y el 2.3% de 31 años cumplidos en adelante. En cuestión del tipo de contratación, el 39.5% es sindicalizado, el 23.3% de confianza y el 37.2% de contrato. Por último, enfocados al sector económico al que pertenece la empresa en la que laboran el 11.6% es de comercio, el 60.5% de servicio, y el 27.9% de industria.

4.2. Confiabilidad y validación de las variables de estudio.

Como se observa en la Tabla 4, los valores de la fiabilidad de cada constructo estudiado (EL, CO y BL) son aceptables, puesto que el indicador de Cronbach fue superior a 0.70 en las tres variables. La validez de cada constructo es adecuada, puesto que, a pesar de la limitación en el tamaño de la muestra lograda, se determinó un KMO superior a 0.70, con porcentajes de varianza explicada superior a 0.50, lo cual aporta de forma exploratoria a la validez de cada constructo analizado (EL, CO y BL).

Tabla 4. Confiabilidad y validez de los cuestionarios aplicados.

Constructos	Códigos reactivos	Carga factorial	Alpha Cronbach	de	KMO Bartlett	Y	Varianza
Estrés laboral (EL)	EL4	.781	0.913		KMO 0.888 Chi 133.866 Sig. .000		68.531%
	EL5	.837					
	EL6	.869					
	EL7	.818					
	EL8	.833					
Clima organizacional (CO)	CO1	.648	0.959		KMO 0.893 Chi 623.152 Sig. .000		58.762%
	CO2	.671					
	CO3	.781					
	CO4	.625					
	CO5	.614					
	CO6	.782					
	CO7	.775					
	CO8	.874					
	CO9	.804					
	CO11	.790					
	CO12	.780					
	CO13	.818					
Bienestar laboral (BL)	CO14	.827	0.923		KMO 0.877 Chi 224.194 Sig. .000		60.338%
	CO15	.841					
	CO16	.806					
	CO19	.769					
	CO20	.765					
	BL1	.751					
	BL2	.804					
	BL3	.850					
	BL5	.753					
BL6	.751						
BL7	.744						
BL8	.781						
BL9	.774						

4.3. Validación de las hipótesis de investigación.

En base a la lectura, Castañeda, et.al (2017) y Monge, (2018) citaban, que entre las variables clima organizacional y bienestar laboral existe una relación positiva, y efectivamente se encontró una correlación significativa con un .817 con una significancia (.000). Por otro lado Amaya, et.al (2019) y Mejía, (2019), mencionan en sus estudios que existe una relación negativa entre el estrés laboral y el bienestar laboral, lo cual se confirma con una correlación significativa mostrando un -.314, con una significancia de (.040). Estos datos fueron calculados mediante el análisis de correlación de Pearson.

Tabla 5. Correlaciones EL y CO con BL.

Correlaciones			EL	BL	CO
EL	Correlación de Pearson	de 1	1	-.314*	-.282
	Sig. (bilateral)			.010	.067
BL	Correlación de Pearson	de -.314*	-.314*	1	.814**
	Sig. (bilateral)		.040		.000
CO	Correlación de Pearson	de -.282	-.282	.817*	1
	Sig. (bilateral)		.067	.000	

Nota: EL es Estrés Laboral; BL es Bienestar Laboral; CO es Clima Organizacional;

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral);

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Después del análisis de correlación de Pearson entre las variables, se obtuvo que el modelo es aceptable, ya que el r cuadrado recomendado es de (0.30), el cual notoriamente supera dicha marca con un (0.659), explicando nuestra variable dependiente BL en un 65% a partir de las independientes. De igual forma el Durbin-Watson obtenido está dentro del margen con un (1.968). Finalmente, en base a los estudios de regresión múltiple se observa que la hipótesis de que el estrés laboral causa efecto en el bienestar laboral en los empleados se rechaza, debido a que en base a el coeficiente se obtuvo un resultado negativo -0.092, es decir, no aporta a la variable dependiente; y el valor de significancia supera la base estándar del 0,05, dando como resultado 0.335. En cambio, la hipótesis planteada de que el clima organizacional impacta en el bienestar laboral se aprueba dando un coeficiente positivo de 0.79, dando un aporte significativo a la variable dependiente con una significancia de (.000).

Tabla 6. R al cuadrado.

Resumen del modelo ^b		Estadísticos de cambio						
Modelo	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de estimación	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	Sig. Cambio en F	Durbin-Watson	
1	.839	.703	.688	.53744799	.703	47.369	1.978	

a. Predictores: (Constante), EL, CL

b. Variable dependiente: BL

Nota: EL es Estrés Laboral; BL es Bienestar Laboral; CO es Clima Organizacional.

Tabla 7. Coeficientes. Elaboración propia.

Coeficientes ^a					
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	
Modelo		B	Desv. Error	Beta	t Sig.
1	(Constante)	1.853E-17	.086		.000 1.000
	EL	-.092	.094	-.092	-.977 .335
	CO	.776	.092	.791	8.426.000

a. Variable dependiente: BL

Nota: EL es Estrés Laboral; BL es Bienestar Laboral; CO es Clima Organizacional.

5. Conclusiones y recomendaciones

La misión de este trabajo fue abordar los efectos que causa el estrés laboral y el clima organizacional en el bienestar laboral de los empleados de diferentes empresas durante la pandemia covid-19, efectivamente se llegó a conocer el panorama de dicho tema, respondiendo que estas variables independientes afectan a la variable dependiente.

De esta forma, los hallazgos que se produjeron al llevar a cabo esta investigación nos dan un panorama de que, en las organizaciones, los gerentes deben tener mayor consideración en el clima organizacional, ya que en base a la percepción que tenga el empleado hacia su trabajo es el nivel de bienestar que este podrá llegar a alcanzar al momento de efectuar sus labores diarias. Cabe mencionar que en base a los estudios antes realizados por otros autores se tenía la creencia, que incluso el estrés laboral era un factor determinante para que el empleado pudiera gozar de un buen bienestar, pero al realizar nuestra investigación, aplicando los cuestionarios se determinó que era muy bajo el nivel de causalidad de efectos en esta variable, sin embargo, se está consciente de que se tuvo limitaciones, en primer término, debido a las circunstancias actuales del Covid-19, no se pudieron llevar a cabo los cuestionarios de forma personal, ni mucho menos ingresar a las empresas, se buscó la alternativa de manera virtual, por medio de correo electrónico, por lo que se recolectaron cuestionarios con un tamaño de muestra bajo, a comparación al nivel esperado. Es por ello por lo que se llega a la conclusión de que para poder determinar si una variable afecta significativamente a otra, influyen diversos factores, ya sea por situaciones que se viven, la respuesta de las empresas o el personal que labora allí, la zona geográfica entre otros.

Por otro lado, esta investigación hace la recomendación a las empresas que no solo se enfoquen en la remuneración monetaria hacia sus empleados, sino que también se le preste cierta atención al bienestar de sus empleados, buscar que se sientan parte de la organización, fortaleciendo las relaciones tanto de empleado a empleado y empleado a superiores, así como promover la buena comunicación entre cada una de las áreas que conformen la organización. Recordemos que entre mejor sea el clima organizacional dentro del empleado mejor será su bienestar.

6. Referencias bibliográficas

- Amaya, B., Galvis, D., Acosta, G., Aguilera, L., & Olarte, Y. (Julio de 2019). Impacto del estrés laboral en el bienestar de los empleados del área de fidelización de empresas de Emtelco. Medellín, Colombia: Institucion Universitaria Politecnico Grancolombiano Facultad de Sociedad, Cultura y Creatividad Grupo de Investigacion de Psicología, Educacion y Cultura Departamento Academico de Psicología Programa de Psicología.
- Barzola, I. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Dominio de las ciencias*, 3(3), 917-937. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.3.jun.917-937>
- Canales, A. (2017). "Bienestar laboral y productividad de los empleados de una empresa minera y de construcción civil en el distrito de La Perla-Callao, 2017. Lima, Peru: Universidad Cesar Vallejo Facultad de Humanidades Escuela Academico Profesional de Psicología.
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima

- organizacional. *Estudios Gerenciales*, 184-189.
- Carreon, J., Bustos, J., Sanchez, A., Martinez, E., & Garcia, C. (2020). La estructura del estres laboral. *Revista de investigacion Academica sin Frontera*(32).
- Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N., & Mora, A. (2017). Bienestar Laboral y Salud Mental en las Organizaciones. 9(14).
- Cruz, S., Souza, S., Nascimento, K., & Souza, J. (2018). Clima organizacional y estrés laboral en funcionarios técnico-administrativos universitarios. *Alternativas en psicología*(38), 61-79.
- Dominguez, L., Ramirez, A., & Garcia, A. (2013). El Clima Laboral como un elemento del Compromiso Organizacional. *Revista Nacional de Administracion* , 4(1), 59-70.
- Huaita, D., & Luza, F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. *INNOVA Research Journal*, 3(8.1), 300-312. doi:DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.801>
- Inglessi, D., & Mimbela, K. (2017). El Clima Laboral y su relacion con el Desempeño de los colaboradores de la empresa Tai Loy S.A. local el golf de la ciudad de Trujillo en I trimestre del año 2017. Trujillo, Peru: Universidad Privada Antenor Orrego Facultad de Ciencias Economicas Escuela Profesional de Administracion.
- Laguna, C. (2014). *Correlacion y regresion lineal* (Vol. 4). Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud.
- Mejia, L. (2019). Identificar factores determinantes que influyen en el bienestar laboral de los colaboradores de una empresa comercial. Samborondón, Ecuador: Universidad Espíritu Santo Facultad de Postgrados .
- Monge, M. (Febrero de 2018). El Clima Organizacional y Bienestar Laboral en el GAD Municipal del Canton Pujili. Latacunga, Ecuador: Universidad Tecnica de Cotopaxi Facultad de Ciencias Administrativas.
- Munch, L., & Angeles, E. (1996). *Metodos y tecnicas de investigacion*. Trillas.
- Navinés, R., Olivé, V., Fonseca, F., & Martín-Santos, R. (2021). Estrés laboral y burnout en los médicos residentes, antes y durante la pandemia por COVID-19: una puesta al día. *Medicina Clinica El Sevier*, 130-140. doi:<https://doi.org/10.1016/j.medcli.2021.04.003>
- Osorio, J., & Cardenas, L. (2017). Estrés laboral: estudio de revisión. *Diversitas*, 13(1), 081-090. doi:<https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2017.0001.06>
- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24.
- Pedraza, N. (2020). Satisfaccion laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educacion superior. *Revista iberoamericana para la investigacion y el desarrollo educativo*, 10(20).
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252.
- Rendón, M., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). Estadística descriptiva. *Revista Alergia México*, 63(4), 397-407.
- Reyes, A., Rodríguez, L., López, K., Guzman, F., & Alonso, M. (2017). Estres Laboral, resiliencia y consumo de alcohol en trabajadores de la industria del acero de Nuevo Leon, Mexico. *18(1)*, 29-37. Nuevo Leon, Mexico: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Sarsosa, K., & Charria, V. (2018). Estrés laboral en personal asistencial de cuatro instituciones de salud nivel III de Cali, Colombia. *20(1)*, 44-52. Cali, Colombia. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182001.108>



Factores del capital humano en la competitividad organizacional: Elaboración, validación de contenido y confiabilidad de un instrumento de medición

(Human capital factors in organizational competitiveness: Development, content validation and reliability of a measurement instrument)

Alejandro Ríos Hernández¹; Joel Mendoza Gómez² y Diana Vázquez Treviño³

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),
rios-hernandez.alejandro@outlook.com, <https://orcid.org/0000-0002-1416-3025>.

² Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),
joel.mendozazgm@uanl.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0001-7525-6367>.

³ Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),
diana.vasqueztrv@uanl.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-0567-2442>.

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: julio-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-206>

Resumen

El objetivo de este estudio es el desarrollar y validar un instrumento de medición, que evalué la incidencia de varios factores del capital humano sobre la competitividad organizacional en el contexto de las organizaciones Tier 1 de la industria automotriz. Una organización es competitiva, si ejecuta la estrategia que le sea más idónea para alcanzar un desempeño más eficiente y eficaz que su competencia (Porter, 2015). La unidad de análisis es el empleado no técnico de las organizaciones. El desarrollo del instrumento implicó primero la revisión de literatura de las variables, cinco independientes y una dependiente (competitividad organizacional), para posteriormente: 1) construir la definición de las variables mencionadas y sus dimensiones, 2) operacionalizar dichas variables en ítems con el fin de medir la percepción de la unidad de análisis sobre las variables o constructos, en relación con la organización la cual labora. Se realizó una prueba piloto con 30 encuestas, las cuales se utilizaron para la validación del instrumento, a través de varias pruebas: 1) validez de contenido (prueba de concordancia y prueba de relevancia), 2) prueba de lenguaje (face validity), 3) prueba de confiabilidad (alpha de Cronbach), y 4) prueba de validez discriminante (HTMT). Los resultados indican que el instrumento resultante es válido y confiable (alpha de

Abstract

The objective of this study is to develop and validate a measurement instrument that evaluates the incidence of various human capital factors on organizational competitiveness in the context of Tier 1 organizations in the automotive industry. An organization is competitive if it executes the most suitable strategy to achieve a more efficient and effective performance than its competition (Porter, 2015). The unit of analysis is the non-technical employee of the organizations. The development of the instrument first involved a literature review of the variables, five independent and one dependent (organizational competitiveness), to subsequently: 1) build the definition of the mentioned variables and their dimensions, 2) operationalize these variables in items in order to measure the perception of the analysis unit on the variables or constructs, in relation to the organization which works. A pilot test was carried out with 30 surveys, which were used for the validation of the instrument, through several tests: 1) content validity (concordance test and relevance test), 2) language test (face validity), 3) reliability test (Cronbach's alpha), and 4) discriminant validity test (HTMT). The results indicate that the resulting instrument is valid and reliable (Cronbach's alpha

Cronbach en rango de .856 a .948), mientras que el HTMT es menor a 0.85, por lo que puede ser utilizado en investigaciones futuras en el contexto de organizaciones Tier 1 de la industria automotriz.

Palabras clave: Compromiso organizacional, cultura organizacional, gestión del conocimiento, inteligencia emocional, capacidad analítica en la industria 4.0, competitividad organizacional, validación y confiabilidad de instrumento de medición.

Códigos JEL: J20, L60, M12.

in the range of .856 to .948), while the HTMT is less than 0.85, so it can be used in future research in the context of Tier 1 organizations of the automotive industry.

Key words: Organizational commitment, organizational culture, knowledge management, emotional intelligence, analytical capacity in industry 4.0, organizational competitiveness, validation and reliability of the measurement instrument.

JEL Codes: J20, L60, M12.

1. Introducción

La industria automotriz es relevante en el contexto global por ser el reflejo de una parte importante de la evolución tecnológica. Vinculada con esta evolución está la gestión de dichos ciclos, los cuales cada vez son más cortos. La gestión de esta evolución tan dinámica incluye diversos factores que inciden en gran medida en la competitividad de cada organización, entre los cuales están los del capital humano.

Tanto en Ford a inicios del siglo XX, con la línea de montaje, como en Toyota con la metodología esbelta décadas más tarde, hasta nuestros días con Tesla como la referencia de tecnología en la industria automotriz, el capital humano ha sido un protagonista tanto de la construcción como de la evolución de esta industria global.

El presente artículo se realizó como consecuencia de la investigación doctoral “Factores del capital humano que inciden en la competitividad organizacional de los proveedores de partes Tier 1 de la industria automotriz”, con el objetivo de revisar si el compromiso organizacional, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la inteligencia emocional como competencia suave y la capacidad analítica como competencia dura en la I4.0, inciden positivamente en la competitividad organizacional de la industria mencionada. Por lo tanto, el objetivo de este artículo es presentar el proceso de validación de un instrumento de medición que apoye al objetivo principal de la investigación doctoral.

La elaboración y validación de un instrumento de medición es un paso crítico en el proceso de una investigación empírica y cuantitativa (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Dado que es poca la literatura que existe sobre la incidencia de los factores mencionados sobre la competitividad organizacional, es que este instrumento aporta un marco de referencia en investigaciones futuras donde se estudien las variables mencionadas, contribuyendo con ello a que los directivos, en el contexto mexicano, conozcan mejor la relevancia de dichas variables en la industria automotriz.

A continuación, se muestra el marco teórico con el fin de establecer los antecedentes de los conceptos de confiabilidad y validez del instrumento de medición, así como de las variables que conforman dicho instrumento, también se muestra la metodología a través de la cual se realizó el instrumento, los resultados que se encontraron y finalmente la conclusión o discusión en donde se mencionan los aspectos relevantes para obtener el instrumento de medición resultante.

2. Marco teórico

2.1. De la validación del instrumento

2.1.1. Confiabilidad

Mendoza & Garza (2009) consideran que cuando un instrumento de medición puede ser afectado lo menor posible por elementos que representan el error de medición aleatorio se dice que posee un grado relevante de confiabilidad, coincidiendo con Peterson (1994). También mencionan que dicha confiabilidad es empírica por lo que el instrumento requiere ser válido para una apropiada aceptación científica. Peterson (1994) define la confiabilidad como el grado en que las medidas estén libres de error, lo que permite que se obtengan resultados consistentes, coincidiendo con Hernández-

Sampieri & Mendoza (2018).

2.1.2. Validez

Para Mendoza & Garza (2009) la validez tiene un importante vínculo con la teoría, surgiendo de ello la pregunta ¿con qué fin se requiere la validez?, en este sentido, el instrumento de medición validado refleja lo que debiera de ser el concepto teórico que desea explicar. En esencia, lo que se debe de lograr con la validez es el evitar reflejar un fenómeno distinto, o el evitar la ocurrencia de un error de medición no aleatorio. Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) consideran que la validez se refiere al grado en que un instrumento mide realmente lo que pretende medir.

En esencia, tanto la confiabilidad como la validez son elementos básicos del rigor científico en el método cuantitativo deductivo.

2.2. De las variables del instrumento

2.2.1. Competitividad organizacional

Parra et al. (2015), consideran que la competitividad es poco comprendida, ya que son diversos los enfoques para definirla así como para analizarla, sin dejar de lado que son variados los niveles y ámbitos en los que es aplicada. Igualmente son diversos los indicadores que se utilizan para medirla. Porter (1987) considera que la competitividad organizacional es la capacidad organizacional de fabricar y comercializar productos con mejor desempeño que la competencia. En un sentido más vinculado con la persona, Baumann & Harvey (2018) consideran que es la actitud y capacidad competitivas del individuo en el contexto de superar a los demás, o mínimo de desempeñarse mejor respecto de uno mismo.

Esta variable ha sido estudiada empíricamente en diversos contextos e industrias, entre los cuales están: 1) Fraj et al. (2015), quienes la investigaron en relación con las estrategias ambientales en hoteles con al menos dos estrellas en España. Concluyeron que la innovación ($\beta = 0.242$; $p < 0.01$), y la estrategia ambiental ($\beta = 0.22$; $p < 0.01$) inciden significativamente en la competitividad organizacional. 2) Lin et al. (2017), realizaron un estudio sobre la incidencia del capital humano en la competitividad organizacional en China en distintas industrias (bancaria, seguros, manufactura, tecnología, servicios y logística). Encontraron que tanto la atracción ($\beta = 0.377$; $p < 0.01$) como el desarrollo de los empleados ($\beta = 0.747$; $p < 0.001$), estaban altamente asociados con el valor de los empleados como mediadora, variable que a su vez estaba relacionada con la competitividad ($\beta = 0.451$; $p < 0.01$).

2.2.2. Compromiso organizacional

Safari et al. (2020) consideran que este concepto se refiere a al hecho de aceptar los valores de la organización involucrándose en ella, a través del continuar trabajando, desarrollando un fuerte sentido de lealtad. Se caracteriza por un estado psicológico en la relación entre el empleado y la organización, teniendo como resultado dichos empleados decidan estar en ella o dejarla.

Alfalla-Luque et al. (2012) investigaron si el compromiso organizacional del trabajador es indispensable en el logro de ventajas competitivas a través de prácticas de gestión de capital humano en la industria de componentes automotrices, electrónicos y maquinaria de 10 países de América, Europa y Asia. Concluyeron que el compromiso de los empleados incide positiva y significativamente en la competitividad organizacional ($\beta = 0.254$; $p = 0.01$).

2.2.3. Cultura organizacional

Para Khdour et al. (2020), la cultura es el reflejo de los valores medulares de la organización, por lo que los empleados deben de aprender principalmente sobre dicha cultura a través de cuatro enfoques diferentes: el lenguaje, las historias, los rituales así como los símbolos materiales. El desarrollo de la cultura requiere del uso de historias conscientes e inconscientes. Mencionan también que las organizaciones desean tener una cultura organizacional sana de tal forma que como resultado los empleados se moldeen en este entorno.

Gómez-Miranda et al. (2015) investigaron sobre el impacto de la cultura organizacional sobre la competitividad de *joint ventures* de España y Marruecos. En sus resultados confirmaron que hay

incidencia positiva y significativa la cultura organizacional y la competitividad en las organizaciones mencionadas ($\beta = 0.418$; $p < 0.05$).

2.2.4. *Gestión del conocimiento*

Andreeva & Kianto (2012) consideran que la gestión del conocimiento es un conjunto de actividades realizadas con el objetivo de gestionar, de forma intencional y consiente, los activos de conocimiento de la organización, lo que hace más eficiente y efectiva, contribuyendo con ello a la entrega de valor.

En un contexto bancario, Torabi & El-Den (2017), analizaron el impacto de la gestión del conocimiento en la competitividad organizacional, en Teherán, Irán. En sus resultados comprobaron que si había una incidencia significativa y positiva entre la gestión del conocimiento y la competitividad organizacional ($\beta = 0.884$; $p = 0.05$).

2.2.5. *Inteligencia emocional*

Miao (2015) considera que la inteligencia emocional es el reflejo del conjunto de competencias necesarias para identificar, comunicar, comprender y analizar sus propias emociones así como las de las otras personas, con el objetivo de hacer que el pensamiento y la acción enfrenten con éxito las exigencias y demandas ambientales.

Por su parte, Suan & Haji (2019) estudiaron el efecto mediador de las competencias suaves en la competitividad organizacional en una organización de Malasia, relacionada con la producción de artículos de plástico. Concluyeron que la inteligencia emocional incide significativa y positivamente en la competitividad organizacional ($\beta = 0.160$; $p < 0.050$).

2.2.6. *Capacidad analítica*

Wamba & Mishra (2017) consideran que la capacidad analítica se refiere al grado en que una organización logra desarrollar competencias para modificar sus procesos de forma más efectiva que los competidores, con base en la integración de procesos, la optimización de costos y de su inteligencia comercial.

Deif & Beek (2019) investigaron la relación entre la gestión del talento y la competitividad. Entre las variables de la gestión del talento estaban las competencias técnicas. En este caso se basaron en un índice de competitividad de 40 países, construido por Deloitte en 2016, así como en el índice de competitividad de la gestión del talento global aplicado en 2018. En dicho estudio comprobaron la incidencia significativa y positiva de las competencias duras en la competitividad organizacional ($\beta = 0.178$; $p < 0.050$).

3. Método

3.1. *Participantes*

La prueba piloto de la investigación doctoral se llevó a cabo en marzo del 2022, y se conformó de 45 observaciones de las cuales 30 estuvieron completas, como parte de una muestra probabilística, de las cuales se obtuvieron tanto el perfil del participante como de la empresa donde éste laboraba.

Sobre el perfil de la unidad de análisis, la cual es el empleado no técnico de las empresas Tier 1 en Coahuila y Nuevo León, se encontró lo siguiente. El 80% es masculino, 20% femenino. El 60% tiene licenciatura, 40% maestría. El 23% tiene de 18 a 30 años de edad, 33% de 31 a 40 años, 37% de 41 a 50 años, y el 7% tiene más de 50 años. El 10% es director, 23% gerente, 24% coordinador, 13% ocupa una jefatura y el 30% es empleado sin subordinados. El 7% tiene menos de un año de antigüedad en la empresa, 33% de 1 a 3 años, 23% de 4 a 6 años, 10% de 7 a 10 años, y el 27% tiene más de 10 años.

Sobre el perfil de las empresas Tier 1 en las que laboran los empleados de la prueba piloto, se encontró que el 37% es de Coahuila, 63% es de Nuevo León. En el caso de Coahuila el 82% se concentra en Saltillo y Ramos Arizpe. En Nuevo León el 89% está en el área metropolitana de Monterrey. El 6% de las empresas tiene menos de 1 año en operación, 50% de 1 a 5 años, 17% de 6 a 10 años, 7% de 11 a 15 años, y el 20% tiene más de 15 años operando. El 7% tiene menos de 50 trabajadores, 10% de 51 a 250 trabajadores, 23% de 251 a 1,000 trabajadores, y el 60% tiene más de

1,000 trabajadores. El 10% de los clientes se ubican en Coahuila, 13% en Nuevo León, 19% en otros Estados de México, 26% en Estados Unidos, 11% en Europa, 9% en Asia y el 13%, restante es una combinación de varios países en distintos continentes.

Es relevante mencionar que las empresas Tier 1 son los proveedores directos de los fabricantes de autos (OEM, *Original Equipment Manufacturer*, por sus siglas en inglés). Para alcanzar este estatus de proveedores directos, tuvieron que acreditar ante las OEM y posteriormente mantener: 1) altos estándares de calidad, 2) tiempo de respuesta apropiados y 3) eficiencias en costos de las partes o componentes que proveen. Las empresas Tier 2 proveen a su vez a las Tier 1, y las Tier 3 proveen a las Tier 2. La OEM es quien vende en el mercado su producto (Álvarez, 2020). Las tres condiciones mencionadas implican que toda organización Tier 1 debe de operar bajo las mismas condiciones, lo que hace irrelevante en donde se encuentra ubicado para efectos del presente estudio: Coahuila o Nuevo León.

3.2. Técnica e Instrumento

El instrumento fue realizado con base en Mendoza & Garza (2009), quienes resaltan que la operacionalización de los constructos se refiere a la medición específica en su contexto real, con el objetivo de aceptar o rechazar la hipótesis relacionada con dicho constructo. Con este fin, los constructos están vinculados con indicadores para establecer un vínculo con el mundo real, a través de medidas empíricas del fenómeno de estudio. Los indicadores son los ítems que conforman a cada constructo.

Partiendo del marco teórico ya mencionado, se construyó la definición para cada constructo, en el contexto de las organizaciones Tier 1 de la industria automotriz. Posteriormente, se identificaron las dimensiones que conformaban cada definición. Tanto las definiciones como las dimensiones, son abstracciones que describen a la realidad concreta (Mendoza, 2014). En este sentido el instrumento mide la percepción de la unidad de análisis ya mencionada sobre los constructos, en relación con la organización Tier 1 en la cual labora.

En la figura 1, se expone que cuatro constructos están e nivel organización, mientras que dos están a nivel persona, por lo que es pertinente definir que este estudio no es multinivel, ya que no busca explicar la relación de incidencia mutua o anidada entre ambos niveles (Dunn et al., 2014; De la Cruz, 2008). En resumen, aunque los constructos mencionados pertenecen a niveles diferentes, la definición de los seis constructos está hecha a nivel persona, con el fin de medir la percepción de la unidad de análisis (empleado no técnico) sobre los constructos, en el contexto de las empresas Tier 1 de la industria automotriz. Ver figura 1.

Figura 1. Operacionalización de las variables de la hipótesis



Fuente: elaboración propia del autor.

El siguiente paso fue consolidar una base de datos con los ítems de los autores identificados en la revisión de literatura. De dicha base de datos se identificaron los ítems más idóneos para el contexto de la investigación, para continuar con la realización de ajustes menores de redacción en los ítems que así lo requirieran con el fin de acercarlos lo más posible al contexto ya mencionado.

En este punto se realizó la validez de contenido, que de acuerdo con Mendoza & Garza (2009), el objetivo es que los ítems del instrumento midan correctamente lo que se desea medir. La validez de contenido consiste en dos pruebas, 1) la prueba de relevancia, que se apoya en expertos de la industria y consiste en una medición del nivel de relevancia de cada ítem respecto del constructo según la percepción del experto, para lo cual se usó una escala Likert-4 (1-nada relevante, 2-Algo relevante, 3-Relevante y 4-Muy relevante) y 2) la prueba de concordancia, que se apoya en expertos académicos y consiste en relacionar cada ítem con el constructo que corresponda según la percepción del experto.

Además de la validez de contenido se realizó una prueba de lenguaje (*face validity*), la cual se apoyó en expertos de capital humano de empresas Tier 1 de Coahuila y Nuevo León, y consiste en una revisión de las palabras que conforman a cada ítem, sustituyéndolas donde se requiera por términos más vinculados al lenguaje y contexto de la investigación.

El resultado final es que se generó un instrumento con 48 ítems, 8 por cada constructo.

3.3. Procedimiento

Una vez construido el instrumento de medición, se procedió a realizar la validez de contenido de acuerdo con Mendoza & Garza (2009). Se utilizó la herramienta www.kwiksurveys.com para aplicar tanto la prueba de relevancia como la de concordancia, en línea.

En el caso de la prueba de relevancia, se contó con la colaboración de 5 expertos de la industria, todos de Nuevo León. Para la de concordancia fueron 4 los expertos académicos que laboran en dos universidades: UANL y UDEM. La prueba de lenguaje (*face validity*) fue realizada mediante entrevista a 2 personas expertas de capital humano, vía zoom, una de Coahuila y otra de Nuevo León. Ver tabla 1.

Tabla 1. Aplicación de prueba de relevancia, concordancia y lenguaje a expertos

Nombre de la prueba	Función organizacional del experto	Organización en la que labora el experto	Estado
Relevancia	Director de planta	Meritor Manufacturing	NL
	Gerente de Mantenimiento	Molded Fiber Glass	NL
	Director de Excelencia Operacional	Evco Plastics	NL
	Gestión e integración de sistemas	Questum	NL
	Director de Laboral y Cumplimiento	Metalsa	NL
Concordancia	Doctor investigador y profesor de planta	UANL	NL
	Doctor investigador y profesor de planta	UDEM	NL
	Doctor investigador y profesor de planta	UDEM	NL
	Doctor investigador y profesor de planta	UDEM	NL
Lenguaje	Capital humano	SISAMEX	NL
	Capital humano	Questum	Coahuila

Fuente: elaboración propia del autor.

4. Resultados

A continuación, se exponen los resultados de la validez de contenido, de la prueba de lenguaje (*face validity*), de la prueba de confiabilidad (alpha de Cronbach), de la prueba de análisis factorial y de la prueba de valor discriminante (HTMT).

A través de la prueba de concordancia se encontró que 8 ítems no fueron ubicados de forma consistente en el constructo al que debieron de haber sido asignados.

Por otro lado, en la prueba de relevancia fue revisada a través de dos métodos con el fin de validar la relevancia del ítem en función de las respuestas proporcionadas por los expertos de la industria: 1) Mendoza & Garza (2009) consideran que los ítems que obtienen un promedio de relevancia menor a 3.0 no tienen la relevancia adecuada. 2) Por su parte Shrotryia & Upasana (2019), consideran que los ítems que obtienen un coeficiente Kappa mayor a cero y menor o igual a 0.59

deben de ser desechados o ajustados, mientras que si el índice es mayor o igual a 0.6 y menor a 0.74 el ítem es “bueno”, finalmente, si es mayor o igual a 0.74 el ítem es “excelente”. Para el caso del primer procedimiento solo un ítem no tiene la relevancia correcta. Mientras que en el segundo procedimiento 3 ítems presentan deficiencias en su relevancia.

En los 11 ítems mencionados en ambas pruebas (8 de concordancia y 3 de relevancia) se realizaron ajustes de redacción, los cuales fueron evidentes como resultado de la realización de la validez de contenido.

En referencia a la prueba de lenguaje (*face validity*) las dos expertas de capital humano hicieron observaciones en 5 ítems, recomendado a su vez el reemplazo de alguna palabra por otra más adecuada en el contexto de la investigación: las empresas Tier 1 de la industria automotriz.

En la tabla 2 se muestran los resultados en las tres pruebas: concordancia, relevancia y lenguaje. Ver tabla 2

Tabla 2. Resultados de la prueba de concordancia, relevancia y lenguaje.

No. Ítem del instrumento	Nombre	Prueba de concordancia						Prueba de relevancia					Ajustes finales		
		COOR	CUOR	GECO	IECS	CACD	CO	Mendoza & Garza (2009)	Shrotryia & Upasana (2019)	A	I-CVI	PC	Kappa	Evaluación del ítem	¿Se ajustó?
1	COOR	4		0	0	0	0	3.3	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
2	COOR	4		0	0	0	0	3.6	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
3	COOR	4	0	0	0	0	0	3.0	3	0.6	0.3	0.42	falla	Sí	Relevancia
4	COOR	4	0	0		0	0	3.0	3	0.6	0.3	0.42	falla	Sí	Relevancia
5	COOR	4	0	0	0	0	0	3.6	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
6	COOR	4	0	0		0	0	3.4	4	0.8	0.2	0.76	excelente	No	
7	COOR	4	0	0	0	0	0	3.4	4	0.8	0.2	0.76	excelente	No	
8	COOR	4	0	0	0	0	0	3.4	4	0.8	0.2	0.76	excelente	No	
9	CUOR	1	1	1	0	0	1	3.6	5	1.0	0.0	1.00	excelente	Sí	Concordancia
10	CUOR	0	4	0	0	0	0	3.8	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
11	CUOR	1	2	0	0	0	1	3.2	4	0.8	0.2	0.76	excelente	Sí	Concordancia y Lenguaje
12	CUOR	0	4	0	0	0	0	3.2	4	0.8	0.2	0.76	excelente	Sí	Lenguaje
13	CUOR	0	4	0	0	0	0	3.4	4	0.8	0.2	0.76	excelente	No	
14	CUOR	0	1	0	2	0	1	3.4	4	0.8	0.2	0.76	excelente	Sí	Concordancia y Lenguaje
15	CUOR		4			0	0	3.4	4	0.8	0.2	0.76	excelente	No	
16	CUOR		4					3.6	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
17	GECO			4				2.6	3	0.6	0.3	0.42	falla	Sí	Relevancia y Lenguaje
18	GECO			4				4.0	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
19	GECO			4				4.0	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
20	GECO			4				3.2	4	0.8	0.2	0.76	excelente	No	
21	GECO			4				3.6	4	0.8	0.2	0.76	excelente	No	
22	GECO			4				3.8	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
23	GECO			4				4.0	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
24	GECO			4				3.4	4	0.8	0.2	0.76	excelente	Sí	Lenguaje

Fuente: elaboración propia del autor. Continúa en la página siguiente.

Tabla 2. Resultados de la prueba de concordancia, relevancia y lenguaje.

Construc	Prueba de concordancia	Prueba de relevancia										Ajustes finales			
		Mendoza & Garza (2009)					Shrotryia & Upasana (2019)					¿Se ajustó?	¿Causa?		
No. ítem del instrumento	Nombre	COOR	CUOR	GECO	IECS	CACD	CO	Promedio	A	I-CVI	PC			Kappa	Evaluación del ítem
25	IECS	0	0	0	4	0	0	3.8	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
26	IECS	0	0	0	4	0	0	3.2	4	0.8	0.2	0.76	excelente	No	
27	IECS	0	0	0	4	0	0	3.6	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
28	IECS	0	0	0	4	0	0	3.4	4	0.8	0.2	0.76	excelente	No	
29	IECS	0	0	0	3	0	1	4.0	5	1.0	0.0	1.00	excelente	Sí	Concordancia
30	IECS	0	4	0	0	0	0	3.4	4	0.8	0.2	0.76	excelente	Sí	Concordancia
31	IECS	0	0	0	4	0	0	4.0	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
32	IECS	1	3	0	0	0	0	4.0	5	1.0	0.0	1.00	excelente	Sí	Concordancia
33	CACD	0	0	0	0	4		4.0	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
34	CACD	0	0	0	0	4	0	3.6	4	0.8	0.2	0.76	excelente	No	
35	CACD	0	0	0	0	4	0	3.8	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
36	CACD	0	0	0	0	4	0	3.4	4	0.8	0.2	0.76	excelente	No	
37	CACD	0	0	0	0	4	0	3.4	4	0.8	0.2	0.76	excelente	No	
38	CACD	0	0	0	0	4		3.6	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
39	CACD	0	0	0	0	4	0	3.8	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
40	CACD	0	0	0	0	4	0	3.6	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
41	CO	1	0	1	0	0	2	4.0	5	1.0	0.0	1.00	excelente	Sí	Concordancia
42	CO	0	0	0	0	0	4	4.0	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
43	CO	0	0	1	1	0	2	3.8	5	1.0	0.0	1.00	excelente	Sí	Concordancia
44	CO	0	0	0	0	0	4	3.4	4	0.8	0.2	0.76	excelente	No	
45	CO	0	0	0	0	0	4	4.0	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
46	CO	0	0	0	0	0	4	3.4	4	0.8	0.2	0.76	excelente	No	
47	CO	0	0		0	0	4	4.0	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	
48	CO	0	0		0	0	4	4.0	5	1.0	0.0	1.00	excelente	No	

Fuente: elaboración propia del autor.

Nota: COOR Comportamiento organizacional (X₁), CUOR Cultura organizacional (X₂), GECO Gestión del conocimiento (X₃), IECS Inteligencia emocional como competencia suave ((X₄), CACD Capacidad analítica como competencia dura en la I4.0 (X₅), y CO - Competitividad organizacional (Y).

Una vez que se tuvo el instrumento debidamente validado y ajustado, se realizó la prueba piloto en marzo 2022 a 30 empleados de empresas Tier 1 de la industria automotriz de Coahuila y Nuevo León. Los empleados fueron identificados de la siguiente forma: primero, se identificaron las organizaciones Tier 1 de Coahuila y Nuevo León con base en el directorio automotriz (www.directorioautomotriz.com.mx), posteriormente se identificaron los empleados que laboraran en dichas organizaciones, a través de la red social LinkedIn (www.linkedin.com).

4.1. Análisis de confiabilidad

Como resultado de la prueba se obtuvieron 30 encuestas llenadas de forma completa, a las cuales se realizó la prueba de validez de constructo con el fin de demostrar la fiabilidad del instrumento de medición a través del alpha de Cronbach, el cual debe de estar dentro de rangos

aceptables. Para este cálculo se usó SPSS versión 26.

Mendoza & Garza (2009) exponen que la confiabilidad es una medida empírica que tiene por objetivo el determinar si un instrumento de medición genera resultados consistentes en eventos distintos. Si el alpha de Cronbach es menor del límite inferior se entiende que el ítem no pregunta lo que se debe de preguntar, mientras que si está por encima del límite superior, él ítem es un parafraseo de otro del mismo constructo (Rositas, 2014).

Es relevante mencionar que Peterson (1994), realizó un análisis del coeficiente de alpha de Cronbach, tomando como base a varios autores, quienes a su vez recomendaron límites mínimos y máximo para este coeficiente de confiabilidad. Ver tabla 3.

Se revisó si el alpha de Cronbach de los constructos del instrumento de medición del presente estudio estuvieran dentro de los rangos mencionados por Peterson (1994), para lo cual se realizó un primer ejercicio de confiabilidad, cuyos resultados se muestran en la tabla 4 (ver tabla 4). Solo en el caso de constructo X₅ se rebasó el límite superior de .950 del alpha de Cronbach (ver tabla 3), por lo que se realizó un segundo ejercicio previa eliminación de dos ítems del constructo mencionado, con ello el nuevo valor del coeficiente fue de .948 (ver tabla 4), quedando así dentro del límite superior mencionado de la tabla 3. En consecuencia, todos los constructos están dentro de los rangos referidos por Peterson (1994) mencionados en la tabla 3. Ver tabla 3.

Tabla 3. Recomendaciones de límites mínimos y máximos del Alpha de Cronbach

Autor	Recomendación	
	Límite mínimo	Límite máximo
Nunally (1967, p. 226)	.80	.95
Nunally (1978, p. 245-246)	.80	.95
Murphy y Davidshoter (1988, p. 89)	.80	.95

Fuente: Elaboración propia del autor con base en Peterson (1994).

Tabla 4. Análisis de confiabilidad de los constructos.

Constructo	Primer ejercicio		Segundo ejercicio	
	No. de ítems iniciales	Alpha	No. de ítems finales	Alpha
X ₁ - Comportamiento organizacional (COOR)	8	.869	8	
X ₂ - Cultura organizacional (CUOR)	8	.904	8	
X ₃ - Gestión del conocimiento (GECO)	8	.891	8	
X ₄ - Inteligencia emocional como competencia suave (IECS)	8	.856	8	
X ₅ - Capacidad analítica como competencia dura en la I4.0 (CACD)	8	.967	6	.948
Y - Competitividad organizacional (CO)	8	.885	8	
	48		46	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Como resultado de las pruebas realizadas al instrumento: validez de contenido, lenguaje (*face validity*) y de confiabilidad, se obtuvo un instrumento de medición con 46 ítems.

4.2. Prueba de validez discriminante

Se realizó una prueba de validez discriminante (HTMT, *Heterotrait-Monotrait* por siglas en inglés) en smartPLS3, con el fin de determinar si las correlaciones entre los ítems eran más fuertes

entre los de la variable a la que pertenecen que con los de otra variable a la que no pertenecen (Hair et al., 2019).

Se retiraron 3 ítems de la COOR (X1) y uno de la CUOR (X2), lo que permitió corregir la correlación encontrada ($HTMT < 0.850$, Hair et al., 2019). Como resultado ver tabla 5.

Tabla 5. Prueba de validez discriminante corregido

	CACD	CO	COOR	CUOR	GECO
CO	0.59				
COOR	0.235	0.189			
CUOR	0.514	0.392	0.846		
GECO	0.466	0.835	0.211	0.532	
IECS	0.313	0.3	0.153	0.291	0.311

Fuente: Elaboración propia del autor.

Nota: COOR Comportamiento organizacional (X₁), CUOR Cultura organizacional (X₂), GECO Gestión del conocimiento (X₃), IECS Inteligencia emocional como competencia suave (X₄), CACD Capacidad analítica como competencia dura en la I4.0 (X₅), y CO - Competitividad organizacional (Y).

Como resultado de las pruebas realizadas al instrumento: 1) validez de contenido (pruebas de concordancia y relevancia), 2) prueba lenguaje (*face validity*), 3) validez confiabilidad (alpha de Cronbach) y 4) validez discriminante (HTMT), se logró elaborar un instrumento de medición validado, con 42 ítems finales de las 48 iniciales, para ser aplicado en investigaciones futuras. Ver tabla 6.

Tabla 6. Ítems resultantes por constructo del instrumento de medición validado

Constructo	No. de ítems iniciales	No. de ítems finales	Coefficiente fuera de rango
X ₁ - Comportamiento organizacional (COOR)	8	5	HTMT > 0.85
X ₂ - Cultura organizacional (CUOR)	8	7	
X ₃ - Gestión del conocimiento (GECO)	8	8	
X ₄ - Inteligencia emocional como competencia suave (IECS)	8	8	
X ₅ - Capacidad analítica como competencia dura en la I4.0 (CACD)	8	6	alpha de Cronbach > .95
Y - Competitividad organizacional (CO)	8	8	
	48	42	

Fuente: Elaboración propia del autor.

5. Discusión

Considerando que el objetivo del presente trabajo fue el de desarrollar y validar un instrumento de medición, que evalué la incidencia de varios factores del capital humano sobre la competitividad organizacional, y dados los resultados de las pruebas realizadas, en particular la del alpha de Cronbach y la de HTMT, se da por cumplido dicho objetivo.

Es de resaltar que para la elaboración y validación del instrumento de medición, 1) en la prueba de concordancia, de la validez del contenido (Mendoza & Garza, 2009), participaron expertos académicos de 2 universidades, 2) en la prueba de relevancia, de la validez de contenido, participaron 5 expertos de distintas empresas del Tier 1 de la industria automotriz, 3) en la prueba de relevancia se aplicaron dos procedimientos para revisar si el ítem era relevante (Mendoza & Garza, 2009; Shrotryia & Upasana, 2019), 4) en la prueba de lenguaje (*face validity*) participan personas de organizaciones de Coahuila y Nuevo León, 5) en la prueba piloto participaron empleados de los

Estados de Coahuila y Nuevo León, de la industria automotriz Tier 1, 6) se validó que los 30 empleados de la prueba piloto pertenecieran a organizaciones Tier 1 de la industria automotriz, a través de la red social profesional LinkedIn, 7) el resultado mínimo obtenido en la prueba de fiabilidad, para el coeficiente alpha de Cronbach fue de .856, mientras que el máximo no se excede el .950 (Peterson (1994), y 8) el coeficiente HTMT de la prueba de validez discriminante no excede de 0.850 (Hair et al., 2019).

En cuanto a los procedimientos utilizados para evaluar la confiabilidad de cada ítem, el de Shrotryia & Upasana (2019) es más preciso pues identificó a 3 ítems con fiabilidad baja mientras que el de Mendoza & Garza (2009) solo a 1 de los 3. Vale la pena resaltar una aportación de este estudio en el sentido de que el planteamiento de validez de Shrotryia & Upasana (2019), de acuerdo a la revisión de literatura, es la primera vez que se usa en el contexto mexicano y latinoamericano. Además, otra aportación es haber identificado una propuesta de los límites que puede tener el coeficiente alpha de Cronbach, con base en Peterson (1994) quien revisó literatura previa al respecto.

Sobre la prueba de lenguaje (*face validity*) es importante resaltar que le dio al instrumento un mejor entendimiento, aumentando con ello la posibilidad de que al momento de aplicarlo el empleado no tuviera dudas del sentido y/o significado del ítem.

Se encontró una limitación en la prueba de validez discriminante realizada (Hair et al., 2019), ya que a pesar de tener solo 30 observaciones de la prueba piloto, si se identificó y corrigió la correlación encontrada entre las dos variables independientes.

Otra limitante identificada es que al realizar la prueba de análisis factorial exploratorio (Vázquez et al., 2021; Lacave et al., 2015), SPSS arroja el siguiente mensaje para el análisis de matriz de componente rotado: “La rotación no ha podido converger en 25 iteraciones. (Convergencia=.005)” debido a que solo se tienen 30 encuestas de la prueba piloto, pero se requieren al menos 51 observaciones para dicha prueba, por lo que no se pudo realizar este análisis.

Una limitación adicional es que no se realizó la prueba de validez de criterio debido a que solo se cuenta con 30 observaciones de la prueba piloto, y no sería confiable estadísticamente (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Los aspectos mencionados dan como resultado un instrumento de medición sólidamente confiable, ya que la validación realizada permite tal certeza, por lo que este instrumento puede ser aplicado en investigaciones futuras en el contexto de los proveedores de partes Tier 1 de la industria automotriz.

6. Referencias

- Alfalla-Luque, R., Marín-García, J., & Medina-López, C. (2012). Is worker commitment necessary for achieving competitive advantage and customer satisfaction when companies use HRM and TQM practices? *Universia Business Review*, 36, 64–88.
- Álvarez, M. de L. (2020). Industria 4.0 y participación de organismos intermedios en el sector automotriz en México. In *Industria 4.0 en México. Elementos diagnósticos y puesta en práctica en sectores y empresas*. (pp. 101–113). Universidad Autónoma de México.
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Management*, 16(4), 617–636. <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>
- Baumann, C., & Harvey, M. (2018). Competitiveness vis-à-vis motivation and personality as drivers of academic performance. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 185–202. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2017-0263>
- De la Cruz, F. (2008). Modelos multinivel. *Revista. per. Epidemiol.*, 12(3), 1–8.
- Deif, A., & Beek, M. (2019). National culture insights on manufacturing competitiveness and talent management relationship. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(5), 862–875. <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2018-0240>
- Dunn, E., Masyn, K., Yudson, M., Jones, S., & Subramanian, S. (2014). Translating multilevel theory into multilevel research: Challenges and opportunities for understanding the social

- determinants of psychiatric disorders. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol*, 49(6), 859–872. <https://doi.org/10.1007/s00127-013-0809-5>
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30–42. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>
- Gómez-Miranda, M. E., Pérez-López, M. C., Argente-Linares, E., & Rodríguez-Ariza, L. (2015). The impact of organizational culture on competitiveness, effectiveness and efficiency in Spanish-Moroccan international joint ventures. *Personnel Review*, 44(3), 364–387. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2013-0119>
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hernández-Sampieri, & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación* (1a ed.). McGraw Hill.
- Khdour, N., Masa'deh, R., & Al-Raoush, A. (2020). The impact of organizational storytelling on organizational performance within Jordanian telecommunication sector. *Journal of Workplace Learning*, 32(5), 335–361. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2019-0083>
- Lacave, C., Molina, A., Fernandez, M., & Redondo, M. (2015). Análisis de la fiabilidad y validez de un cuestionario docente. *Actas de Las XXI Jornadas de La Enseñanza*, 136–143.
- Lin, C., Yu-Ping, C., Chen-Yu, W., & Bih-Shiaw, J. (2017). The role of human capital management in organizational competitiveness. *Business School of Nankai University*, 45(1), 8192. <https://doi.org/10.2224/sbp.5614>
- Mendoza, J. (2014). Manejo de marco teórico mediante constructos. In *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales* (pp. 64–82).
- Mendoza, J., & Garza, J. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de Negocios*, 6(1), 17–32.
- Miao, C. (2015). *Individual Traits and Entrepreneurial Intentions: The Mediating Role of Entrepreneurial Self-Efficacy and Need for Cognition*.
- Parra, G., Pastor, I., & Gómez, R. (2015). Competitividad de las Pymes de autopartes del Estado de México, basada en su vinculación con el sector académico y su articulación con el sector gubernamental. *Punto de Vista*, 6(10), 113–131.
- Peterson, R. (1994). A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(no issue), 382–391.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior* (T. free Press (ed.)).
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. https://play.google.com/books/reader?id=_n0dDAAAQBAJ&hl=es&printsec=frontcover&pg=GBS.PT120
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*, 11(22), 235-268).
- Safari, A., Adelpannah, A., Soleimani, R., Aqagoli, P., Eidizadeh, R., & Salehzadeh, R. (2020). The effect of psychological empowerment on job burnout and competitive advantage. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(1), 47–71. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2019-0935>
- Shrotryia, V., & Upasana, D. (2019). Content Validity of Assessment Instrument for Employee Engagement. *SAGE Open*, s.v.(s.i.), 1–7. <https://doi.org/10.1177/2158244018821751>
- Suan, S. T., & Haji, Y. (2019). Modelling a Competitive Strategy Framework using Emotional Intelligence, Organisational Citizenship Behaviour and Job Satisfaction. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2S9). <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1118.0982S919>
- Torabi, F., & El-Den, J. (2017). The impact of Knowledge Management on Organizational

- Productivity: A Case Study on Koosar Bank of Iran. *Procedia Computer Science*, 124, 300–310. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.12.159>
- Vázquez, G., Jiménez, I., & Juárez, L. (2021). Análisis de validez de constructo del cuestionario “Gestión del Conocimiento para la innovación educativa en universidades.” *Revista Fuentes*, 23(3), 329–340. <https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2021.12361>
- Wamba, S., & Mishra, D. (2017). Big data integration with business processes: a literature review. *Business Process Management Journal*, 23(3), 1–16. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2017-0047>



Efectos que el clima y el estrés laboral producen en el desempeño laboral desde la percepción de los empleados. (Effects that the climate and work stress produce in the work performance from the perception of the employees).

Jaime Adrián Guerrero Sánchez¹; Gianelli Marisol Martínez Piedra²; y Norma Angelica Pedraza Melo³

¹ Universidad Autónoma de Tamaulipas - Facultad de Comercio y Administración Victoria (México),
jagstails@hotmail.com

² Universidad Autónoma de Tamaulipas - Facultad de Comercio, Administración y Ciencias Sociales (México),
gianimtz2000@gmail.com

³ Universidad Autónoma de Tamaulipas - Facultad de Comercio y Administración Victoria (México),
napedraza@docentes.uat.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0001-9566-2880>

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: julio-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-208>

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar la relación del clima organizacional y el estrés con el desempeño laboral, la intención presentar recomendaciones para mejorar la comprensión del estrés laboral, a fin de implementar rutas de acción para mejorar el ambiente de trabajo, lo que daría lugar a mejorar el desempeño y productividad de los empleados y por consecuencia de las empresas. La investigación es cuantitativa, no experimental y transversal. Se aplicó cuestionario a empleados de empresas comerciales, industriales y de servicios. Los resultados son importantes para el diseño e implementación de estrategias que contribuyan a mejorar la percepción del clima de trabajo por los beneficios percibidos en el estrés y desempeño del personal.

Palabras clave: Desempeño laboral, Clima organizacional, Estrés laboral.

Códigos JEL: M12, M50, M54

Abstract

The objective of this study is to analyze the relationship between organizational climate and stress with work performance, the intention is to present recommendations to improve the understanding of work stress, to implement courses of action to improve the work environment, which would lead to improve the performance and productivity of employees and consequently of companies. The research is quantitative, non-experimental, and transversal. A questionnaire was applied to employees of commercial, industrial, and service companies. The results are important for the design and implementation of strategies that contribute to improving the perception of the work environment due to the benefits perceived in the stress and performance of the personnel.

Key words: Work performance, Organizational climate, Work stress.

JEL Codes: M12, M50, M54

1. Introducción

1.1. Antecedentes de la Investigación:

De acuerdo con Soriano (2021, p.2), son varias las investigaciones realizadas por entidades científicas y organizaciones productivas que enfatizan en la importancia de la gestión del talento humano en sus procesos y resultados, de ahí que señalan que “el componente humano en las organizaciones es un factor clave para la competitividad y para garantizar su supervivencia en los mercados” (Tirado, et al., 2020, p.442). Por ello se estima necesario y conveniente garantizar a los trabajadores un ambiente laboral favorable, ya que eso les brinda un estado de comodidad que les permitirá trabajar de manera más eficiente. Según Tirado, et al. (2020) el clima organizacional pertenece al grupo de los elementos más significativos para intervenir en los procesos organizacionales referentes al cambio, la gestión y la innovación.

Según Canales et al. (2021), para casi todas las empresas en la actualidad, el poseer un adecuado clima organizacional, es el resultado satisfactorio de un conjunto de acciones llevadas a cabo junto con los colaboradores, con ellos como los actores principales, como consecuencia de estos actos se obtiene un desempeño laboral eficiente capaz de satisfacer al colaborador como profesional y a la organización en el alcance de sus metas y objetivos planeados. Complementado con Solorzano et al (2020), esto ha sido posible hoy en día gracias a que las personas que conforman las altas direcciones de empresas, organizaciones e instituciones tanto públicas como privadas, son cada vez más conscientes de que el logro de los objetivos de la institución depende en gran medida de dos variables, estas son, el clima organizacional y la satisfacción laboral por parte de los trabajadores.

En investigaciones ya realizadas por otros estudiosos en el tema, se ha determinado que el clima organizacional aporta los beneficios relacionados con la eficiencia y ayuda al mitigar otros problemas como el estrés laboral, esto con la idea de disminuir al máximo la posibilidad de enfermedades relacionadas con la presión que el cargo o ambiente de trabajo puede detonar en el individuo, en fenómenos como el Burnout, que de acuerdo a Soriano (2021) es “un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir en individuos que trabajan con personas”

Las relaciones humanas que se fomentan entre los empleados de una misma empresa junto con la estructura física y las estrategias empleadas por la gerencia o dirección de la empresa para llevar a cabo el trabajo, determinarán en gran medida la calidad total del servicio prestado y el logro de los objetivos planificados por la institución (Solorzano, et al., 2020). Tomando en cuenta lo anterior, es que se describe la importancia de la existencia del clima organizacional según las palabras de Solorzano, et al., (2020). Es por ello que el clima laboral es algo necesario y fundamental para cualquier empresa, y de forma particular del sector público ya se pueden esperar muchos beneficios tanto para los empleados como para la organización misma, cuando los niveles de las relaciones laborales dentro de la institución son óptimos. (p.544)

El presente trabajo aporta a exponer la importancia del ser humano en las pequeñas y medianas empresas, al igual que los mencionados en el párrafo anterior, pero focalizando un punto de vista diferente, principalmente en el desempeño que los trabajadores desarrollan como consecuencia de ciertas variables como el clima organizacional y el estrés que experimentan en sus ambientes de trabajo y sobre todo en el contexto del COVID 19 que han experimentado empleados, organizaciones y sociedad en los diversos entornos y sectores productivos.

En el marco del interés de aportar conocimiento desde la perspectiva de estudiar al capital humano y el clima en relación con su desempeño en el contexto de los negocios, se exponen en seguida las pregunta, objetivo e importancia de este trabajo.

1.2. Planteamiento del problema:

De acuerdo con la literatura un problema que enfrente toda empresa independientemente de su giro es el estrés laboral de sus empleados, por lo tanto es importante estudiar si este problema junto con el clima organizacional, afectan de alguna manera al desempeño de la fuerza de trabajo, ya que al tener ese conocimiento se abre la posibilidad de planear e implementar estrategias que contribuyan

a mejorar la percepción de esas variables en su contexto de trabajo, además en caso de que el desempeño sea afectado, esto se convertirá en la motivación necesaria para que la alta gerencia tengan en cuenta este aspecto, lo que a su vez sería un detonante positivo en términos de velocidad y prioridad en la planeación, creación y diseño de nuevas estrategias que mejoren las prácticas de gestión de los recursos humanos sobre variables que en muchas ocasiones no se les da relevancia, pero que finalmente inciden en la satisfacción motivación y compromiso de los trabajadores con sus empresas. Es así como en seguida se expone la pregunta de investigación general que ha detonado el interés por realizar el presente estudio:

1.3. Pregunta:

¿Cuál es el efecto del clima organizacional y el estrés en el desempeño laboral desde la perspectiva de los empleados de empresas comerciales, industriales y de servicios localizadas en Tamaulipas en el año 2021?

1.4. Objetivo:

Determinar la relación que comparten el clima organizacional y el estrés con el desempeño laboral, desde el punto de vista de trabajadores de empresas comerciales, industriales y de servicios en el año 2021.

1.5. Hipótesis:

H1. El clima organizacional afecta de manera positiva al desempeño laboral de los trabajadores de pymes de Ciudad Victoria y Nuevo Laredo, Tamaulipas en el 2021 durante la pandemia por Covid-19.

H2. El estrés laboral se relaciona de manera negativa con el desempeño laboral de los trabajadores de pymes de Ciudad Victoria y Nuevo Laredo, Tamaulipas en el 2021 durante la pandemia por Covid-19.

1.6. Importancia:

El contexto de estudio son las pequeñas, medianas y empresas comerciales, industriales y de servicios localizadas en el estado de Tamaulipas y sobre la base de la información disponible de la página web oficial del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

De acuerdo con la estadística oficial de este instituto, se tiene en conocimiento de que en el estado de Tamaulipas existen 132, 845 unidades económicas. Concretamente en Ciudad Victoria, los primeros 5 años de vida de un negocio son cruciales, ya que solo el 30% de los negocios totales sobreviven esos primeros años, y aquellas empresas que lo logran tienen un aproximado de 8 años de esperanza de vida a partir de ese momento. A diferencia de Ciudad Victoria, en Nuevo Laredo esos 5 años son aún más cruciales, ya que solo el 28% aproximadamente son los negocios que sobreviven a su quinto aniversario, obteniendo así una esperanza de 8 años de vida a partir de este punto, al igual que su vecina Ciudad Victoria. Por lo que en el marco de los retos que tienen las empresas para permanecer en sus mercados, y estimando que uno de sus recursos que puede contribuir a su sobrevivencia, son precisamente su capital humano, resulta de importancia el presente estudio, ya que se decidió explorar en plena pandemia, hasta donde el desempeño laboral de los trabajadores de empresas con giros comerciales, industriales y de servicios son influenciados por el clima organizacional y el estrés que experimentan, indicadores que son de gran valor para las empresas porque a partir de la información que se obtiene es posible el diseño, creación e implementación de nuevas estrategias de prácticas de recursos humanos dirigidas a mejorar el ambiente de trabajo y a mitigar el estrés laboral para que también mejore sus resultados o contribución que tienen con la empresa.

El presente trabajo de investigación constará de cinco capítulos diferentes, los cuales serán hondeados de la siguiente manera: Introducción (Antecedentes de la investigación, formulación de la pregunta de la investigación, objetivo e Importancia), revisión de literatura e hipótesis, metodología

(tipo de estudio, técnica de recolección de datos, muestra, técnica de análisis de datos), resultados, conclusiones y recomendaciones

1.8. Marco Conceptual

Una vez revisada la literatura relacionada con las variables de desempeño laboral, clima organizacional y estrés laboral, se han identificado los siguientes conceptos que los diversos autores hacen de estos constructos, mostrándose en la tabla 1 sus implicaciones.

Tabla 1 Conceptos de las variables de estudio.

Concepto	Definición	Autores
Desempeño laboral	En este estudio el desempeño laboral refiere a las tareas ejecutadas por el empleado en la cantidad y calidad especificada en su cargo, con el fin de lograr los objetivos y metas establecidas en la empresa en el puesto que ocupa.	Broncano (2018) Del Toro, et al. (2011) Boada, N. (2019)
Clima organizacional.	Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente fijo en que se da las relaciones interpersonales que tiene en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo, también es uno de los factores considerados como otro posible determinante de la satisfacción laboral.	Solorzano, et al. (2020) Del Toro, et al. (2001)
Estrés laboral	Representa las reacciones que el organismo produce como resultado de las situaciones que experimenta en su ambiente de trabajo, lo que implica efectos físicos, biológicos, hormonales y conductuales que en mayor o menor grado se va a relacionar con el desempeño y el estado emocional de los trabajadores en su organización.	Hernández, et al., (2020) Camacho, C. (2019)

Nota: Elaboración propia.

Al observar los diferentes conceptos descritos en la Tabla 1 se observa que se hace referencia a que el desempeño de trabajo se relaciona con que el individuo lleve a cabo el trabajo asignado, sin embargo, de acuerdo con Del Toro, et al., (2019) dice es la manera en que los empleados pueden cubrir los requerimientos de su trabajo.

Como también se puede observar en la Tabla 1 el concepto que hacen referencia a el clima organizacional se compone del punto de vista que los trabajadores poseen sobre la empresa en la que están laborando, además de que, según Solorzano, et al., (2020) lo anterior hace que sea relevante para su estudio componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo sobre su ambiente trabajo. Con el fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos Solorzano, et al., (2020):

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

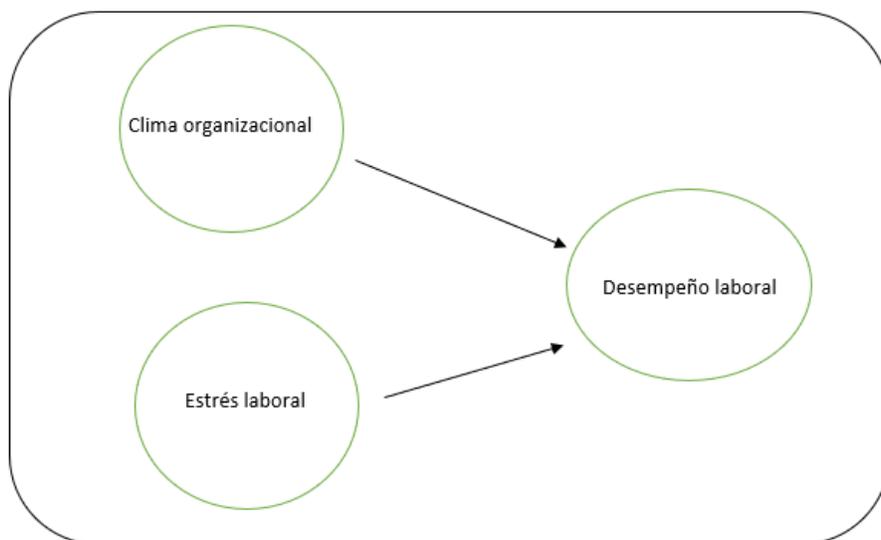
En base a lo expuesto en la tabla 1 se infiere que el concepto sobre el estrés laboral representa la respuesta del organismo humano ante ciertos estímulos negativos o dificultosos, que generan en la persona reacciones en el marco de los desafíos que experimentan en las diversas situaciones que viven en la empresa, y que ello puede generar efectos emocionales, físicos, mentales, lo cual en cierta forma tendrá repercusiones en el desempeño laboral.

2. Metodología

2.1 Tipo de Estudio y Modelo de Investigación

El presente documento es una investigación cuantitativa, ya que se ahonda en la recolección de datos estadísticos para su análisis, con el objetivo de construir teorías con base en hechos estudiados (Baena, 2017), de igual manera el ámbito en el que se realiza esta investigación es de campo, con diseño no experimental, en donde se busca conocer la percepción de los empleados sobre su ambiente laboral. Es un estudio transversal, esto debido a que se realiza en un periodo de tiempo determinado (Hernández, et al.,2014). quienes señalan que el propósito de los diseños transversales es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Cabe precisar que no existen métodos y procedimientos únicos para abordar la comprensión y explicación de un fenómeno (Baena,2017), en este sentido es recomendable considerar los diferentes paradigmas y métodos de investigación, sin embargo, se estima conveniente trazar un plan con límites y alcances para llegar a término un estudio. El modelo de investigación en este trabajo se esquematiza en la figura 1 y se describen las hipótesis de investigación correspondientes.

Figura 1. *Modelo de Investigación*



Nota: Elaboración propia.

2.2. Población y Muestra

Se tiene conocimiento del número aproximado de empresas existentes en el estado de Tamaulipas, pero se desconoce la cantidad de personas que laboran en cada una, es por eso por lo que la población es infinita. Por otro lado, la muestra que se implementó es el muestreo no probabilístico, ya que estas muestras no se basan en procedimientos estadísticos (Muñoz 2015, p.171), sino que dependen de estrategias diversas del investigador para llegar a los sujetos de información una de las debilidades de esta ruta de acción es que los resultados encontrados en la muestra no se pueden generalizar a la población (Hernández, et al., 2014, p.173), sin embargo en el contexto de la pandemia del COVID 19, ha resultado desafiante implementar muestreos probabilísticos por las limitaciones derivadas del distanciamiento social y demás medidas implementadas por autoridades sanitarias.

Por lo que se aplicó cuestionario, en formato online, en donde se invitó a empresas para que al menos un trabajador de su organización respondiese el instrumento.

2.3. Técnica de Recolección de Datos

De acuerdo con Muñoz (2015, p.96), la técnica de recolección de datos que se decidió utilizar fue el cuestionario con escala de tipo Likert, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes (Hernández, et al., 2014, p.238). En el diseño del cuestionario se revisaron diferentes modelos que mide las variables de interés, mostrando en cada uno de los reactivos 5 categorías de respuesta, las cuales van desde nunca con un valor de 1 hasta siempre con un valor de 5.

Este instrumento se aplicó en diferentes organizaciones en Ciudad Victoria, y en Nuevo Laredo, Tamaulipas, con diversos giros, siendo estos comerciales, industriales o de servicios. Con esta técnica fue posible el obtener los datos directamente de los sujetos de estudio (empleados, con más de un año de trabajo en la empresa y activos en el contexto del COVID 19) a fin de conocer su opinión sobre las variables que se analizan en la presente investigación.

2.4. Técnica de Análisis de Datos

En esta parte de la investigación se utilizaron diferentes técnicas, entre ellas está la estadística descriptiva, que es la rama de análisis que recolecta, estudia y caracteriza un conjunto de datos con el objetivo de describir los rasgos y comportamientos de este conjunto mediante medidas de resumen, tablas o gráficos. También se utilizó la técnica de Alpha de Cronbach, que es utilizada como indicador de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems, esto sirve para evaluar la confiabilidad de la variable medida, determinándose este índice de manera general y por cada factor que caracteriza a las variables de estudio, considerándose adecuados valores de 0.70 en adelante (Pedraza, 2018, p.95), además también se utilizó los supuestos de regresión con el fin de explicar la relación que existe entre la variable dependiente (desempeño laboral) con las variables independientes (CO y EL del presente estudio, se utilizó la técnica de correlación que según Muñoz, C. (2015) y Behar, D. (2008) refiere está a que se aplica cuando hay el interés de observar si 2 o más variables muestran ciertos niveles de relación o asociación, que para el caso de la presente investigación se validó este supuesto como paso previo para correr el modelo de regresión, la aplicación de la técnica de regresión se utilizó para valorar la relación de dependencia de las variables de estudio de la presente investigación (Pedraza, 2008).

3. Resultados y Discusión

3.1. Descriptivos de los Encuestados

En lo relacionado al género se encontró que el 51.2% de los encuestados son hombres y un 48.8% mujeres, aproximadamente el 48.8% están solteros o solteras, un 39.5% están casados, un 7% son divorciados y un 2% están en una unión libre. Un 51.2% de los encuestados tienen una licenciatura o una ingeniería, un 18.6% tienen maestría, un 16.3% tiene la carrera trunca, mientras que un 9.3% tienen solo la preparatoria y por último un 4.7% tienen un doctorado.

Un 74.4% poseen una antigüedad de 1 a 5 años, un 9.3% poseen una antigüedad de 11 a 15 años, seguido de un 7% que poseen una antigüedad de 6 a 10 años, le sigue un 4.7% con una antigüedad de 25 a 30 años, el 2.3% tiene una antigüedad de 21 a 24 años y por último un 2.3% tiene más de 31 años de antigüedad. Un 39.5% son sindicalizados, un 37.2% son por contrato y un 23.3% son de confianza. Del total de encuestados un 60.5% pertenecen al sector de servicios, un 27.9% pertenece al sector industrial y un 11.6% pertenece al sector de comercio.

3.2. Resultados de confiabilidad y análisis factorial exploratorio (AFE)

En la tabla 2, se informa de los resultados de aplicar la técnica de análisis factorial exploratoria (AFE), lo que permite observar y explorar la validez de constructo de las tres variables analizadas en el presente estudio. Se determinó la procedencia de aplicar esta técnica en el tratamiento de los datos, puesto que el KMO fue superior a 0.70, además se observó valores adecuadas de varianza explicada, puesto que oscilaron de del 50 al 68 por ciento. En cuanto a las cargas factoriales, considerando las

implicaciones de la pandemia del Covid 19, que no facilitó el lograr una muestra mayor de sujetos encuestados, se tomó la decisión de conservar en cada constructo aquellos reactivos con cargas factoriales superior a 0.55. De esta manera los tres constructos quedaron representados por los indicadores expuestos en la tabla 2 (reactivos). En cuanto a la consistencia interna, se observó para cada variable analizada (estrés, clima y desempeño laboral), aceptables niveles de confiabilidad, puesto que el indicador de Cronbach fue superior a 0.70.

Tabla 2. Confiabilidad y validez de constructos

Constructo	Reactivos	Carga factorial	Fiabilidad	Análisis factorial
Estrés laboral (EL)	Me causa estrés la falta de material, equipo o herramientas para llevar a cabo el trabajo.	.781	Alpha de Cronbach = .913	KMO = .888 Chi-cuadrado = 133.866 Sig. = .000 % Varianza = 68.531
	Me causa estrés la falta de respeto de mi superior y compañeros de trabajo	.837		
	Me causa estrés la falta de colaboración como equipo de trabajo en esta organización.	.869		
	Me causa estrés que se trabaje de forma desorganizada en esta organización	.818		
	Me causa estrés la falta de preocupación de parte del jefe o superior por el bienestar laboral de los empleados.	.833		
Clima organizacional (CO)	En esta organización se tiene claro quién tiene la autoridad formal para tomar las decisiones.	.570	Alpha de Cronbach = .909	KMO = .864 Chi-cuadrado = 187.793 Sig. = .000 % Varianza = 60.143
	Están escritos en manuales las funciones, procedimientos y políticas de la organización.	.659		
	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.	.802		
	Las personas en esta organización tienden a ser amistosas hacia los demás.	.741		
	Los superiores hacen un esfuerzo por conocer y apoyar las aspiraciones que tienen los empleados dentro de la organización.	.878		
	Cuando estoy en una tarea difícil por lo general puedo contar con la ayuda de mi jefe y compañeros de trabajo.	.854		
	En esta organización se establecen altos estándares de desempeño (metas de productividad, indicadores de evaluación).	.872		
Desempeño laboral (DL)	Llevo a cabo en tiempo las tareas y actividades asignadas en mi puesto de trabajo.	.744	Alpha de Cronbach = .867	KMO = .811 Chi-cuadrado = 154.958 Sig. = .000 % Varianza = 50.945
	Logro las metas, objetivos y estándares de desempeño asignados en mi trabajo en tiempo.	.647		
	Cumplo con el horario establecido en mi trabajo sin ausentarme temporalmente de mi jornada laboral.	.684		
	Desarrollo propuestas de mejora para perfeccionar mis tareas y trabajo asignado.	.758		
	Atiendo con calidad a los clientes o usuarios (internos o externos) de los procesos y servicios de esta organización.	.658		
	Conservo y protejo la propiedad de la organización (materiales, herramientas, equipo, instalaciones).	.770		
	Hago un uso adecuado de los materiales, herramientas y equipo que me asignan para hacer mi trabajo sin hacer desperdicios.	.726		

Nota: Elaboración propia.

Como se puede observar con los resultados del análisis factorial mostrados en la tabla anterior, estos hallazgos confirman lo expresado en la literatura, de que el estrés, el clima y el desempeño laboral representan conceptos abstractos que implican en su construcción una serie de indicadores

que los representan. En donde por ejemplo el estrés implica que la gerencia implemente estrategias que atiendan aspectos como el trabajo en equipo, que los empleados dispongan de sus materiales y herramientas, que se fomente el respeto jefe y subordinados, que se reduzca la desorganización. En cuanto al clima laboral se destacan aspectos como relacionado con el diseño formal de la estructura organizacional de una empresa, es decir, que haya claridad de políticas, autoridad, responsabilidad, manuales, etc. Si esas dos variables de trabajan adecuadamente, ello va a contribuir para que el empleado ejecute sus tareas asignadas, obtenga los objetivos o metas que le designan, se preocupe por la atención de los clientes, cumpla con su horario de trabajo y sus deberes conferidos en el puesto.

3.3. Valoración de las relaciones de dependencia del CO, EL y DL

Para analizar las hipótesis de investigación, se procedió a valorar primeramente el grado de correlación entre las variables de estudio, determinándose coeficientes de correlación positivos y significativos, lo que avaló la decisión de incorporar las variables al modelo de regresión, mediante esta técnica se observó que tanto las variables independientes aportan al desempeño laboral, por lo que los resultados de coeficientes estandarizados se presentan en la tabla 3, en este paso se determinan que el clima laboral la que más aporta a explicar el desempeño desde la percepción de los empleados encuestados.

Tabla 3. Coeficientes

		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
Modelo	(Constante)	B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
1	FAC1_EL	4.837E-18	.112	.315	2.505	.016
	FAC1_CL	.309	.123	.661	5.256	.000

Nota: Elaboración propia.

Es así como en el presente estudio, se determina que el desempeño laboral es explicado en aproximadamente en un 29% por las variables de estrés y clima o ambiente de trabajo, como se observa en la tabla 4. Es importante tomar en cuenta con cierta limitación estos hallazgos, debido al tamaño de muestra lograda, que sin duda se debió a los retos de confinamientos que se experimentó por los efectos de la pandemia. Sin embargo, es un estudio que explora en contextos de crisis la percepción de los trabajadores sobre los efectos que el ambiente organizacional y el estrés laboral les producen.

Tabla 4. Resumen del modelo.

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio en F	g1	g2	Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
.568	.323	.289	.79210280	.323	9.540	2	40	.000	1.849

Nota: Elaboración propia

4. Conclusiones y Recomendaciones

El tema de la presente investigación fue el estudio del efecto que tienen las variables del clima organizacional y estrés laboral en la variable de desempeño de los empleados, la pregunta que intenta responder esta investigación es ¿Cuál es el impacto del clima organizacional y el estrés en el desempeño laboral desde la perspectiva de los empleados de empresas comerciales, industriales y de servicios localizadas en Tamaulipas en el año 2021? Sin duda se ha cumplido con el objetivo de dar respuesta a esta interrogante, y en donde la hipótesis validada no se rechaza, determinándose que el

clima organizacional afecta de manera positiva al desempeño laboral de los trabajadores de pymes tanto en Ciudad Victoria, como en Nuevo Laredo, Tamaulipas en el año 2021 durante la pandemia por Covid-19, aportando evidencia empírica de que el clima organizacional y el desempeño laboral comparten una relación positiva y significativa, en este caso se puede decir que en un 29% el desempeño laboral es afectado por las variables de clima organizacional y estrés laboral.

Además, también se identificó el hallazgo de que la variable de estrés laboral posee una relación fuerte y negativa con la variable de CO, lo cual también coincide con lo que está escrito en la literatura. Se debe reconocer el hecho de que existe una limitación por el tamaño de muestra en estos resultados, y por el acercamiento que se realizó a los sujetos participantes (encuestados), de tal manera que se reconoce el área de oportunidad de generalizar para otros contextos o empresas, sin embargo, este estudio permite explorar en pleno contexto de pandemia la percepción de los empleados sobre la variable de CO y la importante conclusión es la variable que mayor aportación tiene en el desempeño laboral en comparación con el estrés laboral, por lo tanto, las recomendaciones que se pueden dar a la alta gerencia (de las empresas encuestadas) a partir de la investigación realizada, es que basándose en la información recopilada y presentada se tome en cuenta con el fin de planear, diseñar y aplicar diferentes estrategias para promover un positivo clima organizacional, el cual es clave para el desempeño del personal y en consecuencia para el logro de los objetivos y metas de las empresas, en contextos complejos como suelen ser entornos de grandes retos que en este caso fue representado por la pandemia del COVID 19.

5. Referencias Bibliográficas

- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Cd. de México: Grupo Editorial Patria.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom.
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, III(1), 75-103. <http://dx.doi.org/10.20511/>
- Broncano, S. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local de Agua Huaraz. *Aporte Santiaguino*, XI(1), 167-180. <http://dx.doi.org/10.32911/as.2018.v11.n1.465>
- Canales, A., López, J., & Napán, A. (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. *Interdisciplinaria KOINONIA*, VI(1), 124-142. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1217>
- Del Toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clío América*, V(10), 204-227.
- Hernández, P., Bedolla, M., & Pecina, E. (2020). EL ESTRÉS LABORAL Y SUS DIMENSIONES A NIVEL INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*, I(7), 1-8. <https://www.eumed.net/rev/rilco/07/estres-laboral.html>
- Hernández, R. F. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). Cd. de México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. Cd. de México: Editorial Progreso .
- Pedraza, M. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *REVISTA LASALLISTA DE INVESTIGACIÓN*, XV(1), 90-101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Soriano, C. (2021). El estrés laboral y su incidencia en el desempeño del personal administrativo. *Revista Killkana Sociales.*, V(1), 1-8. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v5i1.735>
- Tirado, M., Torres, L., Redondo, M., & Jiménez, L. (2020). Inteligencia emocional, clima organizacional y estrés ocupacional en profesionales que prestan servicios en primera infancia. *Clío América*, XIV(27), 441-453. <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.3763>



Factores organizacionales que afectan la cultura ética de los colaboradores: una revisión de literatura. (Organizational factors that affect the ethical culture of employees: a literature review.)

Hilda García Leal¹; Joel Mendoza Gómez² y Gustavo Alarcón Martínez³

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),

h_garcia99@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5157-1725>

² Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),

joel.mendozazgm@uanl.edu.mx, <http://orcid.org/0000-0001-7525-6367>

³ Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),

gusalamar@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5346-6088>

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: julio-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-212>

Resumen

Existen diversos enfoques para definir la cultura ética y como podría ser evaluada en el entorno. Las investigaciones sobre cultura ética han referido a concepto bajo nombres diferentes; así como el origen y estudio de diversas teorías, elaboración de modelos unidimensionales, multidimensionales y estudios empíricos, considerando que factores organizacionales como el gobierno corporativo, el control interno y riesgos psicosociales pueden afectar la cultura ética, y la importancia de estos factores y su relación. El presente trabajo tiene como objetivo una revisión de la literatura para identificar, el impacto del control interno, el gobierno corporativo, y riesgos psicosociales sobre la cultura ética de los colaboradores (empleados) de empresas. La revisión de literatura se llevó a cabo desde una perspectiva cuantitativa – deductiva. Los resultados de la misma arrojaron tres hipótesis fundamentadas en la teoría existente relativas a la relación de la cultura ética con las variables control interno, gobierno corporativo y riesgos psicosociales. La investigación puede aportar elementos para nuevas investigaciones y apoyar la creación de nuevas estrategias en las empresas con respecto a factores organizacionales que dependen directamente de las mismas.

Palabras clave: colaboradores control interno, cultura ética, gobierno corporativo, riesgos psicosociales.

Códigos JEL: M14, M54, Z10.

Abstract

There are several approaches to define ethical culture and how it could be evaluated in the particular cases. Research on ethical culture has referred as a concept under different names; as well as the origin and study of various theories, unidimensional and multidimensional modeling, and empirical studies, considering that organizational factors such as corporate governance, internal control, and psychosocial risks can affect ethical culture and the importance of these factors and their relationship. This paper aims to review the literature to identify the impact of internal control, corporate governance, and psychosocial risks on the ethical culture of the collaborators (employees) of companies. The literature review was conducted from a quantitative-deductive perspective. The results yielded three hypotheses based on existing theory regarding the relationship of ethical culture with the variables of internal control, corporate governance, and psychosocial risks. The research can provide elements for further research and support the creation of new strategies in companies with respect to organizational factors that depend directly on them

Key words: employees, internal control, ethical culture, corporate governance, psychosocial risks.

JEL Codes: M14, M54, Z10.

1. Introducción

A mediados del siglo pasado nació en el mundo la necesidad de los empleados de las Empresas se comportasen bajo un margen de cultura ética derivado de escándalos corporativos.

A partir de la década de los 90's en Estados Unidos fue requisito legal tener implantado un programa ético en las Empresas (Federal sentencing guidelines manual, capítulo 8, sección B.2.1), el cual consistía en contar con una serie de medidas con el objetivo de detectar y prevenir conductas y actos de incumplimiento a fin de crear una cultura organizacional que promoviera el comportamiento ético y el respeto a las leyes y regulaciones vigentes.

En nuestro país y en general en el mundo, las faltas de ética, integridad y delitos financieros de las empresas van en aumento con la variante de que ahora guardan un mayor detalle y grado de complejidad.

En México y otros países se han emitido y reforzado leyes respecto a la responsabilidad penal de las personas físicas y jurídicas. Casos como Siemens (Alemania), Odebrecht / Braskem (Brasil), KBR / Halliburton (EE. UU.), Petrobras, son por mencionar algunos. Nuestro país no ha quedado exento de esta problemática OHL México, Walt-mart, Grupo Higa, Banorte, son algunos ejemplos de Compañías víctimas de esta problemática cada vez mayor.

Debido a la importancia y posibles repercusiones de este suceso, México inició con la creación del Sistema Nacional Anticorrupción (Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, 2021) que sentó las bases, junto con la Ley General de Responsabilidades Administrativas (Ley General de Responsabilidades Administrativas, 2021).

En este orden de ideas, se estima que \$1,600 millones de pesos fue el costo que incurrieron las empresas como consecuencia de hechos de corrupción en la realización de trámites (INEGI, –Encrige –2016).

También, la encuesta nacional de victimización de Empresas (2018) destacó el robo hormiga con uno de los delitos con mayor prevalencia con una estimación de 1.5 millones de unidades o empresas víctimas de este suceso (INEGI, Enve 2018).

Motivados por los sucesos mencionados en el contexto anterior, los académicos e investigadores, también han tenido inquietudes en identificar conceptos o variables que influyan en la cultura ética de los empleados en las empresas y organizaciones (Chadegani y Jari, 2016; Huhtala et al., 2013; Schwartz, 2013; Treviño y Nelson, 2011;). De esta manera, existe un modelo integral orientado a desarrollar y mantener una cultura ética en las organizaciones, este modelo presenta factores de los aspectos operativos de la organización que influyen en dicha cultura (Ardichvili et al., 2009). Por otra parte, se ha encontrado evidencia de una relación positiva entre el compromiso organizacional y creencias. Jondle et al. (2013) conecta la gestión de riesgos con el desarrollo de una cultura ética empresarial. En un estudio empírico Riivari et al. (2012) encuentra una relación entre la cultura ética, control interno, la innovación de procesos y estratégica y la gobernanza de las organizaciones.

Considerando el contexto mencionado y las inquietudes de los investigadores se propone en este trabajo el siguiente objetivo: realizar una revisión a la literatura con el propósito de identificar si factores como el control interno, gobierno corporativo y la atención a los riesgos psicosociales han sido analizados con un antecedente teórico y perspectiva de investigación aplicada en modelo de causa – efecto con respecto a la cultura ética que pueda profundizar y aportar nuevo conocimiento en futuras investigaciones.

Además de esta introducción a continuación se presenta el marco teórico, método, resultados del proceso de revisión de literatura para cada una de las variables, resultados definitivos: hipótesis y modelo gráfico, conclusiones y referencias.

2. Marco teórico

La construcción de teoría desde una perspectiva cuantitativa parte de establecer el estado del arte (Ángel y Lozano, 2018; Téllez, et al., 2018), cuyo significado es identificar lo publicado con relación a un fenómeno y la forma en que ha sido explicado en diferentes estudios (Creswell y Creswell, 2018;

Blay et al., 2018; Shadnam et al., 2020; De Bakker et al., 2019) De acuerdo con Whetten (1989; Reay y Whetten, 2011) dos de los principales elementos de la teoría son los conceptos y su relación. De esta manera, una revisión de literatura con esta perspectiva se orienta a localizar dichos conceptos y relaciones entre los mismos, este insumo de la construcción de teoría, permite a la misma llegar a un planteamiento conceptual que posteriormente se contraste empíricamente y de esta manera se incrementa el conocimiento teórico (Blay et al., 2018)

Creswell y Creswell (2018) mencionan que a través de la revisión de literatura se permite conocer los estudios relacionados con el que se está realizando, así como brindar un marco de referencia sobre la relevancia del estudio y confrontar resultados y otros hallazgos (Ángel y Lozano, 2018). Ahora bien, para realizar una revisión de literatura, se consideran entre otros aspectos: 1) reconocer palabras clave en diversas bases de datos, 2) localizar una cantidad de artículos y recopilar los que sean fundamentales y 3) resumir la literatura, estructurándola y organizándola por conceptos. (Creswell y Creswell, 2018), es relevante señalar que estos aspectos fueron considerados para la elaboración de este documento.

Las cuatro variables que conforman esta revisión de literatura se plantean en tres apartados: a) antecedentes teóricos: en este se detalla cómo se ha estudiado cada concepto, principales teorías, modelos o conceptos teóricos. En cada caso se mencionan los principales encontrados, b) definiciones: la conceptualización de cada variable elaborada por diferentes autores, algunas de las cuales se muestran en cada caso y c) estudios empíricos: los estudios de investigación aplicada que relacionan un concepto con otro. En este sentido, los conceptos de la presente revisión de literatura han sido estudiados empíricamente en diferentes contextos, países e industrias (Shadnam et al., 2020).

3. Método

La orientación metodológica de este estudio es de tipo documental. Con la intención de alcanzar el objetivo se realizó una revisión bibliográfica de un total de 115 artículos en diversas bases de datos como, Web of Science, Scopus, Science Direct, Emerald insight, y se construyó una lista de sinónimos de los conceptos a buscar, tanto en inglés como en español como ejemplo; cultura corporativa, cultura organizacional ética, cultura empresarial, gestión de riesgos, ambiente de control, gobernanza, riesgos ocupacionales, estrés laboral, bienestar laboral, ethical business culture, corporate ethical culture, risk management, corporate governance, psychosocial risks (Creswell y Creswell, 2018). El criterio principal para realizar la búsqueda consistió en buscar en las mencionadas bases de datos artículos en los que se presentará de manera empírica, conceptual y cualitativa la información de las variables de esta revisión, una vez que se terminó este proceso, 59 artículos correspondían al tema de cultura ética, 18 a control interno, 23 a gobierno corporativo y 15 a riesgos psicosociales. Otro criterio utilizado fue el relacionado con la antigüedad de los artículos, buscando por una parte identificar los artículos que consideramos “clásicos” (Blay et al., 2018) para conocer la evolución de dichos conceptos, por la otra, la búsqueda fue también en ubicar artículos a partir del 2010, buscando identificar el estado del arte del concepto estudiados (Ángel y Lozano, 2018; Téllez, et al., 2018). De la revisión de literatura en el apartado de resultados se presentan los aspectos teóricos, tanto conceptuales como empíricos de cada una de las variables estudiadas.

4. Resultados. Proceso de revisión de literatura.

4.1 Cultura ética (CE)

a) Antecedentes teóricos

De manera independiente en la literatura reciente sobre ética empresarial, se ha prestado cada vez más atención al tema, realizándose esfuerzos normativos y empíricos con respecto a la ética (Goodpaster, 1983), esto a través de algunas teorías que han creado las bases y perspectivas epistemológicas que ha permitido la elaboración de teorías positivas y que se han comprobado empíricamente.

Entre algunas de las principales teorías éticas de la escuela moderna, se puede mencionar la teoría deontológica que tiene como fundamento la existencia de una moral universal que acata y se

subordina a los principios de derechos, deberes y justicia (Singer, 2000), algunos de los principales representantes de estas teorías son: Brandt (1959), Kant (1964) y Rawls (1971). Es relevante mencionar también a Kohlberg, que estudió la racionalidad para tomar decisiones y con ello la relación de los factores que pueden influir en la toma de decisiones éticas con base en el desarrollo moral.

Kohlberg (1969) postula seis etapas o estados sobre el desarrollo moral clasificadas de la siguiente manera: a) moral heterónoma, b) individualismo con propósito instrumental el intercambio, estos dos estados se pueden asemejar a una equivalencia de premio - castigo y un costo beneficio, respectivamente, c). expectativas interpersonales, relaciones mutuas y conformidad interpersonal, d). sistemas sociales y conciencia; se puede denominar membresía y normas respectivamente y las etapas; e). Contrato social o utilidad y derechos individuales, f). Principios éticos universales, que podría llamarse una ética autónoma y principios universales. Dicha teoría contempla un enfoque de justicia basado en la deontología formalista (Kohlberg, 1976).

En el desarrollo de estudios y modelos considerados relevantes para este tema se precisa también citar el modelo de Kaptein (2008) él sostiene que las virtudes éticas corporativas son las condiciones que establece la organización sobre las conductas éticas.

En tanto, que el modelo multidimensional de Schwartz (2013) sostiene que es indispensable en las organizaciones puedan considerar la existencia de los siguientes tres elementos; (i) conjunto de valores éticos con base en políticas, procesos y prácticas, (ii) un programa formal de ética y (iii) un liderazgo ético.

b) Definiciones

En la literatura se han establecido diferentes términos para referirse a cultura ética, mencionándola como; cultura corporativa, cultura ética corporativa, cultura ética organizacional, cultura ética empresarial, en sentido general, se refieren a lo mismo en el contexto de la organización. Schein (1985) sostiene que a través de la cultura corporativa se establecen las creencias y suposiciones que comparten los individuos en la organización y a través de estas culturas corporativas, las empresas pueden consensar diferentes tipos de cultura para establecer; la calidad del servicio, canales de distribución, mercadotecnia, etc. (Hunt et al., 1989).

La cultura ética puede ser una de las bases de esta cultura y modelo principal que establece el comportamiento y conducta a seguir. Hunt et al. (1989) sostiene que la cultura ética está compuesta por los valores éticos individuales de los gerentes y las políticas formales e informales sobre la ética de la organización, defendiéndose también como cultura ética empresarial; a la alineación de los procesos, políticas, programas de capacitación y desarrollo de un comportamiento ético en la organización. En este orden de ideas, es importante mencionar como las organizaciones que procesan una cultura ética crean y mantienen un patrón compartido de valores, costumbres, prácticas y expectativas que dominan el comportamiento normativo en la organización (Treviño, 1990).

Treviño et al. (1998) precisa la cultura ética como el subconjunto de la cultura organizacional compuesta por varias dimensiones que interactúan y conectan entre sí a través de sistemas formales e informales del control del comportamiento, capaces de promover un comportamiento ético o no ético, y que podría reflejar las creencias sobre la ética de una organización que son compartidas por sus miembros conceptualizando, con respecto a las organizaciones, en empresas poco éticas y empresas éticas (Key, 1999)

Kaptein (2008) define la cultura ética como los aspectos y condiciones de la organización que alientan a los empleados en comportarse de un modo ético, sobre esta línea, se conceptualiza que una organización ética mantiene estándares éticos claros, de tal forma que sus empleados la respaldan.

Treviño y Nelson (2011), establecen que una cultura ética corporativa representa un subconjunto de la cultura predominante de la organización y esta se mantiene viva a través de la interacción, alineación y combinación de sistemas formales e informales en la organización que corresponde a las políticas, estructuras, líneas de autoridad, prestaciones y programas de capacitación y entrenamiento, así como sistemas organizacionales informales, es decir, comportamiento de pares y normas éticas.

En tanto, Schwartz (2013) sostiene que para definir cultura ética corporativa es necesario definir el concepto más amplio de cultura corporativa, precisándola como la representación de supuestos, valores y creencias compartidas en la organización, por tanto, una cultura ética corporativa guía el comportamiento ético esperado, es decir la expectativa de que los empleados pueden actuar acorde a las normas éticas de la empresa, sea a través de un proceso de socialización y entendimiento de este proceso.

De acuerdo con la literatura, los conceptos de cultura ética corporativa, cultura ética empresarial, cultura ética organizacional, son los mismos términos y se estarán utilizando indistintamente para referirnos a cultura ética.

Se propone la siguiente definición elaborada con base en la revisión de literatura y aplicándola al contexto actual, respaldada en tres dimensiones respectivamente, conforme a la literatura citada, y tomando en consideración el contexto que las organizaciones son dinámicas y se encuentran en una constante transformación, de acuerdo a la teoría de la empresa basada en recursos y capacidades dinámicas (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993) y considerando las bases y atributos que establecen en relación a las proposiciones, condiciones de alcance (Suddaby, 2010 p 343-353) y pueda ser parsimoniosa en su empleo, clara y pragmática en su contexto y comprensible a la comunidad con un lenguaje común (Wacker, 2004)

Por tanto, se define cultura ética como; cultura sistémica compartida por la organización a través de la instrumentación de valores, políticas, códigos y rituales, generando valor sostenible bajo un comportamiento ético de las partes interesadas internas y externas, con las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: cultura sistémica compartida por la organización.

Dimensión 2: instrumentación de valores, políticas, códigos y rituales.

Dimensión 3: valor sostenible bajo el comportamiento ético de las partes interesadas internas y externas.

c) Estudios empíricos

Kaptein (2008) se apoyó en cuatro estudios empíricos entrelazados con el objetivo de validar el modelo de virtudes éticas corporativas en Países Bajos, el modelo marca criterios normativos para evaluar la cultura ética de las organizaciones. Se utilizó ecuaciones estructurales para la estimación.

Riivari et al. (2012) Realizó un estudio para examinar la relación entre la cultura ética de las organizaciones y la innovación organizacional, mediante un análisis empírico cuantitativo en el sector público de Finlandia, sus resultados mostraron un vínculo positivo de la cultura ética de la organización con la innovación organizacional ($\beta = 0.538$; $p < 0.01$)

Huhtala et al. (2013) realizó un estudio en una muestra de gerentes finlandeses para investigar que la cultura ética está asociada positivamente con las metas de la organización y propiciar un ambiente de trabajo favorable en la empresa. Con base en resultados ($\beta 0.730$; $p < 0.01$) mostró una relación positiva con la cultura ética.

Por lo expuesto previamente, se considera relevante incluir en esta revisión de literatura a la cultura ética, como variable dependiente

4.2. Control interno (CI)

a) Antecedentes teóricos

En una perspectiva conceptual teórica, el control interno tiene como objetivo proporcionar información que sustente la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa y fomentar el apego de estas decisiones basado en un enfoque ético, a través de la teoría de agencia atiende en explicar y reducir las asimetrías de información dentro de los niveles de la organización y mejorar el rendimiento organizacional (Jensen y Murphy, 1990).

Se han propuesto algunos modelos, tal como el modelo de rendimiento de procesos éticos (EPTM) que puede ayudar a las personas con un marco que les permita analizar situaciones éticas complicadas (Rodgers, 2009), este modelo propone diferentes posiciones éticas, alternativas y vías para atender situaciones, se coincide que se incentiva y promueve la cultura ética en la organización. En este sentido, los sistemas de control interno establecen límites al margen de maniobra de los

empleados (Simons, 1994) y esto puede contribuir al reconocimiento ético, fomentando un entendimiento común de lo que comprende el comportamiento aceptable e inaceptable (Widener, 2007).

La combinación de un modelo eficaz en la evaluación del control interno como COSO y la integración de la cultura ética en el sistema de control, puede contribuir a la toma de decisiones en la organización y reducir problemáticas y condiciones de su entorno que se pueden presentar en la organización (Alleyne y Amaria, 2013).

b) Definiciones

En las definiciones sobre control interno se menciona como un sistema de creencias con una estructura y sistema formal en los líderes definen y comunican los valores y objetivos de la empresa este sistema permite establecer los lineamientos en la organización para que sean respetados por todos sus miembros (Simons, 1994).

Foster & Young (1997) mencionan que el control interno es el proceso de planificación, diseño, medición y operación de sistemas de información no financiera y financiera que guía la acción de la gerencia, motiva el comportamiento, apoya y crea los valores culturales necesarios para lograr los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la organización.

COSO (2013) refiere que es un proceso que puede ser implementado por la dirección, la gerencia y otros empleados de una entidad, actores principales que pueden implementar el proceso de control interno.

Se menciona al control interno como los procesos y mecanismos utilizados por los gerentes para influir en el comportamiento de sus subordinados hacia los objetivos organizacionales (Bedford y Malmi 2015) Considerando las definiciones anteriores se propone la siguiente definición de control interno como; los mecanismos de control que otorga seguridad para lograr los objetivos y metas definidos por la organización basada en (Foster y Young, 1997), (COSO, 1999), (COSO, 2013), (Bedford & Malmi 2015)

Con las siguientes dos dimensiones:

Dimensión 1: mecanismos de control que otorga seguridad.

Dimensión 2: lograr los objetivos y metas definidos por la organización.

La definición fue elaborada con base a la revisión de literatura, aplicándose a la evolución que se ha tenido hasta el contexto actual, considerando la relación de mecanismos de control como aquellos implementados por la organización, conforme al conocimiento y enfoque del negocio y una serie de combinación de reglas de negocio y conocimiento técnico, así como elementos y controles prácticos, contables, de gestión, sin dejar fuera a aquellos controles no contables, administrativos y culturales entre otros (Malmi y Brown 2008) que en su conjunto puedan permitir el cumplimiento de objetivos trazados por la organización.

c) Estudios empíricos

Suh (2018), desarrolló un estudio explorando los roles mediadores de la cultura ética y el control de seguimiento en el fraude organizacional de inversión-ocupacional enlace. Los resultados mostraron que la percepción de una mayor inversión en fraude anti-ocupacional potenció dos variables mediadoras, la cultura ética y el control de seguimiento, por tanto, encontraron que el control interno está relacionado con la cultura ética, con un $r^2=.370$ y $\beta 0.336$

Shu et al. (2018) elaboraron un estudio en China a empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de este país. Los resultados muestran que la cultura integridad corporativa está asociada significativa y negativamente con las debilidades del control interno, con un resultado de ($\beta 0.730$; $p<0.01$)

Con base en los estudios empíricos mostrados, se encontró la relación existente entre el Control interno (CI) y la cultura ética (CE), aspecto que robustece el analizar en futuras investigaciones sobre esta relación.

4.3. Gobierno corporativo (GC)

a) Antecedentes teóricos

Sobre algunos fundamentos teóricos de gobierno corporativo, se precisa mencionar la teoría de

la agencia, utilizada como teoría subyacente para la gobernanza (Aguilera et al., 2008).

La teoría de la agencia sugiere una relación entre los principales protagonistas en una organización; accionistas, el consejo de administración y la dirección, dicha teoría, tiene una base económica, debido a que postula, sobre los intereses de los accionistas (principal) y la administración (agentes) estaban en desacuerdo, y que esos intereses deben realinearse. Dicho lo anterior, el proceso de realineación tenía un costo asociado conocido como costos de agencia estos eran atribuibles principalmente a las actividades de control y seguimiento de la junta de directores (Jensen y Meckling, 1976).

También se realizaron algunos intentos para explorar un enfoque multiteórico estudios de Zahra y Pearce (1989), y Johnson et al. (1996) se basaron en diferentes teorías para proporcionar una taxonomía sobre los roles de directores.

Ahora bien, la teoría de las partes interesadas menciona sobre que las organizaciones cuentan con una cantidad considerable de partes interesadas y de forma integral orientan las necesidades conjuntas con la creación objetivos, dicha teoría es relevante principalmente en relación con las influencias e interdependencias ambientales más amplias de las organizaciones con diversos interesados internos y externos (Clarkson, 1995).

Waddock et al. (2002) identificó que los principales accionistas, empleados y los clientes, eran críticos por las actitudes de los empleados sobre dónde trabajar y las actitudes de los clientes para comprar en empresas responsables y con conciencia social, esto refleja la forma en que abordan las responsabilidades hacia las partes interesadas dentro de una organización y en este sentido, los valores éticos reflejan la integración de las consideraciones éticas en relación con las partes interesadas clave y los valores instrumentales (Beatty, 1988).

b) Definiciones

Eells (1960) define el gobierno corporativo como el gobierno de la buena empresa o gobierno societario, no obstante, en los últimos años el Gobierno Corporativo ha ido evolucionando y con ello una serie de nuevas definiciones sobre este concepto. Scott (2004) define al gobierno corporativo como aquellos esquemas, reglas, normas y rutinas organizacionales como como pautas para el comportamiento corporativo.

Se han agregado diversos componentes definiendo al gobierno corporativo como un conjunto de estructuras formales, estructuras informales y procesos que existen en roles y responsabilidades de supervisión en el contexto corporativo (Hambrick et al., 2008). Algunos otros autores han definido al gobierno corporativo como un conjunto de mecanismos de control (Larcker y Tayan, 2011), para dirigir y controlar las organizaciones, o mantener el equilibrio entre los aspectos económicos, sociales, metas y entre metas individuales y comunales (Cadbury, 1992).

Aguilera et al. (2015) refiere al gobierno corporativo como la relación entre las partes interesadas internas y externas de una organización con el objetivo de dirigir a la organización en direcciones y niveles de logro.

Considerando las definiciones anteriores se propone la siguiente definición de gobierno corporativo como; Alineación de intereses por accionistas, consejo de administración y directores con el resto de las partes interesadas de la organización, basada en (Aguilera et al., 2015), (Cadbury, 1992), (Hambrick et al., 2008), (Scott, 2004) con las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: alineación de intereses por accionistas, consejo de administración y directores con el resto de las partes interesadas.

Dimensión 2: de la organización.

La definición puede ser sencilla y comprensible, elaborada con base en la revisión de literatura, apoyada y propuesta considerando la teoría de la agencia y teoría de las partes interesadas sobre las organizaciones, en relación a la importancia de transmitir confianza y certeza a las partes interesadas, que son primordiales en la creación objetivos (Clarkson, 1995), cabe señalar que para esta definición no se consideró la distinción de las partes interesadas interna y externas, como lo planteaba Aguilera en su definición (Aguilera et al. 2015).

c) Estudios empíricos

Estudio realizado por Pae y Choi, (2011) encontró una relación positiva con el gobierno corporativo y la ética empresarial y por ende con la cultura ética. Los resultados sugieren que las empresas podrían reducir su costo de capital social y aumentar el valor de la empresa con un gobierno corporativo y comprometiéndose con estándares más altos de cultura empresarial. En el análisis de regresión, encontraron que la interacción entre gobierno corporativo y cultura ética es positiva ($\beta=0.470$ $p<0.01$)

En conclusión, y con base en la revisión de literatura se encontró una relación existente entre el gobierno corporativo (GC) y la cultura ética (CE), aspecto que refuerza el explorar en futuras investigaciones sobre esta relación. Por lo expuesto, se considera relevante incluir en esta revisión de literatura el gobierno corporativo, como variable independiente, por tanto, factor relacionado con la cultura ética (CE).

4.4. Riesgos psicosociales (RP)

a) Antecedentes teóricos

Históricamente, la afectación al bienestar del colaborador se había dirigido a los riesgos físicos, químicos, biológicos y ambientales, como probable causa de enfermedades laborales o relacionadas con el trabajo o accidentes (Ley Federal del Trabajo, 2022), no obstante, no se había dado la atención a los riesgos psicosociales.

En tiempos de incertidumbre, las organizaciones pueden tomar acciones que impactan en su fuerza laboral, como la reducción de personal, trabajos rotativos, jornadas extendidas y racionalización de recursos, se cree que estas acciones en cierta medida han dado lugar a la aparición de nuevos riesgos en el campo de salud ocupacional (Langenhan et al., 2013). Por otro lado, los desarrollos recientes en la naturaleza del trabajo con relación al diseño, gestión y la organización, podrían estar dando lugar a los riesgos psicosociales (EU-OSHA, 2007), canalizándose cada vez más hacia cuestiones laborales, psicológicas y sociales (Ledwidge, 2007).

Desde una perspectiva teórica, la teoría del impacto ético menciona que el comportamiento organizacional poco ético puede ser nocivo para el bienestar de las organizaciones, primordialmente por el efecto que puede tener el estrés relacionado con el trabajo, entre otros mecanismos (Giacalone et al., 2016), además considera que reduciendo el comportamiento poco ético y sus efectos pueda reducir el estrés en el lugar de trabajo y aumentar el bienestar de los empleados (Giacalone y Promislo, 2013)

Mientras que la teoría sobre la toma de decisiones éticas considera que los factores ambientales, como lo es el entorno de la organización, conllevan a afectar las percepciones éticas de la organización, y pueden influir en la toma de decisiones éticas individual (Schwartz 2016), conduciendo a que posiblemente otros resultados laborales importantes pueden verse influidos positivamente cuando dicho contexto se desarrolla como un modelo de comportamiento ético (Schwepker, 2020)

Algunos factores ambientales como el liderazgo ético, el clima ético y la responsabilidad social pueden afectar el estrés relacionado con el trabajo y el bienestar de los empleados (Schwepker, 2020), y fortalecer las percepciones éticas de los empleados, reduciendo el estrés laboral, e impactar positivamente el bienestar generalizado (Schwepker, 2020)

En México, recientemente entró en vigor la NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención propone la evaluación y diagnóstico de factores psicosociales que tiene como propósito identificar los factores psicosociales que ponen en riesgo al trabajador y llevar a cabo intervenciones apropiadas.

b) Definiciones

Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, en el

rendimiento y la satisfacción en el trabajo (Oit y Oms, 1984).

Probabilidad de que aspectos de la organización, el diseño y la gestión del trabajo puedan causar daños físicos o mentales (EU-OSHA, 2007).

Mientras que Moreno (2011) se refiere a las condiciones organizacionales cuando tienen una probabilidad de tener efectos lesivos sobre la salud de los trabajadores, cuando son elementos con probabilidad de afectar negativamente la salud y el bienestar del trabajador, cuando actúan como factores desencadenantes de la tensión y el estrés laboral.

Backe (2012) define a los riesgos psicosociales como las condiciones crónicas de salud asociadas en los trabajadores, como la depresión, la ansiedad, las enfermedades cardiovasculares y los trastornos musculo esqueléticos.

c) *Estudios empíricos*

Schwepker et al. (2020) en su estudio mediante ecuaciones estructurales sobre como la ética organizacional percibida se relaciona positivamente con el bienestar de los empleados, con un ($p < 0.001$ y 0.005) los hallazgos sugieren que las organizaciones deben ser proactivas para mejorar su clima ético, como elegir líderes éticos, desarrollar un código de ética sólido, en resumen, desarrollar su cultura ética.

5. Resultados teóricos definitivos para las hipótesis y el modelo gráfico.

5.1. Hipótesis

Considerando la evidencia teórica y empírica de esta revisión de literatura, es posible la construcción de teoría en este estudio que respalde el planteamiento de las siguientes hipótesis con las que se explica la incidencia del control interno, gobierno corporativo y riesgos psicosociales sobre la cultura ética, como fenómeno a analizar en futuras investigaciones.

H1. El control interno es un factor que influye positivamente en la cultura ética.

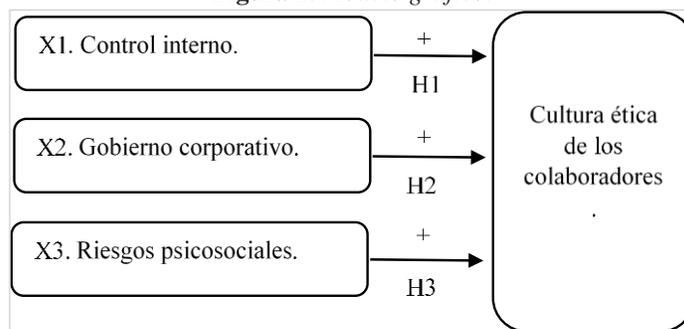
H2. El gobierno corporativo es un factor que influye positivamente en la cultura ética.

H3. Atender los riesgos psicosociales es un factor que influye positivamente en la cultura ética.

5.2. Modelo gráfico

En la figura 1 se muestra el modelo gráfico que expresa gráficamente la presente revisión de literatura en relación con el efecto de las variables independientes de control interno, gobierno corporativo, riesgos psicosociales y su relación e influencia con la cultura ética.

Figura 1. Modelo gráfico.



Elaboración propia del autor.

6. Conclusiones

Se puede concluir que se logró el propósito que se planteó para este estudio de identificar la información existente acerca del control interno, gobierno corporativo, y riesgos psicosociales como factores que afectan la cultura ética de los colaboradores y conocer los conceptos primordiales del tema para futuras investigaciones.

Mediante la literatura revisada, se muestra el progreso y cantidad en el estado actual del conocimiento y conceptualización de las variables. Se presentaron teorías, modelos y conceptos

teóricos como base de los conceptos de control interno, gobierno corporativo y riesgos psicosociales con respecto a la cultura ética, así como las definiciones de estos conceptos contenidas en investigaciones de algunos autores, además de estudios empíricos que demuestran la relación significativa entre las variables, no obstante, aún son pocos, por ello es relevante profundizar en el tema dado el contexto y la importancia para las empresas.

En los estudios empíricos, no se observó alguno en que se estudiaran por lo menos dos de las tres variables mencionadas con respecto a la cultura ética, además en algunos de estos estudios las variables independientes resultaron una combinación de diferentes factores con diversos aspectos de otros contextos de la organización relacionados con la cultura ética, por ejemplo: innovación, metas de la organización, productividad, finanzas, bienestar de los colaboradores o liderazgo. En este sentido, la presente revisión de literatura pone de manifiesto una posible brecha teórica, para ser cubierta en futuras investigaciones, con el fin de profundizar en los factores organizacionales relevantes que afectan en la cultura ética de los colaboradores.

Por tanto, la revisión de literatura realizada en este estudio fundamentada en teoría y metodología de la identificación del estado del arte demuestra la importancia de haber estudiado más a fondo las variables de control interno, gobierno corporativo y riesgos psicosociales con respecto a la cultura ética con el propósito de crear nuevas estrategias en las empresas. Por ello, la trascendencia del desarrollo de un modelo que aporte a comprender mejor la cultura ética de los colaboradores con respecto a factores organizacionales que se desprenden y dependen directamente de las Empresas.

Por último es importante mencionar que la aportación práctica de la presente revisión de literatura, puede ayudar a que las empresas puedan conocer mejor el alcance y la relevancia que tienen estas variables, control interno, gobierno corporativo y los riesgos psicosociales en el estudio académico y respaldadas en la revisión, además, de los estudios empíricos que se encontraron en diferentes países del mundo, para generar estrategias empresariales efectivas, dada la relevancia actual de la cultura ética de los colaboradores.

7. Referencias

- Aguilera , R., Filatotchev, I., Gospel , H., & Jackson , G. (2008). Contingencies, complementarities, and costs in corporate governance models. *Organization Science*, 19(3), 475-492.
- Aguilera, R. V., Desender, K., Bednar, M., & Lee, J. H. (2015). Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. *Academy of Management Annals*, 9(1), 483-573.
- Alleyne, B., & Amaria, P. (2013). The effectiveness of corporate culture, auditor education, and legislation in identifying, preventing, and eliminating corporate fraud. *International Journal of Business, Accounting, and Finance*, 7(1), 34-62.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic Asset and Organizational Rent *Strategic Management Journal* . 14, (1) 33-46.
- Ángel, S. Y. L., & Lozano, J. L. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (85), 163
- Backé, E. M., Seidler, A., Latza, U., Rossnagel, K., & Schumann, B. (2012). The role of psychosocial stress at work for the development of cardiovascular diseases: a systematic review. *International archives of occupational and environmental health*, 85(1), 67-79.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Beatty, S. E. (1988). An Exploratory Study Of Organizational Values With A Focus. *Journal of Retailing*, 64(4), 405.
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, (1) 2-26.
- Blay, A. D., Gooden, E. S., Mellon, M. J., & Stevens, D. E. (2018). The usefulness of social norm theory in empirical business ethics research: A review and suggestions for future research. *Journal of Business Ethics*, 152(1), 191-206.

- Bran&, R.: 1959, *Ethical Theory* (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ).
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2021, 20 de mayo). Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción. Diario Oficial de la Federación. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSNA_200521.pdf
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2021, 22 de noviembre). Ley General de responsabilidades Administrativas. Diario Oficial de la Federación <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2022, 28 de abril). Ley Federal del Trabajo. Diario Oficial de la Federación <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>.
- Chadegani, A. A., & Jari, A. (2016). Corporate ethical culture: Review of literature *Procedia Economics and Finance*, 36, 51-61.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- COSO. (1999). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Fraudulent financial reporting: 1987– 1997: An analysis of U.S. public companies. New York: American Institute of Certified Public Accountants.
- COSO. (2013). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal control – Integrated framework (Executive Summary)*. <www.coso.org/IC.htm> 15.07.13.
- Creswell, John, and David Creswell. 2018. Chapter 2 Review of the Literature. 5th ed. Sage publications.
- De Bakker, F. G., Rasche, A., & Ponte, S. (2019). Multi-stakeholder initiatives on sustainability: A Cross-disciplinary review and research agenda for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 29(3), 343-383.
- Eells, R. S. (1960). *The meaning of modern business: an introduction to the philosophy of large corporate enterprise*. Columbia University Press.
- Foster, G., & Young, S. M. (1997). Frontiers of management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 63.
- Giacalone, R. A., & Promislo, M. D. (2013). *Handbook of unethical work behavior: Implications for individual well-being*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Giacalone, R. A., Promislo, M., & Jurkiewicz, C. (2016). *Ethical Impact Theory: How Unethical Behavior at Work Affects Individual Well-Being*.
- Goodpaster, K. E. (1983). The concept of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 2(1), 1-22.
- Hambrick, D. C., Werder, A. V., & Zajac, E. J. (2008). New directions in corporate governance research. *Organization Science*, 19(3), 381-385.
- Huhtala, M. F. (2013). Ethical organisational culture as a context for managers' personal work goals. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 265-282.
- Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K., & Mauno, S. (2013). Ethical organisational culture as a context for managers' personal work goals. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 265-282.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of marketing*, 53(3), 79-90.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental (ENCRIGE)*. <http://www.beta.INEGI.org.mx/programas/encrige/2016/>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). *Encuesta Nacional de victimización de Empresas (ENVE)*. <https://www.INEGI.org.mx/programas/enve/2018/>.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1990). Performance pay and top-management incentives. *Journal of political economy*, 98(2), 225-264.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research

- agenda. *Journal of management*, 22(3), 409-438.
- Jondle, D., Maines, T. D., Burke, M. R., & Young, P. (2013). Modern risk management through the lens of the ethical organizational culture. *Risk Management*, 15(1), 32-49.
- Kant, I.: 1964, *Groundwork of the Metaphysics of Morals*, (Harper & Row, New York).
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(7), 923-947.
- Key, S. (1999). Organizational ethical culture: Real or imagined?. *Journal of Business Ethics*, 20(3), 217-225.
- Kohlberg, L. (1969). *Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialización*. In D.A. Goslin (Ed), Handbook.
- Kohlberg, L. (1976). *Moral Stages and Moralization: The Cognitive-developmental Approach*. in T. Langenhan, M. K., Leka, S., & Jain, A. (2013). Psychosocial risks: is risk management strategic enough in business and policy making?. *Safety and health at work*, 4(2), 87-94.
- Ledwidge, J. (2007). Corporate social responsibility: the risks and opportunities for HR: Integrating human and social values into the strategic and operational fabric. *Human resource management international digest*, 15(6), 27-30.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- OSHA, E. (2007). Encuesta Europea sobre condiciones de trabajo.
- Pae, J., & Choi, T. H. (2011). Corporate governance, commitment to business ethics, and firm valuation: Evidence from the Korean stock market. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 323-348.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Rawls, J.: 1971, *A Theory of Justice* (Harvard University Press, Cambridge, MA).
- Reay, T., & Whetten, D. A. (2011). What constitutes a theoretical contribution in family business?
- Riivari, E. L. (2012). The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*.
- Riivari, E., Lamsa, A. M., Kujala, J., & E. Heiskane. (2012). The ethical culture of organizations and organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 15(3), 310-331.
- Rodgers, W. (2009). *Ethical beginnings: Preferences, rules, and principles influencing decision making*. iUniverse.
- Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schwartz, M. S. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business Horizons*, 56(1), 39-50.
- Schwartz, M. S. (2016). Ethical decision-making theory: An integrated approach. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 755-776.
- Schwepker, C. H. (2020). Good Barrels Yield Healthy Apples: Organizational Ethics as a Mechanism for Mitigating Work-Related Stress and Promoting Employee Well-Being. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Schwepker, C. H., Valentine, S. R., Giacalone, R. A., & Promislo, M. (2020). Good Barrels Yield Healthy Apples: Organizational Ethics as a Mechanism for Mitigating Work-Related Stress and Promoting Employee Well-Being. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Secretaria de Economía. (s.f.). NOM 035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial. <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion>.
- Seguridad, S. (1984). Higiene Y Medicina del trabajo Núm. 56 Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo, novena reunión Ginebra.

- Shadnam, M., Bykov, A., & Prasad, A. (2021). Opening constructive dialogues between business ethics research and the sociology of morality: Introduction to the thematic symposium. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 201-211.
- Shu, W., Chen, Y., & Lin, B. (2018). Does corporate integrity improve the quality of internal control?. *China journal of accounting research*, 11(4), 407-427.
- Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Singer, M. S. (2000). Ethical and fair work behaviour: A normative-empirical dialogue concerning ethics and justice. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 187-209.
- Suddaby, R. (2010). Construct clarity in theories of management and organization: editor's comments. *Academy of Management Review*, 35(3), 346-357.
- Suh, J. B., Shim, H. S., & Button, M. (2018). Exploring the impact of organizational investment on occupational fraud: Mediating effects of ethical culture and monitoring control. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 53, 46-55.
- Téllez, A. M. G., Bautista, M. C. M., & López, C. T. R. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogotá, Colombia y América Latina. *Económicas cuc*, 39(2), 77-94.
- Trevino, L. K. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. *Research in organizational change and development*, 4(2), 195-230.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2011). *Managing Business Ethics Chapter 10*.
- Trevino, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, M. L. (1998). The ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviours. *Bus. Ethics Q.*, 8(3), 447-476.
- Wacker, J. G. (2004). A theory of formal conceptual definitions: developing theory-building measurement instruments. *Journal of Operations Management*, 22(6), 629-650.
- Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002). Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 132-148.
- Whetten, D. 1989. "What Constitutes a Theoretical Contribution?" *Academy of Management Review* 14(4):490-95
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 757-788.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management*, 15(2), 291-334.



Los 16 comités del T-MEC y el funcionalismo (The 16 committees negotiated in USMCA and the Functionalism)

Raúl Gustavo Acua Popocatl¹; Selene Jiménez Bautista² y Julio Tovar Lorenzo³

¹ Universidad Autónoma del Estado de México (México), acuagus@yahoo.com,
<https://orcid.org/0000-0002-5454-8851>.

² Universidad Autónoma del Estado de México (México), sjimenezb@uaemex.mx,
<https://orcid.org/0000-0002-7561-0482>.

³ Universidad Autónoma del Estado de México (México), acuagus@yahoo.com,
<https://orcid.org/0000-0001-9904-0675>.

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: julio-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-224>

Resumen

Como resultado de la acusación del gobierno de Estados Unidos acerca de que el tratado de Libre Comercio de América del Norte contribuía al desequilibrio comercial de ese país, se realizó la negociación del Tratado Comercial México Estados Unidos-Canadá en el 2017, a instancias de los EU se crearon 16 comités con el objetivo de supervisar lo pactado en él, aquí se discute, recurriendo a los enfoques funcionalistas, si estos comités pueden pasar de ser instrumentos de supervisión para propiciar realmente la integración comercial de la región. Se plantean recomendaciones acerca de cómo deberían actuar los funcionarios mexicanos en esos comités.

Palabras clave: T-MEC, Integración económica, acuerdos comerciales internacionales

Código JEL: F1, F15

Abstract

As a consequence of the United States government's accusation that the North American Free Trade Agreement (NAFTA) triggered the U.S. trade deficit, the United States-Canada Mexico Trade Agreement (USMCA) was negotiated in 2017, at the request of the United States. In the USMCA, 16 committees were created in order to supervise all the disciplines what were agreed upon in it. Here it is discussed, resorting to functionalist approaches, whether these committees could transform themselves from being instruments of supervision to actually promoting the trade integration of the region. Recommendations are made about how Mexican officials should act in these committees.

Key words: USMCA, Economic integration, international trade agreements

JEL Codes: F1, F15

1. Introducción.

El momento político para iniciar la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en el año 2017 no parecía el más apropiado para el gobierno de México, la renegociación no estaba contemplada en el plan global de desarrollo del entonces presidente Enrique Peña Nieto, por lo que no había una estrategia preconcebida para reformarlo, el proceso electoral para elegir presidente en México estaba por iniciar, lo que significaba que el jefe del ejecutivo mexicano que comenzara las negociaciones no iba a ser el mismo que las concluyera. Durante las elecciones estadounidenses del 2016, el candidato a la presidencia Donald Trump argumentó que en caso de no modernizar el TLCAN, su gobierno dejaría de formar parte del tratado (Morales, 2020). Esta amenaza tomó por sorpresa al gobierno de México, debido a las características del proceso electoral de México y al tipo de preferencias políticas manifestadas por la población a través de diversos instrumentos de sondeo, no parecía haber una oportunidad de continuidad en el partido político que estaba en esos momentos en el poder, el Partido Revolucionario Institucional presentó una agenda económica y social muy distinta a la de su oponente que se presentaba como favorito, el partido MORENA, así que esta diferencia en las plataformas electorales anticipaba también una falta de continuidad entre los proyectos del gobierno saliente y del entrante.

En agosto de 2017 se decidió renegociar el TLCAN como consecuencia de las exigencias del entonces nuevo presidente de los Estados Unidos el republicano Trump. La demanda principal del gobierno de Donald Trump en 2017 era hacer más estrictas las reglas comerciales trinacionales, según él, para evitar que el déficit comercial de los EU continuara creciendo y aprovechó la oportunidad para introducir en el tratado al menos 10 capítulos nuevos que abarcaban sectores no contemplados en el TLCAN original como el comercio electrónico o las disciplinas aplicadas a las PyMEs entre otros (Vega, 2020). La gran novedad que arrojaron las negociaciones fue la creación de 16 comités por presión del gobierno de EU para vigilar sectorialmente la entrada en vigor del acuerdo y dar seguimiento a su aplicación, así como sugerir las reformas o mejoras necesarias, estos comités eventualmente harían sugerencias relacionadas con mantener el acuerdo o desaparecerlo de conformidad con la cláusula *sunset* aceptada por las tres partes, consistente en derogar el T-MEC a los 16 años de su entrada en vigor en caso de no cumplir sus metas (Morales, 2020).

La presencia de comités en los acuerdos previamente negociados por los EU desde el primero firmado con Israel en 1986 no es nuevo, lo que llamaba la atención es la cantidad de comités pactados en el T-MEC (16), y el tipo de mandato que debían instrumentar, como se aprecia en el siguiente cuadro, ningún otro acuerdo comercial negociado previamente por los EU abarcó los 16 comités creados en el T-MEC.

Tabla 1. Acuerdos de libre comercio firmados por EU y número de comités creados.

Perú (9)	Colombia (8)	Australia (7)
Comité de comercio de mercancías	Comité de comercio de mercancías	Comité conjunto
Comité de creación de capacidad comercial	Comité de creación de capacidad comercial	Comité de comercio y de mercancías
Comité de comercio agrícola	Comité de comercio agrícola	Comité de agricultura.
Comité de comercio de textiles y vestimentas	Comité de comercio de textiles y vestimentas	Comité de medidas sanitarias y fitosanitarias
Comité de medidas sanitarias y fitosanitarias	Comité de medidas sanitarias y fitosanitarias	Comité de servicios financieros
Comité de barreras técnicas al comercio	Comité de barreras técnicas al comercio	Subcomité de asuntos laborales
Comité de adquisiciones	Comité de adquisiciones	Subcomité de temas ambientales
Comité de servicios financieros	Comité de servicios financieros	
Comité de gestión del sector forestal		

Corea del sur (6)	Panamá (6)	Omán (5)
Comité conjunto	Comité de comercio de mercancías	Comité conjunto
Comité sobre las zonas de procesamiento pasivo	Comité de comercio agrícola	Comité de servicios financieros
Comité de pesquerías	Comité de creación de capacidad comercial	Comité de comercio de textiles y vestimentas
Comité de servicios financieros	Comité de medidas sanitarias y fitosanitarias	Subcomité de temas ambientales
Comité de barreras técnicas al comercio	Comité de barreras técnicas al comercio	Subcomité de asuntos laborales
Comité asuntos laborales	Comité de servicios financieros	
Chile (4)	Bahrain (4)	CAFTA (3)
Comité de comercio de mercancías	Comité conjunto	Comité de comercio de mercancías
Comité de barreras técnicas al comercio	Subcomité de asuntos financieros	Comité de comercio agrícola
Comité de medidas sanitarias y fitosanitarias	Subcomité asuntos laborales	Comité de creación de capacidad comercial
Comité de adquisiciones	Subcomité asuntos ambientales	
Marruecos (3)	Singapur (3)	Jordania (1)
Comité conjunto	Comité conjunto	Comité conjunto
Subcomité en agricultura	Comité de servicios financieros	
Subcomité de medidas sanitarias y fitosanitarias	Subcomité de temas laborales	
Israel (1)		
Comité conjunto		

Fuente: Realización propia con base en los tratados consultados en la base de datos del sistema de información sobre comercio exterior de la OEA www.sice.oas.org

Los comités creados en el T-MEC fueron:

- Aduanas y facilitación comercial
- Obstáculos técnicos al comercio
- Buenas prácticas regulatorias
- Agropecuario
- Medidas sanitarias y fitosanitarias
- Asuntos comerciales sobre textiles y prendas de vestir
- Empresas estatales y monopolios designados
- Competitividad
- Reglas y procedimientos de origen
- Transporte
- Servicios financieros
- Medio ambiente
- Laboral
- Propiedad intelectual
- PyMEs
- Macroeconómico

1.1. El papel de los comités en los acuerdos comerciales.

Los comités creados a partir de la negociación de los acuerdos de libre comercio fueron concebidos como órganos de toma de decisiones, y se definió desde un inicio que estarían integrados por representantes especialmente designados por las partes contratantes, generalmente representantes

de los ministerios o secretarías de comercio pero no sólo vinculados con estas autoridades, sino también compuestos por representantes especializados en los diferentes temas abarcados; su principal función sería desarrollar, complementar o implementar el acuerdo, casi todos los acuerdos comerciales abarcan por lo menos un comité llamado “comité conjunto” cuya responsabilidad consiste en abarcar todas las cuestiones relativas al comercio y la inversión entre las partes, y asegurar la implementación y aplicación del acuerdo (Weiß, 2018).

Mientras que en el siglo pasado en los distintos acuerdos comerciales registrados ante la Organización Mundial del Comercio los poderes de decisión se establecían en estos comités muy esporádicamente en los textos de tales acuerdos, y estos poderes se redactaban con pocos detalles, la creación y puesta en marcha de estos órganos de decisión en la nueva generación de acuerdos de libre comercio del siglo XXI se ha ampliado considerablemente. Esto significa que, en los acuerdos actuales, a partir de la inclusión de nuevos temas y sectores en el capitulado de los TLCs, se ha hecho necesario crear órganos de decisión cuyas tareas a veces son de gran alcance y también están facultados para tomar decisiones vinculantes que van más allá de la mera aplicación de las normas, y cuyas funciones se remiten a decisiones sobre la adopción de reglas generales. Los acuerdos de libre comercio de última generación, por lo tanto, no solo establecen más de estos organismos, sino que también les otorgan poderes mucho más numerosos y complejos.

Una característica pluralista o democrática de los comités más recientes, como los abarcados en el T-MEC, consiste en el mandato de realizar consultas periódicas con los actores económicos no gubernamentales, o con la sociedad civil, para vigilar el cumplimiento de las metas económicas y la obtención de auténticos beneficios para estos grupos derivados de la liberalización comercial. Esto aporta cierto nivel de legitimidad para los acuerdos comerciales como el T-MEC, que debido al poco tiempo que se tuvo para negociarlos, no pudieron abrirse al escrutinio público durante su debate.

Para el caso específico de los comités creados en el T-MEC su mandato era básico y primordial: ser guardianes de los intereses de EU y realizar consultas con los actores económicos de ese país para delimitar las fronteras de la liberalización, sin embargo, otras funciones estaban presentes y todas ellas debían ser conciliadas: supervisar la instrumentación del acuerdo y el cumplimiento de las reglas por parte de los gobiernos de los 3 países; hacer sugerencias para modificar lo acordado y hacer las normas más eficientes; servir de enlace con la sociedad civil y las empresas tanto públicas como privadas; realizar y someter reportes a la Comisión del T-MEC; garantizar la creación de los instrumentos y mecanismos previamente pactados para alcanzar los objetivos sectoriales contenidos en el acuerdo; identificar las áreas prioritarias de interés; fomentar intercambio permanente de información; hacer la revisión íntegra del tratado a los 6 años de su instrumentación; y sugerir la continuidad del acuerdo cumplidos los 16 años (cláusula *sunset*) (Ansleyconsultores.com, 2018).

Los beneficios esperados con la creación de los comités van desde otorgar un seguimiento constante a la consecución de los objetivos pactados, pasando por el contacto estrecho con la sociedad civil, como ya se mencionó, así como con los actores productivos, las organizaciones no gubernamentales y empresas previamente descuidadas o ignoradas como las PyMEs, y sobre todo, lograr el trabajo conjunto entre grupos de expertos que identifiquen nuevas oportunidades que podrían ser explotadas a través de la renovación y adecuación del acuerdo.

La creación de los 16 comités en el T-MEC, de acuerdo con su misión original consistente en servir de guardianes a favor de los EU en el propio T-MEC, parecería estar enmarcada en una visión pesimista de la cooperación e integración comercial en América del Norte, por el carácter distributivo de las ganancias, pues su análisis de la instrumentación del T-MEC partiría de la idea de que la distribución de los beneficios para los tres países fuese un juego suma-cero, sin embargo, los funcionarios encargados de trabajar en estos comités en una era pos-Trump podrían tener delante de ellos la desafiante tarea de aplicar los principios funcionalistas de la teoría de la integración económica para convertirlos en auténticos instrumentos para una integración comercial mucho más eficiente y cooperativa-integrativa de lo que supone su tarea original.

2. Marco Teórico

Para sustentar la propuesta de un papel más colaborativo de estos comités en la instrumentación y reforma a futuro del T-MEC valdría la pena revisar los supuestos de la teoría funcionalista de la integración económica originalmente planteada por David Mitrany, quien era un autor escéptico acerca de conferir demasiado poder a las entidades supranacionales creadas de común acuerdo por los gobiernos nacionales, afirmaba que "cuanto más amplio y vago sea el rango de su actividad [de las organizaciones regionales], menor es la probabilidad de que una organización técnica obtenga una libertad de autonomía supranacional" (Mitrany, 1975). Este autor creía que el concepto de estado, ya sea unitario o federativo, no satisfacía eficientemente las demandas de la ciencia en desarrollo, el auge social y la agitación política posteriores a la Segunda Guerra Mundial, y se necesitaban nuevas soluciones para fomentar la cooperación entre los gobiernos. Como alternativa sugiere el enfoque funcional, cuya quintaesencia es la diversidad de nuevas organizaciones con necesidades y tareas específicas afines a las agencias especializadas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Mitrany trató de fundamentar la legitimidad democrática de su modelo de integración, afirmaba que el enfoque funcional es suficientemente democrático, ya que todas las agencias especializadas de la ONU tienen asambleas funcionales al mismo tiempo que destaca el papel clave de las ONG internacionales. El enfoque funcional de Mitrany era demasiado burocrático y definitivamente causaría problemas de coordinación entre los equipos funcionales, sin embargo su aportación consistía en suponer que la integración económica y política entre unidades nacionales autónomas sería posible gracias a los equipos de trabajo creados para enfrentar problemas comunes a los países, estos equipos estarían formados por especialistas que verían los problemas no desde una perspectiva nacionalista, sino regional y común. Los aprendizajes para atender los problemas y solucionarlos se transmitirían de un equipo a otro a través de una ramificación formada por los conocimientos generados por cada equipo y la comunicación o transmisión de la información de un equipo a otro. Mitrany era escéptico de entregar amplios poderes supranacionales a estos equipos de trabajo, su función en todo caso era crear experiencias y conocimientos para atender problemas muy específicos comunes a una región. Su oposición al supranacionalismo y al federalismo como mecanismos para llegar a la integración hicieron obsoleto su enfoque (McLaren, 1985).

El primer funcionalismo fue muy criticado por ir a contracorriente de los avances registrados en el proceso de integración europea, pero no todos sus postulados eran obsoletos o inadecuados para describir la realidad de la integración, fue entonces que surgió el enfoque neofuncionalista propuesto por Ernst Haas quien teorizó sobre tres mecanismos que, argumentaba, impulsarían la integración: el efecto *spillover* o derrame positivo, la transferencia de lealtades internas y la automaticidad tecnocrática. El efecto derrame hace alusión que la integración entre estados en un sector económico creará fuertes incentivos para la integración en otros sectores, con el fin de aprovechar ampliamente las ventajas de la integración en el sector en el que se inició (Aguilera, 2019). Esto significa que el aumento en el número de transacciones y la intensidad de las negociaciones va de la mano de una mayor integración regional. Esto conduce a la creación de instituciones que funcionan sin referencia necesariamente a los gobiernos nacionales.

El mecanismo de transferencia de lealtades domésticas se puede entender mejor si primero se observa que una suposición importante dentro del pensamiento neofuncionalista es la de una sociedad pluralista dentro de los estados nacionales relevantes. Los neofuncionalistas afirman que a medida que el proceso de integración se acelera, los grupos de interés y las asociaciones trasladarán sus lealtades de las instituciones nacionales a las instituciones supranacionales. Harán esto porque se darían cuenta de que estas instituciones recién formadas son un mejor conducto a través del cual podrían perseguir sus intereses materiales. Al llegar a este nivel se requiere una mayor complejidad regulatoria y se suelen formar o crear otras instituciones a nivel regional. Esto hace que la integración se transfiera a niveles superiores de los procesos de toma de decisiones (Posada, 2005).

Por su parte, la llamada *automaticidad tecnocrática* dentro del neofuncionalismo es la forma en que, en la medida en que avanza la integración, las instituciones supranacionales establecidas para supervisar este proceso tomarán la iniciativa para patrocinar una mayor integración conforme se

vuelvan más poderosas y más autónomas con respecto de los estados miembros, tal como lo expresaron los autores neofuncionalistas, la integración política se convertirá entonces en un efecto secundario “inevitable” de la integración de los sectores económicos. El neofuncionalismo si bien procura cubrir los vacíos y limitaciones del primer funcionalismo, tiene la deficiencia de considerar que la integración económica entre países tiene signos de inevitabilidad y pone más énfasis en el supranacionalismo que su antecesor.

3. Método

¿Qué papel podrían desempeñar los comités del T-MEC en la futura integración comercial de América del Norte? Antes de contrastar los supuestos funcionalistas y neofuncionalistas con el desempeño de estos comités, analizaremos comparativamente las funciones de cada comité y la fecha de su efectiva instalación para comenzar sus trabajos, así como los compromisos asumidos por sus integrantes para echar a andar su funcionamiento. Pero podemos anticipar que, en relación con el funcionalismo, no se argumenta en este artículo que tales comités puedan asumir las características *supranacionales* consideradas en el neofuncionalismo, pero sí podría convertirse en marcos de cooperación precursores de una futura integración económica, por muy lejos que ésta parezca en el tiempo.

3.1. Comité de Facilitación del Comercio.

Las funciones principales que se pactaron para este comité son agilizar el intercambio de información relacionada con el desarrollo y la instrumentación de la ventanilla única y la automatización de los formatos, documentos y procedimientos; servir como un marco para debatir los enfoques para los problemas y las oportunidades presentes en cada uno de los casos relacionados con los temas de la valoración en aduana, la clasificación arancelaria, otros trámites aduaneros o las tendencias y problemáticas recientes en este sector, con el fin de amoldar las inconsistencias, y resolver aquellos temas relacionados con el capítulo de facilitación del comercio del T-MEC, coordinándose con otros comités o con otros órganos establecidos; también deberá identificar iniciativas para el trabajo conjunto con las correspondientes oficinas y autoridades aduaneras para facilitar el comercio; revisar los acuerdos e iniciativas multilaterales y regionales sobre la facilitación del comercio; generar conjuntamente un enfoque general para la asistencia técnica y apoyar la creación de capacidades para mejorar el impacto de las medidas de facilitación del comercio para los operadores comerciales e identificar prioridades en la colaboración entre las administraciones aduaneras.

Se instaló el 9 de septiembre de 2020. Las prioridades pactadas para comenzar a trabajar fueron: promover el intercambio de datos en los proyectos de ventanilla única, en los programas oficiales de Operador Económico Autorizado, el cumplimiento voluntario por parte de los operadores aduaneros, la identificación de acciones aduaneras comunes y la asistencia técnica (Secretaría de Economía, 2021a).

3.2. Comité de Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC)

Su función básica es apuntalar el trabajo de los gobiernos de los tres países en las cuestiones relativas a las normas y los procedimientos de evaluación de la conformidad, la reglamentación técnica, y las acciones relacionadas con la supervisión, así como identificar nuevas formas y metodologías para apuntalar la instrumentación y el funcionamiento del capítulo sobre los OTC, así como proponer enmiendas, o interpretaciones al capítulo sobre OTC y someterlas a consideración de la Comisión del T-MEC, además de analizar y debatir las nuevas normas propuestas, la reglamentación técnica y/o los procedimientos de evaluación de la conformidad, así como iniciar el intercambio de datos y llevar a cabo las discusiones técnicas y considerar aquellas propuestas para crear iniciativas de carácter sectoriales específicas, además de otro tipo de debates sobre asuntos técnicos afines; también fomentar la cooperación entre ONGs de América del Norte, y promover la cooperación entre organismos gubernamentales y ONGs en temas relacionados con los OTC;

desarrollar enfoques comunes relacionados con los temas sobre OTC que se discutan en los organismos no gubernamentales, regionales, plurilaterales y multilaterales o sistemas de evaluación de la conformidad, o cuando se desarrollen normas internacionales pertinentes, esto abarcará supervisar los trabajos del Comité OTC de la OMC y sus organismos. Por último, es una de sus tareas revisar el capítulo OTC comparándolo con cualquier acontecimiento relacionado con los OTC, y elaborar recomendaciones para mejorar el capítulo.

Este comité fue instalado el 16 de octubre de 2020. Sus integrantes manifestaron como prioridad apuntalar las acciones comunes en asuntos relacionados con las reglas, los principios, las normas y los procesos para la evaluación de la conformidad con el fin de facilitar el comercio en la América del Norte. EU anunció que revisaría la estrategia que actualmente aplica a sus estándares; el gobierno de México presentó un reporte sobre el Taller Público Resumen de la Ley de Infraestructura Nacional de Calidad (NQIL); y Canadá sometió a análisis su Sistema de Consulta de Reglamentación en Línea para abordar sus compromisos con las disciplinas contenidas en el Capítulo 11 sobre los OTC dentro del T-MEC.

3.3. Comité de Buenas Prácticas Regulatorias (BPR)

Se pactó que este comité estaría compuesto por funcionarios de los tres países, además de los representantes de las oficinas nacionales de coordinación regulatoria, así como por las autoridades regulatorias. Su función primordial es fomentar la concurrencia reguladora y la acción común en la materia de regulación, con el objetivo de crear las condiciones para la efectiva facilitación del comercio. Las actividades del Comité BPR abarcan: supervisar la instrumentación del capítulo BPR del T-MEC, y proponer las debidas actualizaciones sobre los procesos y las prácticas regulatorias; el intercambio de datos sobre métodos que se aplican para la instrumentación de las reglas del capítulo BPR, procurando incorporar los enfoques de cooperación regulatoria, y los trabajos en la materia realizados en los foros internacionales; organizar cursos prácticos, seminarios y otras acciones de capacitación relacionadas con el fortalecimiento de las BPR y proponer mejoras en la forma de aproximarse a la acción colectiva regulatoria; así como tomar en cuenta las recomendaciones de las partes interesadas en relación con las oportunidades presentes para el fortalecimiento de la instrumentación de las BPR. El Comité BPR también puede convocar a audiencias con las partes interesadas para escuchar sus sugerencias, y redactará un reporte anual a la Comisión sobre todas sus actividades.

Se instaló el 31 de marzo de 2021. En la primera reunión las partes intercambiaron datos sobre sus más recientes iniciativas de regulación. México presentó su registro federal de reglamentos; Estados Unidos presentó un listado de sus órdenes ejecutivas más recientes, así como sus memorandos relacionados con la actualización regulatoria; y Canadá dio a conocer su nuevo sistema en línea para la consulta regulatoria; y las 3 partes anunciaron su compromiso de estudiar las prácticas y los procesos regulatorios recurriendo a un método basado en las consultas públicas (Secretaría de Economía, 2021a).

3.4. Comité de Comercio Agropecuario

Se negoció que sus funciones serían suscitar las transacciones de bienes agrícolas, supervisar y echar a andar la cooperación en la implementación y administración del capítulo sobre agricultura; servir de foro para consultar y abordar asuntos agrícolas o atender las barreras comerciales aplicadas a este sector, y facilitar el acceso a los mercados, trabajando conjuntamente con otros comités, otros grupos de trabajo o con otras oficinas relacionadas; intercambiar datos de forma intergubernamental sobre las transacciones de productos agrícolas, esto abarca proveer de toda aquella información relacionada con la transparencia, y la planeación de consultas, audiencias o cualquier otro método pertinente que promueva la transparencia en la aplicación del capítulo; promover la acción colectiva en temas de interés común como el desarrollo rural, la tecnología aplicada al sector, la investigación y desarrollo aplicados a la agricultura, y en general la creación de capacidades, y la instrumentación de programas desarrollados comúnmente entre las oficinas gubernamentales vinculadas con la

agricultura; recomendar a la Comisión cualquier modificación al capítulo sobre agricultura; y emitir informes anuales sobre sus actividades a la Comisión del T-MEC.

Este comité se reunió por primera vez el 23 de junio de 2021 bajo la presidencia del representante de Canadá. El objetivo principal de la reunión fue determinar la forma de trabajo del Comité, tal y como fueron negociados en el artículo 3.7.31 del T-MEC, así como fijar la agenda para sus trabajos a corto y mediano plazos. El tema más importante fue el desarrollo de la biotecnología agrícola (Secretaría de Economía, 2021e).

3.5. Comité de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF)

En el T-MEC se negoció que el Comité MSF servirá como foro para analizar los asuntos relacionados con el capítulo sobre las MSF, y sobre su completa instrumentación; servirá como órgano para mejorar la comprensión de las partes sobre temas sanitarios o fitosanitarios que se vinculan con la puesta en marcha del capítulo sobre las MSF; será también un marco de discusión para esclarecer mutuamente el rol de las medidas sanitarias y fitosanitarias de cada uno de los países en relación con el capítulo negociado, o con los procedimientos regulatorios vinculados con las MSF; promover la acción colectiva y la transferencia de información entre los países miembros del T-MEC en todos aquellos asuntos relacionados con las MSF; analizar y discutir a tiempo las MSF existentes que puedan tener un efecto importante en las transacciones agrícolas de la región, con la finalidad de anticipar y evitar conflictos relacionados con la armonización de las MSF. El Comité MSF trabajará, del mismo modo, para planear e instrumentar proyectos de cooperación técnica relacionados con las MSF; para consultar temas, definir agendas y fijar posturas para las futuras reuniones del Comité de las MSF de la Organización Mundial del Comercio y en las reuniones celebradas por convocatoria de la Comisión del *Codex Alimentarius* de la Unión Europea, la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria, la Organización Mundial de Sanidad Animal, y otras organizaciones internacionales. El comité también resolverá sobre la instrumentación de una MSF, para facilitar soluciones mutuamente aceptables; para definir y establecer el ámbito y los mandamientos de los grupos de trabajo técnico, en asuntos como la sanidad vegetal, la salud animal, el uso de plaguicidas, o la inocuidad de los alimentos, considerando todos los mecanismos y procedimientos existentes, y para llevar a cabo todos los trabajos vinculados con la instrumentación del capítulo sobre MSF; para buscar la cooperación de los organismos internacionales y/o regionales competentes, como la Organización Norteamericana de Protección a las Plantas para tener acceso al asesoramiento técnico y científico disponible en ellos.

Se estableció el 6 de mayo de 2021, y abordó temas como la actualización pronta de los procesos regulatorios con respecto a los organismos o productos editados genéticamente (productos biotecnológicos agrícolas para uso en alimentos, regulaciones sobre animales modificados o desarrollados por ingeniería genética y organismos como plantas y productos vegetales modificados por la ingeniería genética).

3.6. Comité de Asuntos Comerciales sobre Textiles y Prendas de Vestir (TPV)

Analizará cualquier tema que surja relacionado con el capítulo del T-MEC sobre los TPV y sus actividades abarcarán la revisión de la instrumentación del capítulo, llevar a cabo consultas sobre las dificultades técnicas o de interpretación que podrían surgir relacionadas con el capítulo TPV y discutir los medios para hacer más efectiva la cooperación pactada en él. El comité TPV sopesará los beneficios y riesgos potenciales derivados de la eliminación de las restricciones aplicables al comercio entre las partes en prendas de vestir usadas y otros artículos usados clasificados en la partida 63.09, que incluya los efectos en las empresas y en las oportunidades de empleo, y en el mercado de mercancías textiles y prendas de vestir en cada parte. El comité realizará consultas para preparar las actualizaciones sugeridas al capítulo sobre TPV que sean necesarias para abarcar las modificaciones al Sistema Armonizado.

Se instaló el 30 de marzo de 2021, en su primera reunión se planteó como primeras acciones a seguir actuar conjuntamente para instrumentar las disciplinas vinculadas con las transacciones de mercancías textiles y prendas de vestir negociadas en el T-MEC; definir los requisitos que deberán

cumplirse para que las artesanías textiles tradicionales o folclóricas, sobre todo las hechas a mano, tengan acceso al trato preferencial arancelario negociado en el T-MEC; y continuar trabajando conjuntamente para prevenir y evitar los delitos aduaneros vinculados con el comercio de productos textiles y las prendas de vestir (Secretaría de Economía, 2021a).

3.7. Comité sobre Empresas Propiedad del Estado y Monopolios Designados (EPEM)

Las partes negociaron que este comité estaría integrado por representantes de sus gobiernos. Las funciones del Comité EPEM abarcan revisar y considerar la operación y puesta en marcha del capítulo dirigido a las EPEM; a petición de una de las partes, consultará sobre algún asunto que surja relacionado con ese capítulo; instrumentará esfuerzos de acción colectiva para apuntalar y poner en práctica los principios implícitos en las normas abarcadas en el T-MEC, y para desarrollar y vigilar la instrumentación de normas similares negociadas en otras instituciones de carácter multilateral como la OMC o regionales, en las que dos o más países del T-MEC participen.

Fue establecido el 13 de abril de 2021, identificó como sus prioridades trabajar en la transparencia del funcionamiento de las Empresas Públicas Propiedad del Estado (EPE); restringir las desviaciones de las normas causadas por las EPEs a nivel internacional; e identificar otro tipo de unidades económicas de carácter subcentral a las que se les pueda aplicar también la normatividad del capítulo 22 del T-MEC (Secretaría de Economía, 2021b).

3.8. Comité de Competitividad de América del Norte.

El comité de competitividad fue negociado para analizar e instrumentar actividades basadas en la cooperación que incentiven la producción en América del Norte, que faciliten las transacciones comerciales y los proyectos de inversión dentro de la región, que promuevan el mejoramiento del entorno regulatorio a fin hacerlo transparente y predecible, que promuevan el acceso ágil a los mercados de las mercancías y los servicios en América del Norte, y que den respuestas prontas a los avances que se presenten las tecnologías emergentes y su impacto en los mercados. Este comité presentará propuestas para desarrollar enfoques eficaces para atender los problemas relacionados con la competitividad y promoverá el intercambio de datos para apoyar un entorno competitivo en la región del T-MEC que agilice el comercio y la inversión entre los países, y que promueva la integración económica y el desarrollo dentro de los países del T.MEC; además analizará medios alternos para ayudar a los operadores del comercio a identificar y aprovechar las oportunidades comerciales contenidas en el T-MEC; proveerá de asesoría y consejos a la Comisión del T-MEC sobre los medios disponibles para mejorar la competitividad económica, inclusive a través de sugerencias para mejorar la participación de las PyMEs, y aquellas empresas que son propiedad de grupos vulnerables, como es el caso de los pueblos originarios, las mujeres, los jóvenes y otras minorías; desarrollará planes, proyectos y políticas prioritarios para el desarrollo de infraestructura moderna física y digital vinculada con con el comercio y la inversión, y mejorar el libre flujo de bienes y la oferta de servicios. El Comité también puede buscar la asesoría y tomar en cuenta el trabajo de expertos pertinentes.

Se instaló el 17 de septiembre 2020, segunda reunión abril 2021, identificó como prioridades para su agenda el apuntalamiento de las cadenas de valor regionales; el fortalecimiento de las PyMEs, la profesionalización de la fuerza de trabajo; y abarcar a aquellos sectores que se consideran básicos para ayudar a la recuperación pos-COVID, tales como la producción de vehículos y baterías y eléctricos (Secretaría de Economía, 2022).

3.9. Comité de Reglas de Origen y Procedimientos Relacionados con el Origen (RO-PRO)

En el T-MEC se pactó el establecimiento de este comité (RO-PRO), compuesto por representantes de los gobiernos el cual se reunirá para analizar posibles modificaciones al apartado sobre las RO o al capítulo 4, y sobre todo a las Reglas Específicas de origen por mercancía del Anexo 4-B, y tomarán en consideración los avances tecnológicos, los cambios en los procesos de producción u otros asuntos relacionados. El Comité tomará en cuenta la posibilidad de permitir acumulación de

origen con países que no forman parte del T-MEC, pero con los cuales México, Estados Unidos y Canadá tienen en vigor tratados comerciales negociados bajo el enfoque de la desgravación arancelaria aplicada mercancía por mercancía. Antes de la instrumentación de las enmiendas aplicadas al Sistema Armonizado, el Comité de Origen analizará las actualizaciones al capítulo sobre las RO, y sobre todo, a las Reglas Específicas de Origen por Producto del Anexo 4-B, que consideren adecuadas para plasmar los cambios en el Sistema Armonizado.

Se instaló el 12 de mayo 2021, e identificó como inmediata prioridad trabajar en la puesta al día del Sistema Armonizado (HS) para clasificar los productos. Por otra parte, en lo relacionado con los procedimientos, se trabajó en temas como los elementos mínimos de datos, las excepciones que se permitirían a la certificación de origen, y la gestión de los envíos *express* y los *Drawback*.

3.10. Comité de servicios de transporte.

Este comité está integrado por funcionarios nacionales relacionados con el comercio y el transporte. Le corresponde analizar temas por determinar por los gobiernos, y que pudieran surgir de la puesta en marcha y operación de las obligaciones contraídas en el T-MEC en el ramo de reglas de inversión como en el de comercio transfronterizo de servicios, entre otros. El comité podrá invitar a los representantes de otras organizaciones y representantes del sector privado para estar presentes en sus reuniones.

Se instaló el 6 de octubre 2020 e identificó como prioridad trabajar en la regulación que se aplicará a los servicios de transporte transfronterizos de largo kilometraje.

3.11. Comité de Servicios Financieros.

Este comité supervisará la puesta en marcha del capítulo que abarca a los servicios financieros y su desarrollo posterior, también analizará temas relacionados con aquellos servicios financieros que le sean referidos por una de las partes. Informará a la Comisión de los resultados de sus reuniones. Las partes podrán invitar, según convengan, a funcionarios del gobierno federal (autoridades financieras) de cada país, para estar presente en sus reuniones.

Fue instalado el 15 de abril 2021, identificó como su prioridad trabajar para vigilar la facilitación de la puesta en marcha de las instituciones privadas financieras que prestan servicios transfronterizos en América del Norte (Secretaría de Economía, 2021b).

3.12. Comité de Medio Ambiente.

Fue negociado para estar integrado por representantes gubernamentales de alto nivel, responsables de la implementación del capítulo sobre medio ambiente. Su misión es supervisar la puesta en marcha del capítulo sobre medio ambiente y sus funciones abarcan ser un foro para analizar la aplicación del capítulo; informar periódicamente a la Comisión y al Consejo de la Comisión para la Cooperación Ambiental establecido bajo el Artículo 3 del capítulo ambiental; analizar y resolver los asuntos que le sean remitidos conforme al Artículo 24.30; y hacer aportaciones para consideración del Consejo, relacionadas con las peticiones relativas a la aplicación de la legislación ambiental conforme al T-MEC, coordinándose con otros comités establecidos por mandato del propio T-MEC. Todos los reportes y las decisiones tomadas por este comité se pondrán a disposición del público en general, y será permitido que el público pueda emitir observaciones en asuntos relacionados con el Comité.

Se instaló el 17 de junio del 2021, en su primera reunión se subrayó como prioritario compartir datos entre las partes e incentivar la participación del público en la puesta en marcha del capítulo sobre medio ambiente, así como se deliberaron proyectos para ello a largo plazo. Se sostuvo también un análisis abarcador sobre las acciones colectivas en materia de la puesta en marcha de las leyes para prohibir el comercio de madera talada ilegalmente, y para combatir el tráfico de vida silvestre, los funcionarios de los 3 países subrayaron los resultados obtenidos, y los retos que faltan por enfrentar en este tema. (Secretaría de Economía, 2021d).

3.13. Comité de Derechos de Propiedad Intelectual

Su composición abarca representantes de los gobiernos, sus acciones están dirigidas a intercambiar información relacionada con los DPI y su contribución a la creatividad, la innovación, el crecimiento económico y el empleo, en asuntos tales como los logros obtenidos en las legislaciones y las políticas nacionales e internacionales relacionadas con la PI, los beneficios económicos vinculados con el comercio y otros estudios de las contribuciones resultantes de la protección y observancia de los DPI, así como las cuestiones de PI particularmente dirigidas a las PyMEs; las acciones realizadas en temas como la ciencia, la tecnología y la innovación; así como a la creación, transferencia y difusión de la tecnología, y los métodos que serán usados para reducir las infracciones a los DPI, sin dejar de mencionar las estrategias efectivas para suprimir los beneficios para los infractores de estos derechos, los programas de educación y concientización relacionados con la PI y el desarrollo de capacidades vinculadas con los DPI, y la puesta en marcha de acuerdos multilaterales de PI, particularmente los relacionados con organizaciones como la OMPI; trabajar para el apuntalamiento de la observancia de los DPI en la frontera, a través de la promoción de operaciones basadas en la cooperación en aduanas y el intercambio de acciones encaminadas a instrumentar mejores prácticas; intercambiar datos sobre temas relacionados con los secretos industriales, procurando abarcar el valor de los secretos industriales y las pérdidas económicas vinculadas con la apropiación indebida de los secretos industriales; analizar proyectos para mejorar la imparcialidad en los procesos judiciales vinculados con las patentes; y a petición de una de las partes, hallar soluciones mutuamente satisfactorias antes de tomar medidas punitivas relacionadas con futuras solicitudes de reconocimiento o protección de una indicación geográfica de cualquier otro país, tomando como base lo pactado en un acuerdo comercial.

Se instaló el 9 de mayo del 2021, las prioridades manifestadas en la reunión de instalación fueron: dar seguimiento a la instrumentación del período de transición negociado en el T-MEC, atender la protección y aplicación de los derechos de propiedad intelectual en el contenido digital; revisar, atender y definir los programas y los recursos para las PyMEs y los grupos vulnerables o que no pudieron tener una representación en las negociaciones; analizar la forma en cómo se administran en los más recientes acuerdos de libre comercio, las nuevas indicaciones geográficas; y analizar los programas e iniciativas relacionados con la propiedad intelectual y la innovación para apoyar a las empresas en su desarrollo comercial.

3.14. Comité Laboral

Está integrado por funcionarios de gobierno a nivel de gabinete, representados por los ministros o secretarios de comercio y del trabajo, según lo decida cada Parte. Analizará cualquier asunto que tenga que ver con ámbito de aplicación del capítulo sobre temas laborales, y realizará otras tareas y actividades pertinentes que las Partes decidan. El consejo servirá de marco para recibir y considerar los puntos de vista del público, y las interesadas en asuntos relacionados con temas laborales. Durante el quinto año después de la fecha de entrada en vigor del T-MEC, el consejo revisará el funcionamiento y efectividad del capítulo laboral y posteriormente podrá llevar a cabo revisiones subsiguientes según lo decidan las partes.

Fue instalado el 29 de junio del 2021, los temas que se presentaron como urgentes por abordar fueron; prioritarios son: el trabajo conjunto transnacional para eliminar el trabajo forzoso la actualización sobre la implementación de la reforma laboral en México; y la actualización sobre la planificación del trabajo y el resto de los temas de la agenda por tratar dentro del mismo comité.

3.15. Comité sobre pequeñas y medianas empresas.

En el T-MEC se determinó que el comité PyME deberá hallar y proponer los medios para ayudar a las PyMEs en América del Norte a aprovechar las oportunidades comerciales relacionadas con el T-MEC y para fortalecer la competitividad de las mismas PyMEs; identificar y recomendar medios para una mayor y mejor acción colectiva entre las partes con el fin de desarrollar y mejorar las iniciativas de asociación entre las PyMEs e intercambiar y analizar las experiencias y mejores

prácticas para apoyar a las PyMEs exportadoras; el comité propondrá y promoverá talleres, seminarios, *webinars* y otras actividades dirigidas a las PyMEs; analizará las oportunidades presentes para permitir las acciones de los gobiernos encaminadas al desarrollo y mejoramiento de la asesoría para la exportación, apoyará programas de capacitación para PyMEs; identificará las oportunidades adecuadas de cooperación para mejorar la capacidad de las PyMEs para participar en las oportunidades de comercio e inversión vinculadas con el T-MEC; revisará la instrumentación y operación del Capítulo del T-MEC y las disposiciones relacionadas con las PyMEs dentro del Tratado e informará sobre las conclusiones y hará recomendaciones a la Comisión que se puedan incluir en el trabajo futuro y en los programas de apoyo a las PyMEs; hacer más ágil el desarrollo de programas para asesorar a las PyMEs para poder integrarse de manera eficiente en las cadenas de suministro y de valor regionales y globales; presentar cada año un reporte de sus actividades y hacer recomendaciones apropiadas a la Comisión del T-MEC; el Comité PyME podrá buscar la colaboración con expertos y organizaciones donantes internacionales pertinentes si los requiriese para ejecutar sus planes de acción y actividades pactadas en el T-MEC.

Se instaló el 23 de septiembre de 2020, segunda reunión enero 2021. Entre las prioridades plasmadas en su primera reunión están; instalar y difundir las herramientas que han puesto a disposición de las PyMEs de la región en el T-MEC como son las bases de datos para ofertar negocios disponibles para estas empresas, la página web para explicar a las PyMEs el funcionamiento del T-MEC en su beneficio, etc., destacando el compromiso de los tres gobiernos de continuar ofreciendo talleres, seminarios, e intercambios de mejores prácticas (Secretaría de Economía, 2021d).

3.16. Comité Macroeconómico.

Este comité se negoció para dar seguimiento a la puesta en práctica del capítulo sobre los compromisos macroeconómicos y su posterior desarrollo, se planteó su primera reunión en el primer año de la instrumentación del T-MEC y cada años desde entonces, en sus reuniones tomara en cuenta: la evolución de las políticas macroeconómicas y aplicadas al tipo de cambio y su influencia en un abanico de variables macroeconómicas que abarcan la demanda externa, la demanda interna, y el equilibrio de la cuenta corriente; problemáticas o temas relevantes, los desafíos o acciones para apuntalar la transparencia y la redacción de informes; así como la ejecución de otras acciones que el propio comité decida. En sus reuniones, este órgano decidirá si alguna disposición del capítulo es susceptible de enmiendas para expresar así las posibles transformaciones que tengan lugar en la política monetaria y los mercados financieros. Hasta la fecha, no se ha notificado aún la puesta en marcha de este comité (Secretaría de Economía, 2021c).

4. Resultados

A partir del análisis comparativo de los 16 comités creados en el T-MEC y de sus características y funciones pactadas en el acuerdo, es posible identificar cuáles de ellos fueron concebidos auténticamente como mecanismos de supervisión, cuáles tienen más elementos para propiciar la cooperación, y cuáles ocupan un lugar intermedio. Los criterios para definir los niveles de supervisión y cooperación se relacionan con los compromisos asumidos en las siguientes áreas: a) disponibilidad para escuchar recomendaciones de la sociedad civil; b) atención al desarrollo de las negociaciones en las instituciones internacionales vinculadas con las disciplinas que le toca supervisar al comité, en otras palabras, ser un eslabón entre los acuerdos multilaterales e internacionales y el T-MEC para mantener actualizadas las disciplinas y normas, identificando actividades económicas similares a las contempladas en el T-MEC para aplicar normas idénticas a las ya negociadas, o incluirlas en los programas pactados en el propio acuerdo; c) mandato amplio para propiciar la comunicación y transferencia de información constante entre los gobiernos de los tres países; d) capacidad para definir e instrumentar programas de acción en la materia que les corresponde, pretendiendo así ser más que un foro para discutir temas y problemas pertinentes; e) contar con un margen de maniobra amplio para sugerir enmiendas a las normas.

Aquellos comités que reúnan la mayor cantidad posible de los factores antes mencionados

entrarían en lo que llamaremos el área blanca de la cooperación, los que cuenten con menos abarcarían el área negra de la supervisión, y los que se hallan en una situación intermedia serían el área gris, aclarando previamente que tanto el área blanca como el área negra son tipos ideales, ya que en la práctica ningún comité tiene al 100% las características sugeridas. El cuadro comparativo de los 16 comités quedaría del siguiente modo:

Tabla 2. Comparación de las actividades de los 16 comités T-MEC

Área Blanca	Área Gris	Área Negra
Predominan actividades de cooperación.	Se presentan actividades tanto colaborativas como de supervisión.	Predominan actividades de supervisión.
Influencia funcionalista	Mediana influencia Funcionalista	Escasa influencia funcionalista
-PyMEs	-Transporte	-Empresas Estatales
-Buenas Prácticas Regulatorias	-Reglas y Procedimientos de Origen	-Servicios financieros
	-Competitividad	-Propiedad Intelectual
	-Agropecuario	-Laboral
	-Obstáculos técnicos al comercio	-Ambiental
	-Aduanas y facilitación comercial	-Macroeconómico
	-Medidas Sanitarias y Fitosanitarias	
Mayor apertura a la participación de actores de la sociedad civil	Mediana apertura a la participación de actores de la sociedad civil	Limitada o condicionada apertura a la participación de actores de la sociedad civil
Mayor apertura a consultar el avance de la materia en las instituciones internacionales	Mediana apertura a consultar el avance de la materia en las instituciones internacionales	Poca apertura a consultar el avance de la materia en las instituciones internacionales
Mayor intercambio de información entre las partes	Mediano intercambio de información entre las partes	Poco intercambio de información entre las partes
Mayores posibilidades de aprobar e instrumentar programas trinacionales en la materia	Medianas posibilidades de aprobar e instrumentar programas trinacionales en la materia	Casi nulas posibilidades de aprobar e instrumentar programas trinacionales en la materia
Mayor margen de maniobra para sugerir enmiendas al acuerdo	Mediano margen de maniobra para sugerir enmiendas al acuerdo	Poco margen de maniobra para sugerir enmiendas al acuerdo

Tabla realizada por los autores.

5. Conclusiones

Por último, los siguientes son los argumentos que los funcionarios mexicanos que integren los comités, podrían usar ante sus pares de los EU para fomentar una cooperación funcionalista dentro de ellos.

- El acuerdo no fue estructurado para favorecer a un país en particular, fue negociado para atender las necesidades de una región, la más competitiva del mundo, por ello, el trabajo dentro de los comités debe reforzar esta imagen regional.
- Se deben evitar, a toda costa, acciones o situaciones en cada uno de los temas abordados en los comités, que entorpezcan el funcionamiento de las cadenas regionales de suministro y de valor en América del Norte.
- Algunos problemas no pueden ser atendidos a partir de poner fechas específicas para su superación, pensar en lograr metas a 2, 3 o 4 años es ver las cosas a corto plazo, se necesitan horizontes a largo plazo, que vayan más allá de las fechas para decidir o no la continuación del acuerdo comercial.
- No es posible escuchar sólo las quejas o sugerencias provenientes de un solo país o de un estado, deben apreciarse todas ellas como parte de una región, del mismo modo, si vamos a escuchar la opinión de una empresa americana o canadiense, debe también ser escuchada la empresa mexicana que sea contraparte.
- No se pueden tomar decisiones sobre el T-MEC sin antes tener acceso a toda la información disponible para conocer las alternativas, ocultar información no favorece la cooperación.
- El aprendizaje logrado por alguno de los 16 comités para resolver un problema, debe rápidamente ser difundido a los demás para tomarlo como experiencia.

Lo anterior, se plantearía como una respuesta de trabajo cooperativo, ante la posición distributiva que se presume abordarán los funcionarios de EU en los comités:

- El propósito fundamental de los comités es de supervisión, se deben identificar a través de ellos situaciones en donde México y Canadá aprovechen ventajosamente el acuerdo.
- Vigilar que los plazos de cumplimiento de los acuerdos se respeten.
- Revisar que las reglas se apliquen, y las fechas de liberalización-actualización se acaten.
- Poner por encima de todo el interés individual de los Estados Unidos y de sus empresas
- Poner atención a las quejas de las empresas de EU que consideren que están en desventaja por la aplicación del acuerdo.
- Poner atención a las ONGs y sus reportes sobre violaciones al acuerdo por parte de Canadá y de México.
- Sugerir las enmiendas que consideren pertinentes para fortalecer las ventajas comerciales de EU.
- Si encuentran que este acuerdo es desventajoso para EU, escribirlo en su informe para enviarlo a la Comisión y derogarlo después de 6 años.
- A los comités les debe unir el esfuerzo por superar cada problema de EU atendido en ellos, la forma cómo se resuelva un problema no significa que los otros comités lo deban imitar, cada tema en que se especializan es distinto.

6. Referencias

- Aguilera, Carolina L. (2019). Análisis comparativo entre el Funcionalismo y el Neo funcionalismo en las relaciones internacionales, Yura, relaciones internacionales. Consultado el 18 de enero 2021 http://world_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2019/10/20.1An%C3%A1lisis-comparativo-entre-el-Funcionalismo-y-el-Neo-funcionalismo-en-las-relaciones-internacionales.pdf
- Ansleyconsultores.com. (2018). México, Estados Unidos y Canadá acuerdan ajustes finales al T-MEC, Consultado el 29 de enero de 2022, de <http://ansleyconsultores.com/assets/documentos/Mexico-Canada-EUA.pdf>
- Cato.org. (2021). Statement for the Record, Hearing on “Implementation and Enforcement of the United States-Mexico-Canada Agreement: One Year After Entry into Force”, Consultado el 23 de noviembre de 2022 de <https://www.cato.org/testimony/hearing-implementation-enforcement-united-states-mexico-canada-agreement-one-year-after>
- El Economista. Consultado el 17 de Febrero de 2022, de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/EU-hara-este-ano-su-primer-chequeo-al-T-MEC-20220217-0008.html>
- Grier, J. (2021). USMCA procurement: Advisory committee views. Djaghe.Com. Consultado el 29 de Abril de 2022, de <https://trade.djaghe.com/?p=52>
- INCOMEX. (2021). Declaraciones de los Comités en la Primera Reunión de Libre Comercio del T-MEC INCOMEX - Asociación Nacional de Usuarios de Sistemas Informáticos. Consultado el 19 de Mayo de 2021, de <https://incomex.org.mx/index.php/2021/05/19/declaraciones-de-los-comites-en-la-primera-reunion-de-libre-comercio-del-t-mec/>
- Insidetrade.com. (2021). USMCA Competitiveness Committee meets with eye on worker development. (s/f). Insidetrade.Com. Consultado el 29 de Abril de 2022, de <https://insidetrade.com/daily-news/usmca-competitiveness-committee-meets-eye-worker-development>
- Mclaren, R. I. (1985). Mitranian Functionalism: Possible or Impossible?, *Review of International Studies*, 11(2) (Apr., 1985), pp. 139-152. Cambridge University Press.
- Mitrany, D. (1975). The Functional Theory of Politics. martin´s press, New York.
- Morales, R. (2019). EU pide a sus socios blindar al T-MEC de “oportunistas.” El Economista. Consultado el 19 de Mayo de 2021, de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/EU-pide->

- [a-sus-socios-blindar-al-T-MEC-de-oportunistas-20210519-0013.html](https://www.eleconomista.com.mx/empresas/El-T-MEC-sera-el-TLC-mas-supervisado-del-mundo-20200720-0006.html)
- Morales, R. (2020). El T-MEC será el TLC más supervisado del mundo. El Economista. Consultado el julio de 2020, de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/El-T-MEC-sera-el-TLC-mas-supervisado-del-mundo-20200720-0006.html>
- Morales, R. (2021a). T-MEC: Comité de medio ambiente se reunirá por primera vez el 17 de junio. El Economista. Consultado el 17 de Junio de 2021, de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/T-MEC-Comite-de-medio-ambiente-se-reunira-por-primera-vez-el-17-de-junio-20210517-0090.html>
- Morales, R. (2021b). Programan primera reunión sobre medio ambiente del T-MEC. El economista. Consultado el 18 de Mayo de 2021, de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Programan-primera-reunion-sobre-medio-ambiente-del-T-MEC-20210518-0020.html>
- Morales, R. (2022a). EU hará este año su primer chequeo al T-MEC
- Morales, R. (2022b). Hay desafíos en empresas del Estado, pero se avanza: subsecretarios de comercio de América del Norte. El Economista. Consultado el 13 de Enero de 2022, de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Hay-desafios-en-empresas-del-Estado-pero-se-avanza->
- Opportimes CAAAREM. (2021).). T-MEC establece comité de comercio agropecuario. Consultado el 3 de Julio de 2021, de <https://www.opportimes.com/t-mec-establece-comite-de-comercio-agropecuario/>
- Posada, E. V. (2005). Evolución de las teorías sobre integración en el contexto de las teorías de relaciones internacionales. En E. V. Posada. papel político. N° 18 diciembre de 2005 (235-290).
- Secretaría de Economía. (2021a). Reuniones de los comités de asuntos comerciales sobre textiles y prendas de vestir y de buenas prácticas regulatorias del T-MEC, Reporte T-MEC no. 86, 9 abril 2021. Consultado el 9 de Abril de 2021, https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/628925/Reporte-TMEC_n86-esp_20210413.pdf
- Secretaría de Economía. (2021b). Reuniones de los comités sobre empresas propiedad del estado y monopolios designados y de servicios financieros del T-MEC, Reporte T-MEC no. 87, 16 abril 2021. Consultado el 16 de abril de 2021, https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/631652/Reporte-TMEC_n87-esp_20210421.pdf
- Secretaría de Economía. (2021c). Capítulo 33 política macroeconómica y cuestiones de tipo de cambio. Reporte T-MEC no. 42, 20 abril 2020. Consultado el 20 de Abril de 2021, de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/547421/Reporte-TMEC_n42-esp_20200420_b.pdf
- Secretaría de Economía. (2021d). Reuniones de los comités de asuntos de pymes y de medio ambiente del T-MEC, Reporte T-MEC no. 90, 21 junio 2021. Consultado el 21 de junio de 2021, de https://mipymes.economia.gob.mx/wp-content/uploads/2021/08/Reporte-TMEC_n90-esp_20210630_b.pdf
- Secretaría de Economía. (2021e). Reunión del comité agropecuario y webinar del comité de asuntos pymes del T-MEC, Reporte T-MEC no. 96, 13 agosto 2021. Consultado el 13 de Agosto de 2021, de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/662292/Reporte-TMEC_n96-esp_20210816_a.pdf
- Secretaría de Economía. (2022). Foro trilateral sobre la fuerza laboral en el marco de la reunión del comité de competitividad del T-MEC, Reporte T-MEC no. 111, 3 enero 2022. Consultado el 3 de Enero de 2022, https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/690112/Reporte-TMEC_n111-esp_20211222_a.pdf
- SICE. (2021). Acuerdos comerciales. Sistemas de información sobre comercio exterior de la OEA. Consultado el 4 de mayo 2021, en http://www.sice.oas.org/agreements_s.asp

- Vega, Gustavo. (2020). “La facilitación del comercio en la renegociación del TLCAN y en el TMEC” en Contreras, Oscar. f. et. al. La reestructuración de Norteamérica a través del libre comercio del TLCAN al TMEC: El Colegio de México.
- Weiß, W. (2018.). The role of Treaty Committees in CETA and other recent EU free trade agreements. Bilaterals.Org. Consultado el 23 de febrero 2022 en https://www.bilaterals.org/IMG/pdf/questions-and-answers_ceta-treaty-committees.pdf



Motivación y satisfacción laboral factores de éxito organizacional. (Motivation and job satisfaction factors of organizational success.)

Idolina Bernal González¹; Adán Jacinto Flores Flores² y Maritza Álvarez Herrera³

¹ Universidad Autónoma de Tamaulipas - Facultad de Comercio y Administración Victoria (México),
ibernal@docentes.uat.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0001-6292-6173>

² Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración Victoria (México),
ajflores@docentes.uat.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-5853-0245>

³ Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración Victoria (México),
ahmaritza@docentes.uat.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-7518-3011>

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: julio-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-250>

Resumen

El objetivo de la presente investigación es analizar las variables de la motivación y satisfacción laboral como factores de éxito para las organizaciones. Para tal finalidad se desarrolló un estudio de tipo cuantitativo con alcance descriptivo-correlacional para conocer en primera instancia la percepción de los encuestados respecto a cada variable analizada y posteriormente determinar la relación estadística de ambos constructos. Los sujetos de estudio están representados por 50 empleados de una tienda comercial localizada en Ciudad Victoria, Tamaulipas. Como principales resultados destacan opiniones favorables tanto para la motivación como para la satisfacción laboral, siendo el componente motivacional de afiliación el que mayor incidencia refleja en la satisfacción con la supervisión de los superiores y la satisfacción con la participación conferida en la toma de decisiones, mientras que el factor motivacional de logro fue el que mayor correlacional manifiesta con la satisfacción del ambiente y la satisfacción intrínseca de los encuestados. Lo anterior indica que a mayor interés de la dirección por cubrir necesidades de satisfacción en el personal mayor grado de motivación por alcanzar un desempeño superior que conlleve al éxito organizacional.

Palabras clave: motivación, satisfacción, capital humano.

Códigos JEL: J24, J28, J81

Abstract

The objective of this research is to analyze the variables of motivation and job satisfaction as success factors for organizations. For this purpose, a quantitative study with a descriptive-correlational scope was developed to first know the perception of the respondents regarding each variable analyzed and subsequently determine the statistical relationship of both constructs. The study subjects are represented by 50 employees of a commercial store located in Ciudad Victoria, Tamaulipas. The main results include favorable opinions for both motivation and job satisfaction, with the motivational component of affiliation being the one with the highest incidence reflected in satisfaction with the supervision of superiors and satisfaction with the participation conferred in decision-making, while that the motivational factor of achievement was the one that manifested the highest correlation with the satisfaction of the environment and the intrinsic satisfaction of the respondents. The foregoing indicates that the greater the interest of management in meeting staff satisfaction needs, the greater the degree of motivation to achieve superior performance that leads to organizational success.

Key words: motivation, satisfaction, human capital.

JEL Codes: J24, J28, J81

1. Introducción

Ante el contexto actual de la pandemia COVID-19, las condiciones laborales están afectando de manera considerable al personal, ya que ofertar los servicios o productos de la empresa, los empleados se encuentran ante un escenario de vulnerabilidad donde pueden ser contagiados por el virus del COVID. Lo anterior ha reflejado altos niveles de estrés y ansiedad, manifestando preocupación por asistir a laborar y cambios en las conductas y comportamientos organizacionales.

Bajo este escenario, la motivación es un factor que se encuentra presente en el ambiente laboral en la vida de los trabajadores, teniendo un efecto importante en la organización; ayuda con el cumplimiento de metas u objetivos de esta, impulsando a sus trabajadores y subordinados a realizar sus labores con mayor eficiencia y eficacia. Sin embargo, al presentarse circunstancias de incertidumbre que ponen en riesgo su salud y estabilidad emocional altera patrones de conducta que modifican sentimientos motivacionales y niveles de satisfacción, tal es el caso de la COVID-19, que ha venido a generar estilos de vida diferentes en las organizaciones y el personal que la integra.

Un dato importante para lograr motivar a los empleados es entender que el entorno interno y externo a la organización juega un papel primordial en los niveles de motivación que experimentan los individuos. Frente a la pandemia por COVID, se debe estar consiente que cada organización ha tomado medidas distintas en su funcionamiento, debido a la disponibilidad de recursos y capacidades que puedan existir dentro de esta; por ende, los factores motivacionales ofrecidos al personal también podrían verse modificados, así como los objetivos que los empleados busquen al estar en la empresa derivado de la satisfacción laboral que sientan hacia su trabajo.

En este sentido, debe entenderse a la motivación como una característica de la psicología humana que impacta el comportamiento de los trabajadores (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996). Otra definición sobresaliente de la motivación laboral es la expuesta por Robbins & Judge (2009), quienes definen la motivación como los esfuerzos que lleva a cabo una persona para lograr llegar a los objetivos organizacionales, y para esto se toma en cuenta procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia. Todo esto es con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

La definición de motivación laboral de Marin & Placencia (2017), es también aportación importante a la variable de estudio, puesto que estos autores describen a la motivación como un estado interno que está enlazado con el comportamiento de las personas, el cual está relacionado con las causas que provocan mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Si la gerencia hace una correcta administración de los recursos puede estimular positivamente el logro de las metas personales y las metas institucionales traducido en un buen rendimiento de los trabajadores.

En definitiva, la motivación es un estímulo psicológico que impulsa a las personas a comprometerse y esforzarse por alcanzar el objetivo deseado. En especial, para las organizaciones la motivación es un factor estratégico que, gestionado correctamente, coadyuva favorablemente al desempeño de los trabajadores y, por ende, la consecución de las metas establecidas, por ello la trascendencia de su estudio al interior de estos centros laborales.

Por otra parte, la satisfacción laboral refiere a una situación emocionalmente positiva que resulta del empleado sobre las experiencias laborales, y esto proviene individualmente del rol que el trabajador quiere cumplir y el rol de lo que realmente va a desempeñar (Marin & Placencia, 2017). García & Ferrero (2014), complementan esta línea de pensamiento, al comentar que la satisfacción laboral está conformada por elementos motivacionales, emocionales, actitudinales, cognitivos y comportamentales, con el objeto de tener una interacción de un ambiente organizacional positivo.

En particular, García & Ferrero (2014) toman en cuenta diferentes situaciones y factores que suelen relacionarse con la satisfacción siendo algunos de ellos, los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por parte de los patrones y otros conceptos similares.

Tomando en consideración estas definiciones se puede concluir que la satisfacción laboral, al

igual que la motivación, es un estado emocional que condiciona las actitudes y comportamientos de los empleados, según las expectativas y percepción de los factores organizacionales que los rodean, mismos que deben ser gestionados adecuadamente a fin de propiciar ambientes de trabajo favorables que propicien adecuados niveles de satisfacción en la ciudadanía organizacional.

En este sentido, la motivación y la satisfacción son temas que se ha estado investigando desde hace muchas décadas debido al interés de los científicos respecto al bienestar de los trabajadores, de tal forma que estos temas siguen siendo relevantes en las organizaciones actuales puesto que resulta trascendental que el personal siempre este motivado y comprometido con las funciones que realiza porque de ello depende el desempeño y comportamiento que el trabajador va a tener en la organización, siendo aún más preponderante ante los cambios organizacionales y de mercado que ha ocasionado la COVID-19.

De acuerdo con los estudios realizados bajo el escenario de la pandemia, se ha comprobado que los trabajadores se enfrentan a situaciones vulnerables de salud física y emocional, afectando su comportamiento y actitudes. Entre ellos se puede mencionar los niveles de motivación y satisfacción que experimentan en su centro de trabajo ante las actuales condiciones de riesgo sanitario. Investigaciones previas han planteado que la motivación y satisfacción son variables que empíricamente ejercen una relación significativa y por ende la importancia de su adecuada gestión al interior de las instituciones, más en momentos de crisis organizacional.

En este sentido, el principal propósito de esta investigación es analizar la percepción de empleados de una tienda comercial respecto a los niveles de motivación y satisfacción, así como identificar la relación entre la motivación y satisfacción laboral, tomando en consideración el periodo de pandemia por COVID-19 que ha provocado un impacto en los trabajadores de la organización.

2. Método

El presente estudio consiste en una investigación de tipo cuantitativa, de alcance descriptivo correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal.

Una investigación cuantitativa de acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014) consiste en la posibilidad de definir los resultados de una forma más específica, otorga un control sobre los casos, así como una perspectiva específica basado en valoraciones y volúmenes.

Su alcance es descriptivo correlacional puesto que en esta investigación se va a describir y relacionar dos variables, sobre el impacto que tiene la motivación en la satisfacción.

El diseño es no experimental porque las variables no son manipuladas por el investigador y es de corte transversal porque los datos son recopilados en un momento único correspondiendo al segundo semestre del 2021, durante el periodo de pandemia por COVID-19.

2.1. Participantes

Fuentes, et al. (2020) señalan que una población corresponde al universo de estudio de la investigación, que puede estar conformada por individuos, objetos o elementos sobre el cual se pretende generalizar los resultados, y la cual está constituida por características o estratos que le sirven para ser estudiados.

En este sentido cabe mencionar que la población de estudio para esta investigación está representada por la totalidad de empleados del área administrativa y ventas de una tienda comercial ubicada en Ciudad Victoria, Tamaulipas (89 trabajadores). No obstante, debido a las limitantes en el acceso a la empresa por la situación de contingencia sanitaria, se logró obtener una muestra a conveniencia de 50 encuestados.

2.2. Técnica e Instrumento

Para la recopilación de los datos se recurrió al diseño de un cuestionario conformado por tres secciones. La primera de ella que refiere a los datos generales del encuestado, por ejemplo: edad, sexo, escolaridad, puesto o cargo que ocupa, antigüedad en el puesto.

La segunda sección corresponde a la evaluación de la motivación laboral conformada por 15

reactivos, de acuerdo con la escala de medición propuesta por Steers & Braunstein (1976) la cual toma de referente los planteamientos teóricos expuesto por McClelland (1961) a fin de identificar el grado de motivación laboral conforme a los factores de logro, poder y afiliación.

En lo que respecta a la sección tres de cuestionario se encuentra conformada por 23 ítems que miden la satisfacción laboral, tomando para tal efecto la versión intermedia del cuestionario de satisfacción laboral S20/23 elaborado por Meliá y Peiró (1989), el cual considera cinco elementos de la satisfacción laboral siendo estos satisfacción con la supervisión, satisfacción con la participación, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con las prestaciones recibidas y satisfacción intrínseca del trabajo.

Cabe mencionar que el instrumento de medición, a pesar de haber sido adoptado de investigaciones previas, fue sometido a prueba de validez mediante el análisis factorial a fin de verificar la integración de los ítems evaluados, logrando conservar los 23 ítems de satisfacción laboral y eliminado cinco reactivos de la segunda sección del cuestionario que corresponden a la motivación laboral, esto debido a que no cumplían con la carga factorial requerida ($>. 50$) para brindar confiabilidad a los análisis posteriores.

2.3. Procedimiento

Para el análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva y el análisis de correlación, ello a través del software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 20.

3. Resultados

De acuerdo con la recolección de datos se logra observar que la escolaridad de los encuestados es en mayoría de porcentaje de nivel preparatoria, seguido de los empleados que cuentan con estudios a nivel de licenciatura.

En cuanto a la edad, la mayoría se encuentra en un rango de 20 a 30 años puesto que representa un 43% del total de la muestra, seguido de las personas que tienen de 31 a 40 años con un 36%. Y en menor proporción se encuentran los empleados que tienen menos de 20 años (2%).

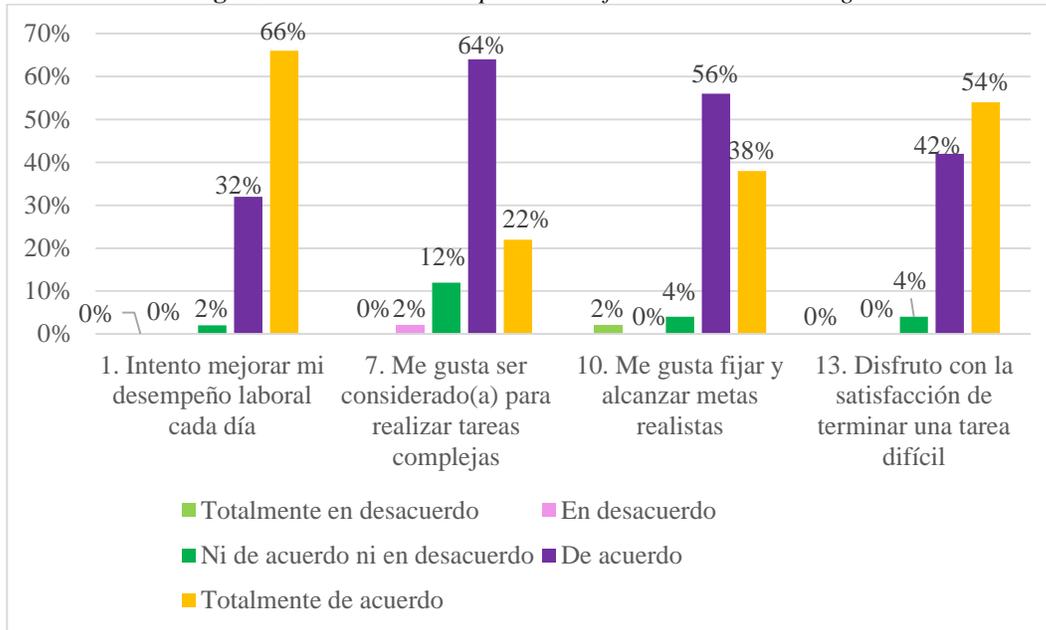
Respecto al sexo, la mayoría fueron mujeres las que participaron en la investigación, puesto que fueron 38 mujeres (74%) del total de los encuestados.

En el apartado del puesto, se obtuvo un muy cercano porcentaje entre el puesto de personal administrativo (42%) y vendedores (40%). Finalmente, En la antigüedad son personas que recientemente han iniciado a laborar en la empresa porque se ve que el 54% (siendo la mayoría del porcentaje) se encuentra en un rango de 0 a 5 años de antigüedad.

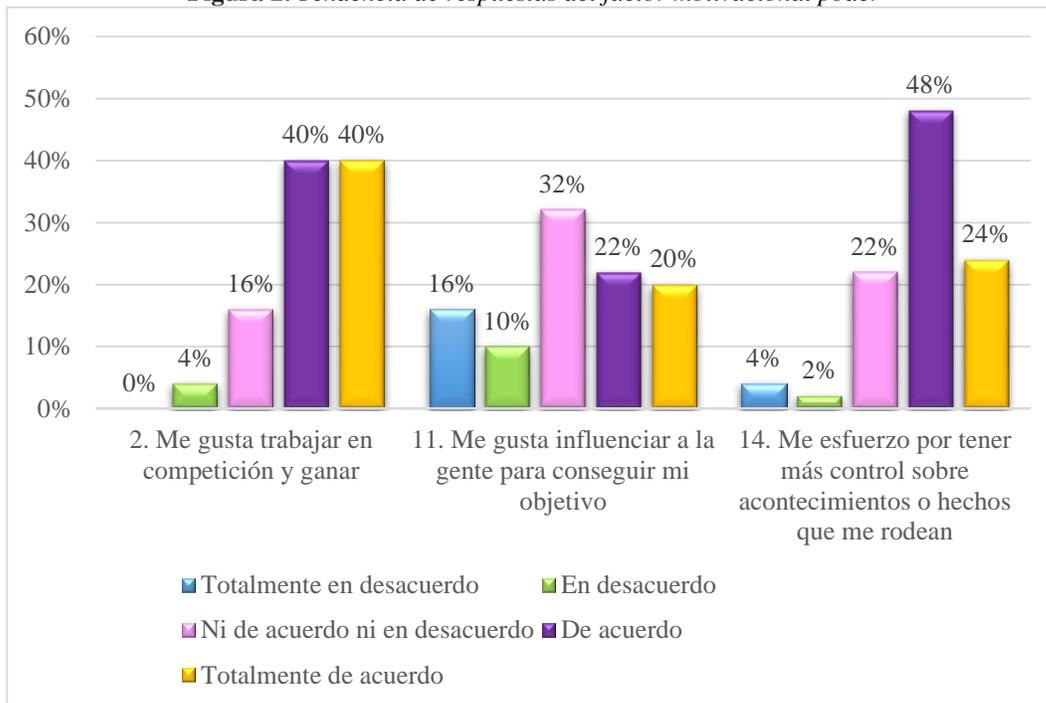
Por otra parte, realizando el análisis de la motivación laboral se observó que para el factor motivacional de logro de logro 66 % de los encuestados está totalmente de acuerdo en intentar mejorar su desempeño laboral cada día, mientras que el 64% de los participantes dicen que están de acuerdo en ser considerados para realizar tareas complejas. Así mismo, el 56% está de acuerdo que les gusta fijar y alcanzar metas realistas, y el disfrutar con la satisfacción de terminar una tarea difícil (54% de opiniones que están totalmente de acuerdo).

Mientras que el factor motivacional de poder demuestra que a los encuestados les gusta trabajar en competición y ganar, al obtener similitud de opinión en que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 40%. En tanto que, el 48% manifestó en estar de acuerdo en esforzarse por tener un control sobre acontecimientos o hechos que los rodean.

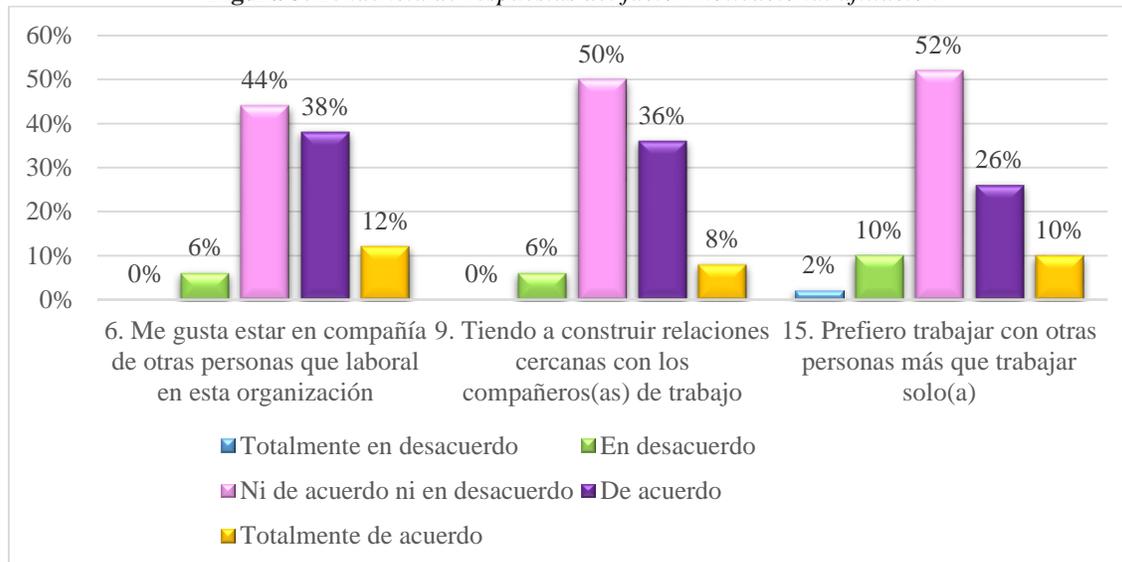
Por último, respecto al factor motivacional de afiliación, el 44% dijo que ni están de acuerdo ni en desacuerdo respecto a si les gusta estar en compañía de otras personas que laboran en su organización. De igual forma el 50% de los participantes muestran indiferencia en construir relaciones cercanas con los compañeros de trabajo y en trabajar con otras personas más que trabajar solas (52%).

Figura 1. Tendencia de respuestas del factor motivacional logro

Nota: Elaboración a partir de resultados SPSS.

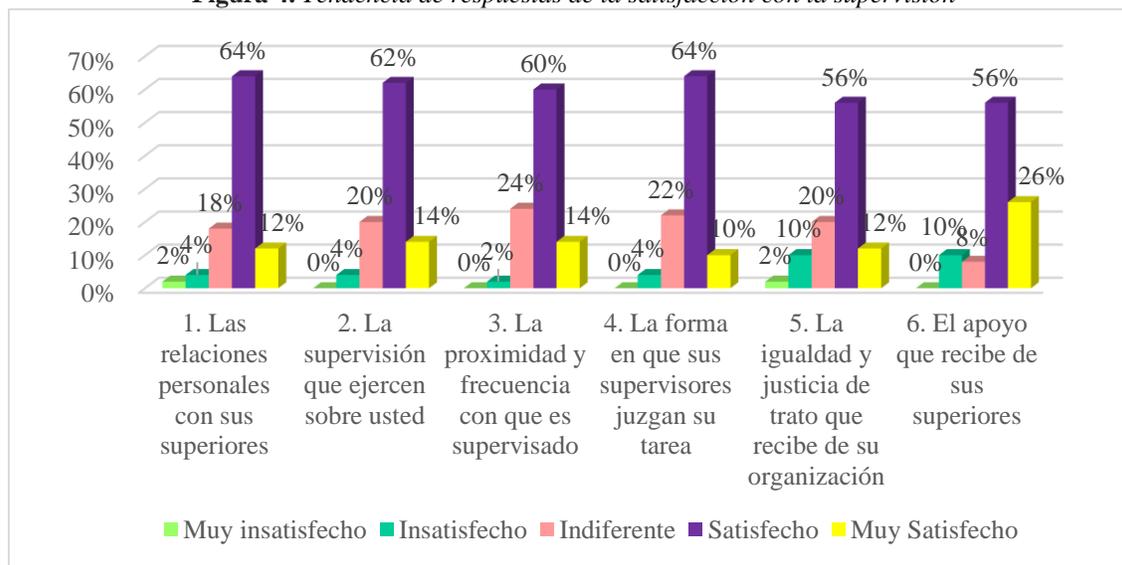
Figura 2. Tendencia de respuestas del factor motivacional poder

Nota: Elaboración a partir de resultados SPSS.

Figura 3. Tendencia de respuestas del factor motivacional afiliación

Nota: Elaboración a partir de resultados SPSS.

Continuando con el análisis de la variable satisfacción laboral, los resultados obtenidos para la satisfacción con la supervisión muestran que 64 % de los encuestados está satisfecho de tener relaciones personales con sus superiores, mientras que el 62% dijo estar satisfecho en la supervisión que ejercen sobre ellos. El 60% de los participantes dicen estar satisfechos con la proximidad y frecuencia con la que son supervisados. Así mismo, el 64% está satisfecho de la forma en que sus supervisores juzgan su tarea. De igual forma el 56% de los participantes muestran satisfacción en la igualdad y justicia de trato que reciben de la organización, y el apoyo que reciben de sus superiores (56% de opiniones está satisfecho).

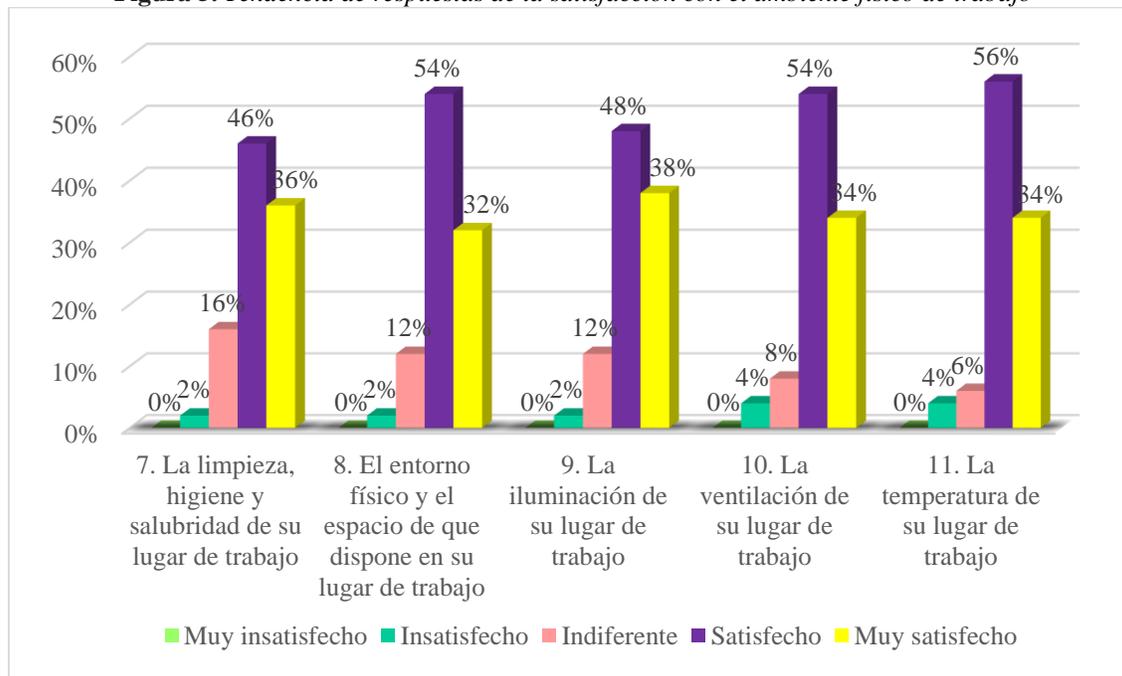
Figura 4. Tendencia de respuestas de la satisfacción con la supervisión

Nota: Elaboración a partir de resultados SPSS.

En lo que respecta a la satisfacción con el ambiente físico de trabajo, se observa que los encuestados están satisfechos de la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo, en esto se obtuvo un 46%, mientras tanto el 54% mostro también una opinión de satisfacción respecto al entorno

físico y el espacio que disponen en su lugar de trabajo. El 48% de los participantes dicen estar satisfechos en la iluminación de su lugar de trabajo. En tanto que, el 54% manifestó en estar satisfecho en la ventilación de su lugar de trabajo, en la temperatura de su trabajo es (56%).

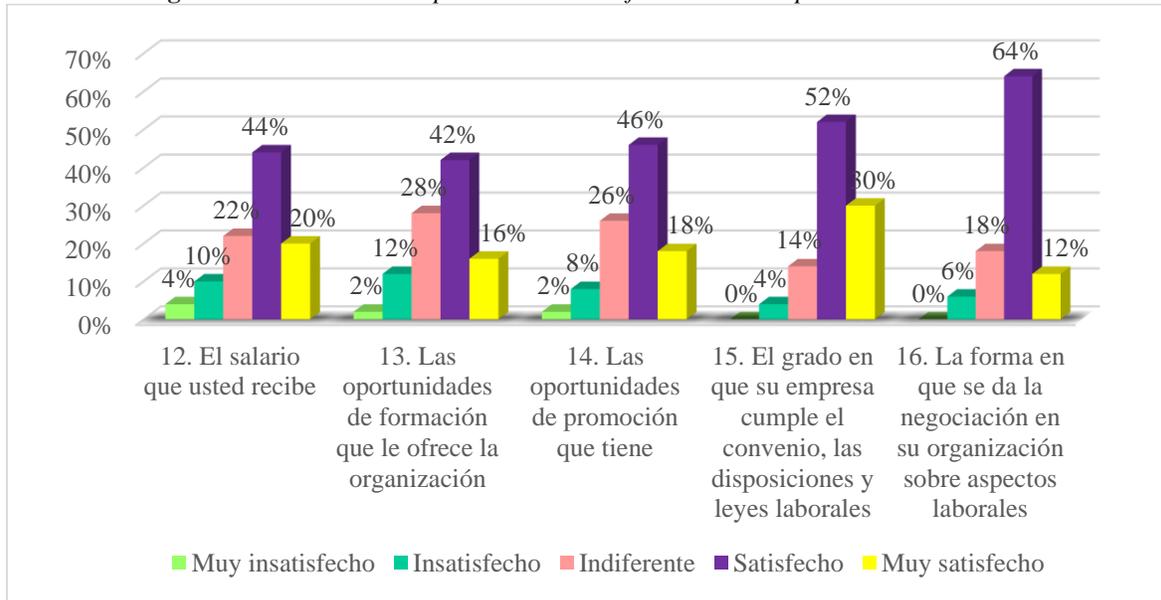
Figura 5. Tendencia de respuestas de la satisfacción con el ambiente físico de trabajo



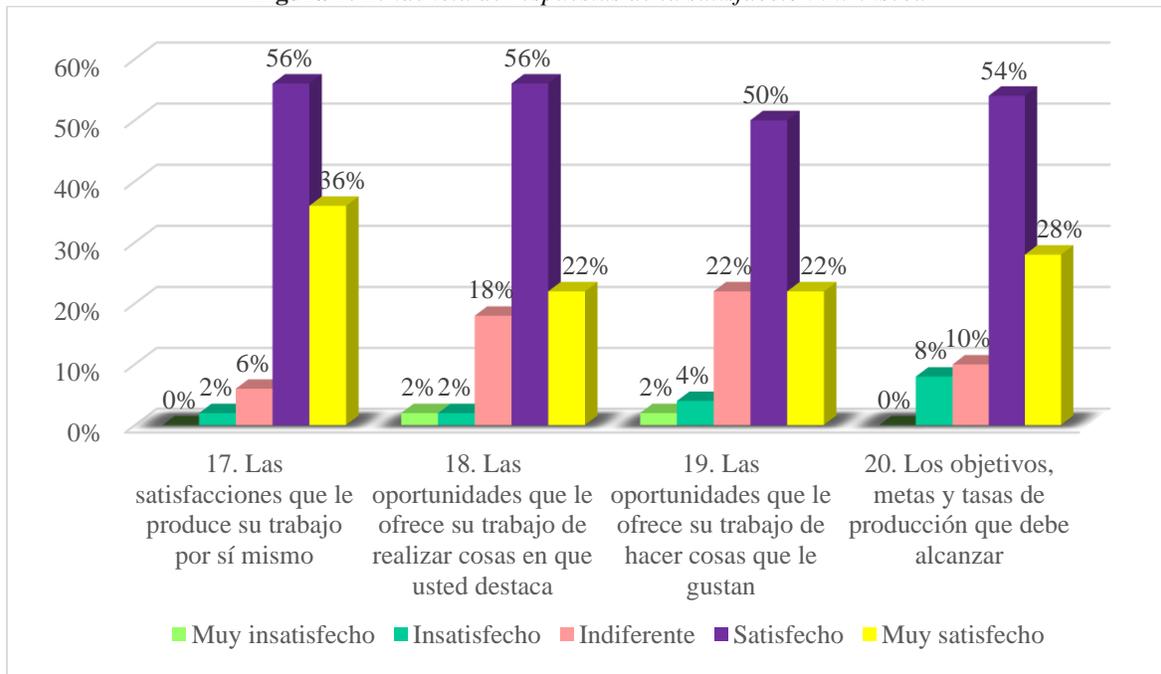
Nota: Elaboración a partir de resultados SPSS.

Hablando de la satisfacción con las prestaciones recibidas, el 44% de los encuestados dicen estar satisfechos en el salario que reciben, mientras que en la pregunta las oportunidades de formación que le ofrece la organización, el 42% dijo estar satisfecho. De igual forma el 46% de los participantes muestran satisfacción en las oportunidades de promoción que tienen, en el grado que cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales es (52%) y en la forma que da negociación en su organización sobre aspectos laborales (64%).

En cuanto al análisis del factor de satisfacción intrínseca del trabajo se determinó que el 56% de los encuestados están satisfechos en como producen su trabajo por sí mismos. El 56% de los participantes dicen estar satisfechos con las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar cosas en que destacan, mientras tanto el 50% mostro también una opinión de satisfacción respecto a las oportunidades que le ofrecen de hacer cosas que les gustan. Así mismo, el 64% está satisfecho de los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar.

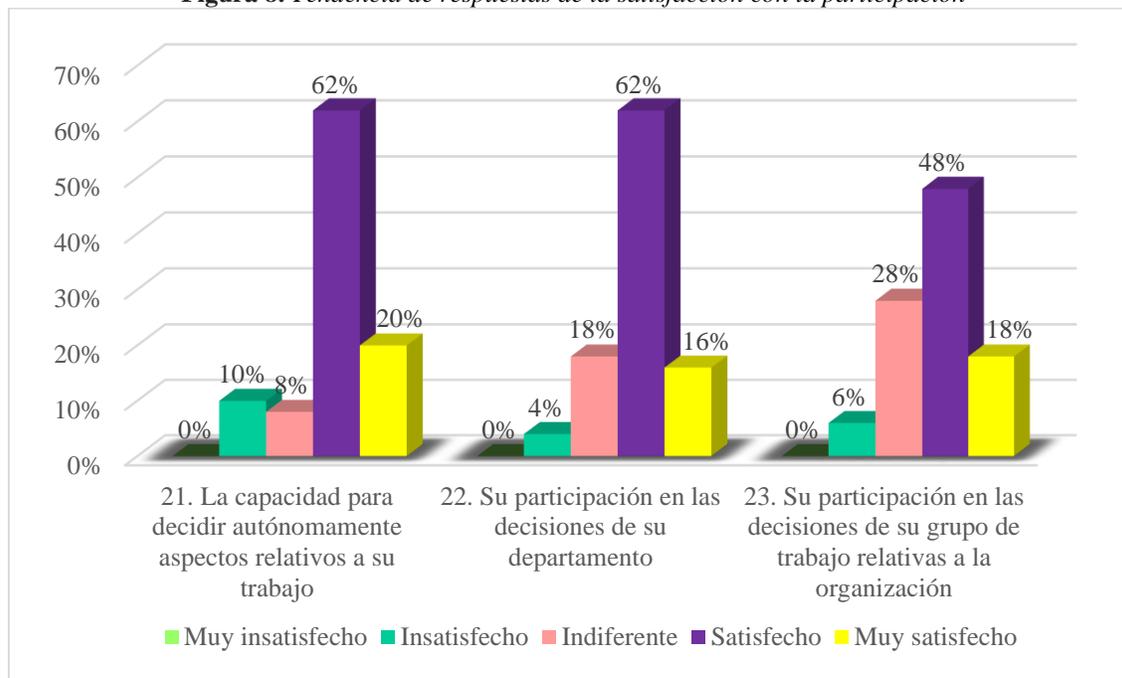
Figura 6. Tendencia de respuestas de la satisfacción con las prestaciones recibidas

Nota: Elaboración a partir de resultados SPSS.

Figura 7. Tendencia de respuestas de la satisfacción intrínseca

Nota: Elaboración a partir de resultados SPSS.

Finalmente, en la Figura 8 de satisfacción con la participación se muestra que 62% de los encuestados están satisfechos en la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo, mientras que el 62% dijo estar satisfecho de su participación en las decisiones de su departamento. En tanto que, el 48% manifestó en estar satisfecho en su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la organización.

Figura 8. Tendencia de respuestas de la satisfacción con la participación

Nota: Elaboración a partir de resultados SPSS.

Ahora bien, después de conocer la percepción de los encuestados respecto a los ítems que conforman las variables de estudio (motivación y satisfacción), se reconoce que el factor motivacional de logro es el elemento mejor evaluado por el personal participante en esta investigación, en tanto que el ambiente físico de trabajo es el componente que mayores niveles de satisfacción propicia entre los empleados.

De aquí, surge el interés por conocer si existe relación entre los factores motivaciones de logro, poder y afiliación respecto a las cinco dimensiones evaluadas de la satisfacción laboral a fin de analizar su comportamiento. En este sentido, se aplicó la técnica de análisis correlacional logrando obtener como resultados principales que el factor motivacional del logro tiene una relación positiva y significativa con las variables de satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiental y satisfacción intrínseca, lo cual quiere decir que a mayor satisfacción intrínseca, con la supervisión y con el ambiente de trabajo, los empleados elevan su motivación hacia el logro, esforzándose por alcanzar un desempeño superior.

En cuanto al factor motivacional del poder se puede observar que la relación dada se encuentre respecto a la satisfacción con la supervisión y la satisfacción intrínseca, indicando que el personal se motiva para alcanzar el poder al ver a sus superiores realizar estas actividades, al mismo tiempo que siente satisfecho con las oportunidades que le brinda su trabajo.

Por último, en el factor motivacional de la afiliación solo tuvo relación con la satisfacción de la supervisión y la participación, lo cual significa que las personas que buscan o se motivan con la afiliación están satisfechos con las relaciones que manejan con sus superiores y la participación que tienen en la toma de decisiones.

En definitiva, se puede decir que existe relación positiva y significativa entre los factores de la motivación y la satisfacción laboral, siendo únicamente la dimensión de prestaciones recibidas la que no cuenta con tal atributo.

Tabla 1 Análisis de correlación motivación y satisfacción laboral

Rho de Spearman		Satisfacción_ supervisión	Satisfacción_ambiente	Satisfacción_ prestaciones	Satisfacción_ intrínseca	Satisfacción_ participación
Logro	Coefficiente de correlación	.340*	.414**	.257	.425**	.246
	Sig. (bilateral)	.016	.003	.071	.002	.058
	N	50	50	50	50	50
Poder	Coefficiente de correlación	.335*	.118	.269	.312*	-.031
	Sig. (bilateral)	.017	.415	.059	.027	.829
	N	50	50	50	50	50
Afiliación	Coefficiente de correlación	.417**	.189	.254	.201	.324
	Sig. (bilateral)	.003	.188	.075	.162	.022
	N	50	50	50	50	50

Nota: Elaboración a partir de resultados SPSS.

4. Discusión

El estudio de la motivación laboral en una organización es un factor clave para diagnosticar las perspectivas de los trabajadores con respecto a su ámbito de trabajo. La información que se logra obtener es algo favorable para reorganizar las estrategias que se pueden planear para obtener una mejora en el ambiente laboral y obtener un mejor desempeño en la realización de sus actividades en el trabajo, ya que este es un factor que influye en la conducta de las personas, provocando un impulso en su rendimiento, con esta investigación se logró saber cuáles son los factores más débiles que tiene la organización en la motivación de sus empleados y como esto va de la mano de sus satisfacción laboral.

Mientras que la satisfacción laboral es un factor que va con las emociones del resultado de las experiencias laborales de los empleados, esto puede provocar un efecto favorable, como también un resultado negativo, pero en el caso de nuestra investigación se demostró que se tiene un efecto positivo del lado de sus trabajadores, lo que significa que tienen un buen ambiente de trabajo de parte de su organización.

En el análisis de esta investigación que se llevó a cabo, se logró observar que estos factores se relacionan, los cuales son la motivación laboral con la satisfacción laboral por lo que se concluye que dicha relación existe entre ambas en el ámbito de trabajo en una organización, provocando un impacto significativo en el éxito organizacional.

Como se mencionaba en la investigación son diversas las causas que pueden influir en la motivación y la satisfacción de los trabajadores, generando un beneficio para la organización. Hoy en día una motivación se relaciona con una gratificación, estímulo, producto o beneficio a empleado cuando en realidad va más allá de un objeto material, una motivación se expresa hasta en el agradecimiento a los empleados, haciéndolos sentirse valorados por la empresa o una oportunidad de desarrollo dentro de la misma organización, alcanzando un mejor puesto, promoción o nombramiento.

5. Referencias

- García, M., & Ferrero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Marin, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York: A Free Press Paperback.

- Meliá J.L. & Peiró J.M..(1989). The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Steers , R., & Braunstein, D. (1976). A Behaviorally-Based Measure of Manifest Needs in Work Settings. *Journal of Vocational Behaviour*, 9(2), 251-266. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(76\)90083-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(76)90083-X)
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson educación.



Perfiles de Enfoque Temporal y Mal-estar (*Ill-being*) en Empleados de Toluca, México

(Temporal Focus Profiles and Ill-being in Employees from Toluca, Mexico)

Daniel Arturo Cernas Ortiz¹ y María del Rosario Demuner Flores²

¹ Universidad Autónoma del Estado de México (México), dacernaso@uaemex.mx,
<https://orcid.org/0000-0001-7325-1968>.

² Universidad Autónoma del Estado de México (México), mrdemunerf@uaemex.mx,
<https://orcid.org/0000-0002-4542-9113>.

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: julio-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-277>

Resumen

El objetivo de este trabajo fue analizar la relación existente entre los perfiles de enfoque temporal (diversas combinaciones de atención cognitiva al presente, pasado y futuro) y tres variables detractoras del bienestar en el trabajo: La rumia, el estrés y el malestar laboral afectivo. Se aplicó una encuesta longitudinal en línea a una muestra de 60 personas. Mediante análisis de conglomerados y análisis de varianza, se detectaron tres perfiles en enfoque temporal. Los perfiles difirieron significativamente en términos de la rumia, parcialmente en el estrés y se asemejaron en cuanto a sus niveles de malestar laboral afectivo. Puesto que la combinación de enfoque temporal menos asociada al malestar en el trabajo es una en la que prima pensar en el presente y el futuro, las organizaciones deberían promover culturas poco orientadas a remover el pasado rumiando los errores y promoviendo castigos.

Palabras clave: Bienestar laboral, rumia-emocional, estrés, enfoque temporal

Códigos JEL: M12, M54, M50

Abstract

This research study's objective was to analyze the relationship between temporal focus profiles (diverse combinations of cognitive attention to the present, the past, and the future) and three variables that could dampen work-related well-being: Rumination, stress, and work-related affective ill-being. A longitudinal online survey was applied to a sample of 60 individuals. Using cluster analysis and analysis of variance, three temporal focus profiles were detected in the sample. Such profiles differed significantly in terms of rumination, just partially in regard to stress, but were very similar concerning affective well-being. Given that the least ill-being-related temporal focus combination is one that primes present and future thinking, organizations should promote cultures that are little oriented to wallowing in the past ruminating errors and promoting punishments.

Key words: Work-related well-being, emotional rumination, stress, temporal focus

JEL Codes: M12, M54, M50

1. Introducción

Para el renombrado físico inglés Stephen Hawking (1988), la concepción del tiempo se conforma por tres flechas: La termodinámica, la cosmológica y la psicológica. Ésta última ha sido motivo tanto de reflexiones filosóficas desde la antigua Grecia, como de investigaciones psicológicas contemporáneas de gran tradición. Un caso en punto son las investigaciones de Zimbardo y Boyd (1999), quienes postularon que la perspectiva de tiempo es de decir, la categorización habitual y permanente de la experiencia en marcos temporales de referencia pasados, presentes y futuros, es un concepto fundamental sobre el que se construyen otros fenómenos importantes en la vida y el trabajo. Tómese el ejemplo del fenómeno de búsqueda de la sensación (sensation seeking). Este concepto es una diferencia individual que se expresa como una necesidad constante de estimulación fisiológica, experiencias novedosas y la disposición a correr riesgos sociales, físicos y financieros para obtener y mantener dicha estimulación (Stephenson et al., 2003). Según varias investigaciones, la búsqueda de la sensación es propia de las personas cuya perspectiva de tiempo dominante es el presente, y a su vez, está detrás de comportamientos tales como la toma de riesgos y el uso de sustancias adictivas (Jamt et al., 2020).

Sin embargo, y más recientemente, se ha considerado que el término perspectiva de tiempo es demasiado amplio y ambiguo en términos de su carácter afectivo, cognitivo o conductual (McKay et al., 2016). En otras palabras, no queda claro, en la concepción inicial de Zimbardo y su colega, si la perspectiva de tiempo es un fenómeno de origen cognitivo (como un sesgo mental), afectivo (como un estado emocional) o conductual (comportamiento observado que, presumiblemente, también estaría influenciado por las presiones sociales). Por ello, para entender mejor cómo la percepción del tiempo psicológico influencia otros fenómenos, investigaciones recientes se han enfocado específicamente en las actitudes temporales (McKay et al., 2016, Morgan et al., 2017) o en el enfoque temporal (Ship et al., 2009). El primer término explora el aspecto afectivo de las concepciones del tiempo; el segundo aborda su aspecto cognitivo.

En concreto, el enfoque temporal se define como la atención que los individuos dedican a pensar en el pasado, el presente y el futuro (Shipp & Aeon, 2019). Nótese cómo en esta definición, el dominio del concepto se limita sólo pensamientos (cogniciones), sin preocuparse por cómo las personas se sienten hacia los distintos periodos de tiempo. Por ejemplo, uno podría pensar mucho en el futuro, siendo eso independiente de si hacerlo provoca felicidad o preocupación. El enfoque temporal es de importancia para el bienestar y las actitudes en las organizaciones ya que influye, eso sí, en factores como la satisfacción laboral que, transitorios como son las actitudes, se refieren de cierta forma a la sensación de bienestar que los empleados experimentan en sus tareas diarias (Ship et al., 2009).

Dicho lo anterior, debe tomarse en cuenta que lejos ha quedado el paradigma de estudiar a la temporalidad psicológica como dimensiones ortogonales correlacionadas de forma independiente con otros conceptos. En los 90's e inicios de los 2000's, la forma usual de analizar la relación de la perspectiva de tiempo con su red nomológica de conceptos era la de la regresión múltiple. Es decir, en una misma ecuación se regresaba al concepto de interés (P.ej. Búsqueda de la sensación) sobre las dimensiones de la perspectiva de tiempo para determinar cuál de las dimensiones explicaba más varianza. Esta forma de análisis, sin embargo, suponía que las dimensiones no estaban relacionadas significativamente entre ellas (de lo contrario la regresión sufriría de multicolinealidad). En otras palabras, un individuo en concreto sólo podría tener una dimensión temporal dominante.

Más recientemente, se ha reconocido que más que tener una dimensión temporal dominante, todos tenemos un perfil temporal (o configuración temporal) que hace la diferencia entre las personas y, finalmente, influencia otros conceptos (véase McKay et al., 2016). Por ejemplo, una persona puede ser mayormente atemporal si casi no piensa en ninguna de las dimensiones del tiempo, mientras que otra podría ser poli crónica cuando piensa intensamente en todos los tiempos y a todas horas. Analizar las relaciones de los perfiles de enfoque temporal con diferencias individuales asociadas al bienestar es un tema de frontera en la investigación en el comportamiento organizacional (Shipp & Aeon, 2019).

No obstante, si bien es importante estudiar los factores asociados al bienestar (well-being, en inglés), también lo es abordar aquellos relacionados con el malestar (ill-being¹, en el mismo idioma). Después de todo, está documentado que estar feliz no es lo contrario de estar deprimido (P.ej. Un empleado puede no estar feliz pero tampoco deprimido), ni estar preocupado es lo contrario de estar tranquilo y en paz (P.ej. Un empleado podría no estar preocupado, pero tampoco tener paz mental) (Burke et al., 1993). Ahora, es por muchos sabido y aceptado que estudiar el bienestar es importante para la salud y efectividad de las personas y las organizaciones. Pero, como se implica, dado que promover el bienestar no necesariamente reduciría el mal-estar, abordar a este último separadamente es fundamental para comprender mejor sus antecedentes y procesos generativos. El Diccionario Merriam-Webster (2022) define malestar (ill-being), como una condición de deficiencia de salud, felicidad o prosperidad. Es ésta la definición a la que se adscribe este documento.

Tres factores perniciosos asociados al trabajo que generaran malestar general son la rumia, el estrés y el malestar laboral afectivo. La rumia se refiere a la propensión individual a procurar entender las causas de un cierto estado de ánimo negativo para, en última instancia, tratar de sentirse mejor (Anderson et al., 2015). Contrario a su propósito, debido a la atención continua en el lado “negro” de las cosas, la rumia intensifica el pesimismo (Lyubomirsky & Nolen-Hocksema, 1995) y, por ello, desafortunadamente, se relaciona con la depresión (Treyner et al., 2003). El estrés, por su parte, es una condición dinámica en la que el individuo se enfrenta a una situación u oportunidad que considera importante, pero cuyo resultado percibe incierto o imposible (Robbins & Judge, 2017). El malestar laboral afectivo se define como aquellos estados afectivos (emociones y estados de ánimo) que se experimentan en respuesta al trabajo y que no incluyen juicios basados en creencias, o gustos y preferencias, como los que usualmente se asocian a las actitudes (Van Katwyk et al., 2000).

Estudiar el malestar en empleados mexicanos es importante por varias razones. De acuerdo con cifras de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en el año 2020, México ocupó el lugar 39 (de 40 países) en el índice general de bienestar subjetivo y calidad de vida. Los primeros lugares de la lista (ranking) los obtuvieron Noruega, Australia, Islandia, Canadá y Dinamarca. Notablemente, México quedó atrás incluso de países de la región de América Latina como Chile, Brasil y Colombia. Nuestro país sólo superó a Sudáfrica. El listado de la OCDE tiene varias subcategorías. En la subcategoría de balance entre vida y trabajo, México también ocupó el penúltimo lugar, esta vez superando sólo a Colombia. En otras cifras, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS, 2021) reporta que hasta un 75% de los mexicanos padece fatiga por estrés laboral, superando a países altamente industrializados como China y Estados Unidos. El IMSS considera que este escenario es indeseable para personas y organizaciones ya que un alto nivel de estrés genera consecuencias, no sólo para la salud sino también para el entorno más próximo del empleado, pues causa un desequilibrio entre lo laboral y lo personal. En Toluca, concretamente, el estrés laboral se ha categorizado como “pandemia” (García, 2020).

Con base en los antecedentes anteriores, el objetivo de este documento es examinar la relación entre diversos perfiles de enfoque temporal y la rumia, el estrés y el mal-estar laboral afectivo. Para lograr este propósito, se llevó a cabo una encuesta en una muestra de 60 individuos (55 observaciones finales). Los datos se analizaron por medio de técnicas de análisis de conglomerados y análisis de varianza (modelo lineal general). Los resultados indican que el perfil de enfoque temporal es un elemento importante para entender el mal-estar individual en las organizaciones. La contribución de este artículo es importante ya que ayuda a comprender mejor la influencia del tiempo psicológico en elementos detractores del bienestar, la felicidad y, por lo tanto, de la salud y efectividad en el trabajo.

El resto de este trabajo se organiza de la siguiente forma: A continuación, se presenta el marco teórico; luego, se describen el método de investigación y los resultados. Al final se muestran las conclusiones.

¹ En este trabajo se utilizará la traducción literal del término ill-being (mal-estar), a falta de un término simétrico de significado similar en español. Hay que tomar en cuenta que la palabra “malestar” en castellano tiene una connotación distinta a ill-being en inglés.

2. Marco Teórico

Resultados anteriores indican que ciertos rasgos relativamente estables de los individuos influyen en el bienestar y el mal-estar. Con relación a este último, los hallazgos de muchas y diversas investigaciones indican que un rasgo de personalidad: el neuroticismo (también llamado inestabilidad emocional), está fuertemente asociado con el afecto negativo (Sirgy, 2021). A modo de ilustración, considérense los hallazgos de Ghaedi et al. (2010), quienes en una muestra de estudiantes encontraron que la fobia social (una combinación de alto neuroticismo y baja extroversión) estaba relacionada negativamente con varios indicadores del bienestar subjetivo. En todo caso, existen argumentos bastante convincentes de que el neuroticismo está más fuertemente relacionado con el mal-estar que la extroversión con el bienestar; siendo la causa de esta situación que el neuroticismo promueve emociones negativas y, además, que los neuróticos son más reactivos a estímulos negativos que positivos (véase Larsen & Eid, 2008). Otro rasgo reportado en la literatura que es importante para entender el mal-estar es la disposición afectiva negativa. Ésta es una característica con posibles bases genéticas que afecta cuán seguido, en un día típico, las personas se sienten mal, enojadas, tristes, negativas, incómodas, asustadas, culpables y celosas (Gere & Schimmack, 2011).

No obstante, la importancia del neuroticismo y la disposición afectiva negativa, otros rasgos relativamente estables también pueden promover fenómenos asociados al mal-estar. Uno de tales rasgos es el enfoque temporal. Como ya se indicó antes, el enfoque temporal se refiere a la atención que las personas ponemos habitualmente a pensar en el presente, el pasado y el futuro, sin que ello implique emociones asociadas (Shipp & Aeon, 2019). A diferencia del neuroticismo y la disposición afectiva negativa, el enfoque temporal no presupone bases genéticas, sino que es un fenómeno producto del aprendizaje (Ship et al., 2009). Ahora, el enfoque temporal (como perfil o configuración de la atención que una persona presta al presente, pasado y futuro) no es un concepto caracterizado a priori, sino que emerge inductivamente en grupos de personas que se asemejan en la atención que prestan a diferentes periodos temporales. Con esto en mente, es pertinente explicar por qué los perfiles de enfoque temporal, en general, influenciarían constructos asociados al mal-estar como la rumia, el estrés y el mal-estar laboral afectivo.

En primer lugar, es evidente la conexión entre la atención a pensar en el pasado y la rumia. Como se desprende de la definición dada al inicio de este documento, la rumia es, en esencia, una tendencia a pensar una vez y otra en los eventos negativos del pasado. Ello, con la esperanza fútil de entenderlos y racionalizarlos para sentirse mejor (Copley & Purvis, 2003). Vivencialmente, todos hemos fracasado en algo que nos es importante y, derivado de la frustración, le damos vuelta al asunto en la cabeza tratando de entenderlo sin conseguir realmente sentirnos mejor (Cernas-Ortiz, Mercado-Salgado & León-Cazares, 2021). Claro está que la intensidad de la rumia variará dependiendo de la configuración presente-pasado-futuro de la atención de los individuos. Así, una configuración de perfil temporal dominada por la atención al presente (o quizá al futuro) se asociaría con menores niveles de rumia que uno dominado por la atención al pasado.

En segundo lugar, también salta a la vista la conexión entre pensar demasiado en el futuro y el estrés. En la definición de Robbins y Judge (2017) se entiende que el estrés parte de la evaluación subjetiva de que los recursos personales para llevar a cabo una tarea son insuficientes o inadecuados (P.ej. Tiempo, pericia o contactos). Por supuesto, pensar en que algo que está en el futuro no se alcanzará (o no al menos fácilmente) hace que las personas nos tensionemos en el presente con la esperanza de influenciar el futuro. Por implicación, entre más pensemos en eso que no lograríamos en el futuro, más estrés experimentaríamos (Shahbaz, 2022). Al igual que en el caso de la rumia, la severidad del estrés será distinta dependiendo de la configuración de enfoque temporal de diferentes personas. Por ejemplo, una configuración dominada por prestar mucha atención al futuro y poca al presente se asociaría más fuerte al estrés, que otra en la que es igual de intensa la atención a pensar en el futuro y el pasado (por ejemplo).

Finalmente, en esta sección, considérese que el mal-estar laboral afectivo se refiere a las experiencias emocionales negativas que los empleados tienen en respuesta a los eventos diarios del

trabajo (Anderson et al., 2015). Así, experiencias como sentirse enojado, cansado, deprimido, aburrido, entre otras, son importantes de analizar ya que afectan en forma negativa a ciertos estados mentales cruciales en el trabajo como el entusiasmo, la vigilia y la concentración (Watson et al., 1992). Por supuesto que tales reacciones afectivas tendrían una vinculación con el enfoque temporal, después de todo, pensar mucho en el pasado fomenta la melancolía y la nostalgia (Raypole, 2021). Configuraciones de enfoque temporal alternativas, como pensar mucho en el futuro y en el presente, podrían fomentar otras reacciones afectivas más positivas.

A partir de los antecedentes anteriores, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis: Los perfiles de enfoque temporal se asocian significativamente a la rumia, el estrés y el mal-estar laboral afectivo.

3. Método

3.1. Participantes y Procedimiento

El diseño empleado en este trabajo fue cuantitativo, longitudinal, no experimental, descriptivo y correlacional.

Los datos requeridos para esta investigación se obtuvieron por medio de una encuesta en línea que se envió a estudiantes de licenciatura y maestría en administración de una universidad pública ubicada en Toluca, Estado de México (N = 60). La encuesta se llevó a cabo entre septiembre y octubre de 2021, e involucró cinco cuestionarios (uno por semana) en los que se preguntó a los participantes su punto de vista o apreciación sobre una variedad considerable de variables psicológicas y educativas. Esto se hizo ya que, ciertas variables se midieron varias veces durante el tiempo del estudio y, también, para evitar (o minimizar) sesgos como la varianza del método común (véase Cernas-Ortiz, Mercado-Salgado & León-Cazares, 2017). Del conjunto de datos, los utilizados para los análisis del presente documento son sólo una porción pequeña. El enlace a los cuestionarios electrónicos se envió a los participantes por correo electrónico. Algunos participantes debieron ser recordados varias veces para que respondieran los cuestionarios. En ningún caso se pidió información confidencial o personal a los sujetos participantes. Eso sí, cada participante debió elegir y memorizar un pseudónimo que sirvió para que las respuestas a los distintos cuestionarios pudieran ser emparejadas al finalizar el estudio. Después de descartar respuestas incompletas, la base de datos final para este documento incluyó 55 casos.

En cuanto a demografía, los respondientes fueron mayormente mujeres (78%) con una minoría de hombres (22%). Con relación al trabajo, 48% de los sujetos laboraban de tiempo completo y 52% reportaron no tener un empleo al momento de la encuesta. La media de edad de los participantes fue de 24.33 años, con una desviación estándar de 7.82 años. Las personas desempleadas fungieron como grupo de control.

3.2. Técnica e Instrumento

El enfoque temporal en sus dimensiones de presente, pasado y futuro se midió mediante la escala de Ship et al. (2009), que incluye 12 reactivos (4 por dimensión) en formato tipo Likert de siete graduaciones en donde 1 = nunca y 7 = muy constantemente. La rumia se midió mediante la escala de Treynor et al. (2003) adaptada a cinco reactivos por Anderson et al. (2015). Esta escala se presentó en un formato estilo Likert de cinco graduaciones, donde 1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo. El estrés se midió por medio de la escala reducida de cuatro reactivos de Cohen et al. (1983). Las preguntas de este instrumento se presentaron en una escala tipo Likert de cinco graduaciones en donde 1 = nunca y 5 = muy seguido. El mal-estar laboral afectivo se midió a partir de la adaptación a cinco reactivos de Anderson et al. (2015) del cuestionario JAWS (Job-related Affective Well-being Scale; Van Katwyk et al., 2000). Los reactivos de esta escala se presentaron en formato Likert de cinco graduaciones, donde 1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo.

Tómese en cuenta que el enfoque temporal y la rumia se midieron en el segundo cuestionario de la encuesta antes descrita (semana dos) y el estrés y el mal-estar laboral afectivo en el tercero

(semana tres). También, todas las escalas utilizadas tenían estimados de confiabilidad aceptables, según sus fuentes originales ($\alpha > 0.70$). Las escalas se tradujeron de su original en inglés al español característico del centro de México (donde se ubica Toluca).

Los datos se analizaron por medio de estadística descriptiva, correlación bivariada de Pearson, análisis de clúster jerárquico y K-means, así como análisis de varianza por medio del modelo lineal general.

4. Resultados

Descriptivos: La Tabla 1 muestra estadísticos descriptivos, correlaciones y estimados de confiabilidad. Como se observa, de los enfoques temporales, la media más alta es la del presente y la más baja la del pasado. En cuanto a las variables del mal-estar, la más alta es la de la rumia y la más baja la del estrés. Por otro lado, en cuanto a las correlaciones de los enfoques temporales y las variables del mal-estar, el enfoque presente se relaciona negativamente con la rumia y el estrés (es decir, entre más la gente enfoca su atención en el presente, menos rumia y estrés padecen) y el pasado lo hace fuertemente con la rumia (es decir, y como era de esperarse, entre más la gente enfoca su atención en el pasado, más rumia sufren). El futuro no presenta correlaciones significativas con las variables del mal-estar. Finalmente, las tres variables del mal-estar están relacionadas significativamente entre sí. En especial, el estrés y el mal-estar laboral afectivo forman un binomio sólido (y malsano).

Tabla 1. Estadística descriptiva y correlaciones

Variables	Media	Desv est	α	1	2	3	4	5
1 Presente	6.12	0.88	0.78					
2 Pasado	5.52	1.24	0.88	-0.22				
3 Futuro	5.68	1.30	0.88	0.26	0.39**			
4 Rumia	3.23	0.84	0.76	-0.32*	0.60**	0.10		
5 Estrés	2.40	0.59	0.76	-0.31*	0.16	-0.08	0.33*	
6 Mal-estar laboral afectivo	2.74	0.75	0.68	-0.10	0.18	0.26	0.32*	0.38**

* = $p < 0.05$; ** = $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 1 indica que los estimados de confiabilidad de las medidas son adecuados, aunque la del mal-estar laboral afectivo se muestra ligeramente abajo del límite convencional de 0.70. Con todo, hay que tomar en cuenta que la muestra analizada es pequeña y, por ello, los coeficientes podrían ser inestables. Para tener idea de la validez estructural de las medidas, a continuación, en la Tabla 2, se muestra el resultado del análisis factorial exploratorio del instrumento de enfoque temporal.

Como se aprecia en la Tabla 2, la estructura factorial del instrumento de enfoque temporal de Ship et al. (2009) es bastante clara, diferenciándose los tres enfoques temporales entre sí. Sólo aparece una carga cruzada (fut 4), aunque su carga mayor está en el factor correcto. En general, esta evidencia sugiere una adecuada validez del instrumento de enfoque temporal. Las otras variables involucradas en el estudio (rumia, estrés y mal-estar laboral afectivo) se analizaron también mostrando, por la mayor parte, una estructura factorial razonable. Pero, de nuevo, la muestra analizada es muy pequeña, por lo que los estimados podrían ser inestables. No fue posible realizar análisis factorial confirmatorio debido al tamaño de la muestra.

Tabla 2. *Análisis factorial exploratorio de los reactivos de enfoque temporal*

Reactivos	Factor1	Factor2	Factor3
pres1			0.78
pres2			0.86
pres3			0.78
pres4			0.63
pas1	0.89		
pas2	0.74		
pas3	0.84		
pas4	0.90		
fut1		0.89	
fut2		0.90	
fut3		0.75	
fut4	0.50	0.71	

Nota 1: pres = presente, pas = pasado, fut = futuro

Nota 2: Cargas factoriales rotadas por Varimax

Fuente: Elaboración propia

Identificación de clústeres: Para obtener los perfiles de enfoque temporal, y tomando como medida de distancia la euclídea cuadrada, primero se ejecutó un análisis de conglomerados jerárquicos por el método de Ward. Se obtuvo el dendrograma correspondiente, en el cual se detectaron tres grupos principales. Luego se corrieron las reglas de parada de Duda-Hart y Calinski-Harabasz, confirmándose la superioridad de la solución de tres grupos en la muestra. Con este resultado preliminar, se ejecutó la prueba de clústeres K-means para asignar a las observaciones a tres grupos optimizados por STATA 17. La Tabla 3 muestra la distribución de las observaciones en los clústeres, así como las medias de enfoque temporal en cada clúster. Como se aprecia en la tabla, el clúster 2 es el más numeroso y el clúster 1 el que menos observaciones tiene. Ahora, tomando en cuenta las medias de enfoque temporal, el clúster 1 está claramente dominado por el presente, el clúster 2 por el pasado, y el clúster 3 comparte un enfoque dominado por el presente y el futuro.

Tabla 3. *Distribución de las observaciones en los clústeres*

Clúster	Frecuencia	%	Medias		
			Presente	Pasado	Futuro
1	8	14.55	5.81	3.88	3.47
2	25	45.55	5.90	6.64	5.98
3	22	40	6.47	4.84	6.15
Total	55	100			

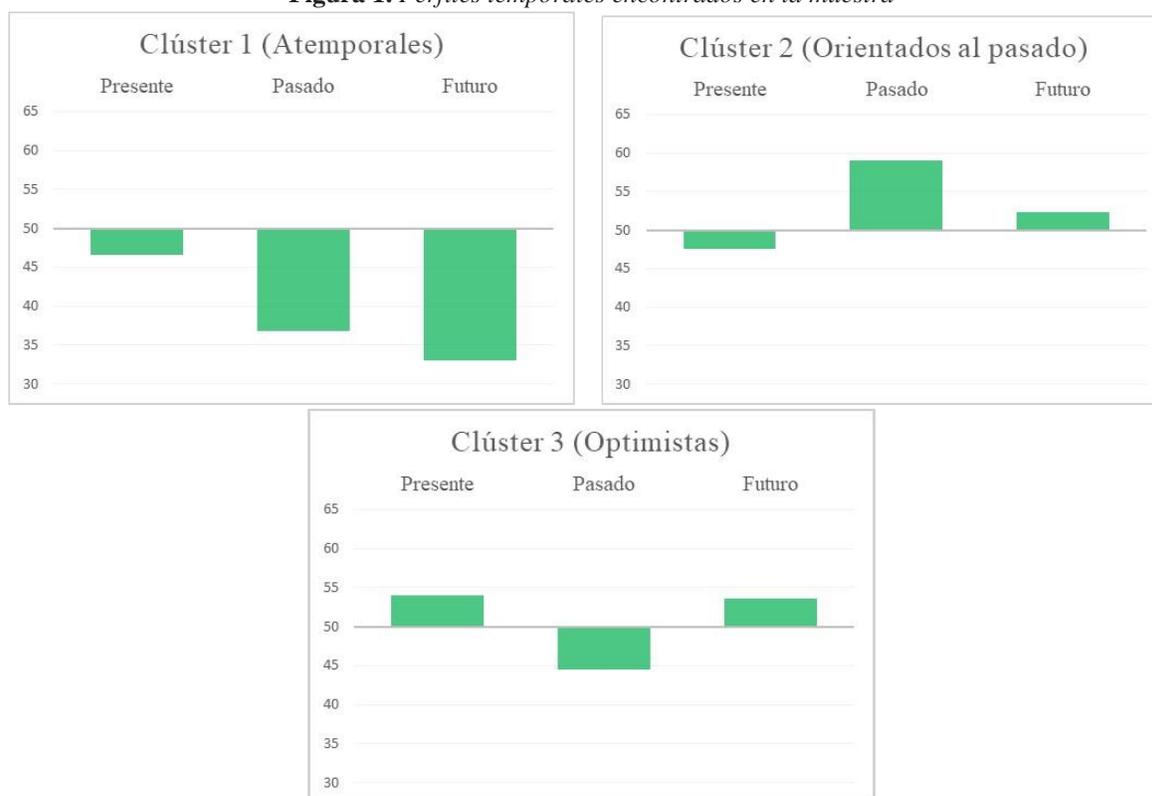
Fuente: Elaboración propia

A continuación, y para tener una mejor idea de los perfiles de enfoque temporal detectados, se procedió a calcular los valores T de los puntajes individuales de presente, pasado y futuro. Con estos valores T (cuya media siempre es 50), se procedió a realizar las gráficas que se muestran en la Figura 1.

El perfil de cada enfoque temporal se puede describir razonablemente con base en las gráficas mencionadas. El clúster 1 es el de los atemporales. Ello, debido a que las personas en ese grupo enfocan menos su atención en cualquiera de los tiempos que el promedio de todos los sujetos estudiados. De hecho, estas personas tienen una muy poca tendencia (comparados con el promedio) a pensar en el futuro –y aún en el pasado. Tales sujetos parecen ser personas más enfocadas en el presente, pero con menos intensidad que las de los otros clústeres. El clúster 2 es, definitivamente, el de las personas que piensan en el pasado con mucha intensidad. Tales individuos piensan poco en el futuro, y aún menos en el presente. El clúster 3 es el grupo de los optimistas. Este grupo de personas se caracteriza por pensar poco en el pasado y más, casi por igual, en el presente y el futuro. En general, son personas que atienden a lo que pasa en el presente mucho más que las otras personas en la muestra.

La combinación de una (relativamente) alta atención en el presente y el futuro haría que los optimistas disfrutaran del momento actual, pero, pensando en las consecuencias que ello tiene en el mañana.

Figura 1. Perfiles temporales encontrados en la muestra



Fuente: Elaboración propia

Prueba de hipótesis: La hipótesis de este trabajo postuló que los perfiles de enfoque temporal estarían asociados significativamente con la rumia, el estrés y el mal-estar laboral afectivo. En otras palabras, se implican diferencias significativas de medias en las variables del mal-estar, de acuerdo con los diferentes perfiles de enfoque temporal. A continuación, en la Tabla 4, se muestran las diferencias de medias de rumia, estrés y mal-estar laboral afectivo, controlando, además, por si los respondientes tenían un empleo y por la interacción entre el empleo y el perfil de enfoque temporal.

Tabla 4. Diferencia de medias en el mal-estar de acuerdo con los perfiles de enfoque temporal

Clúster	Rumia	Estrés	Mal-estar laboral afectivo
1 Atemporales	2.65	2.44	2.43
2 Orientados al pasado	3.74	2.48	2.82
3 Optimistas	2.85	2.30	2.76
F	16.73**	0.72	0.84

* = $p < 0.05$; ** = $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la Tabla 4, la rumia tiene fuertes diferencias significativas entre los tres perfiles de enfoque temporal antes identificados. En definitiva, las personas orientadas al pasado (que piensan mucho en el pasado y poco en el futuro) son las más propensas a la rumia y sus efectos nocivos. Aunque éste resultado no se muestra en la tabla, el perfil de enfoque temporal interactúa con el trabajo en una forma tal que las personas orientadas al pasado, y que trabajan, experimentarían más

rumia que las que no trabajan (F de la interacción = 5.26, $p < 0.05$). Por otro lado, el estrés no muestra diferencias significativas entre los perfiles de enfoque temporal. No obstante, el perfil de enfoque temporal sí muestra una interacción significativa con el trabajo (F de la interacción = 3.81, $p < 0.05$). De tal suerte, en comparación con los optimistas, las personas orientadas al pasado y los atemporales experimentan más estrés cuando trabajan que cuando no lo hacen. Finalmente, el mal-estar laboral afectivo no muestra diferencias significativas entre los perfiles de enfoque temporal, ni tampoco interacción significativa con el trabajo (F de la interacción = 1.08, $p > 0.05$). Con base en estos resultados, la hipótesis de este trabajo se acepta sólo parcialmente.

5. Conclusiones

El mal-estar (ill-being) en el trabajo y las organizaciones es un fenómeno de gran importancia, pues se asocia negativamente, y en última instancia, con la felicidad, la salud y aún la vida del personal. La literatura indica que rasgos personales relativamente estables como la personalidad y el afecto disposicional tienen una influencia importante en el mal-estar (Sirgy, 2021). No obstante, hay fuertes razones para creer que otros rasgos como el enfoque temporal también podrían influenciar la sensación y la experiencia de mal-estar en el trabajo. En este documento se contribuye, precisamente, a arrojar luz en esta brecha de investigación. Los resultados antes mostrados indican que un perfil de enfoque temporal caracterizado por atender fuertemente al pasado, muy poco al futuro, y aún más poco al presente, se asociaría más que otros perfiles a la rumia y al estrés en personal ocupado. Este hallazgo es claramente una indicación de que hay que abordar, quizá con algún programa de coaching o terapia, la atención tan intensa y negativa que algunas personas dan a pensar en el ayer. Al parecer, es mejor atender al tiempo presente y al mañana.

Por otro lado, llama la atención el efecto dispar que los perfiles de enfoque temporal tienen en las variables del mal-estar general. Aunque estas variables están relacionadas significativamente entre sí, los perfiles de enfoque temporal parecen hacer una diferencia fuerte en la rumia, parcial en el estrés y trivial en el mal-estar laboral afectivo. Quizá, debido a que el enfoque temporal es de carácter cognitivo, es que tiene impactos más directos en otros constructos cognitivos (como la rumia) que en aquellos de naturaleza puramente afectiva (como el mal-estar laboral afectivo). Incluso se podría pensar que el mal-estar laboral afectivo sería una consecuencia de la rumia y el estrés (lo cual estaría apoyado por las correlaciones reportadas en la Tabla 1 y por hallazgos como los de Cromptley & Purvis, 2003). Por ello, la rumia mediaría entre los perfiles de enfoque temporal y los estados emocionales y afectivos. Ésta es una hipótesis que queda pendiente para posteriores investigaciones. Limitaciones de este trabajo, como tener una muestra con poco poder estadístico, previenen de indagar más a fondo en el fenómeno en cuestión. Futuras investigaciones podrán abordar áreas de oportunidad relacionadas.

Al final, el mal-estar en empleados de Toluca, y otras partes de México y el mundo, debe combatirse activamente mediante una comprensión de cómo es que la manera en que se piensa en el tiempo hace que el mal-estar se potencie. Dado que los perfiles de enfoque temporal son aprendidos, la socialización temprana en el hogar, y la tardía en el trabajo, son clave para la formación y cristalización de la tendencia a padecer fenómenos perniciosos como la rumia y el estrés. En el contexto de la administración de recursos humanos del Siglo XXI, las organizaciones son corresponsables del bienestar del empleado y, por ello, deberían de fomentar una cultura de orientación mental al presente y al futuro (P.ej. Enfocarse en soluciones proactivas a las áreas de oportunidad en lugar de revolver el pasado para “buscar culpables” y reprochar y castigar por lo que no se hizo). En la medida en que esto se haga, se pondrán las bases para, eventualmente, tener una fuerza de trabajo más saludable, motivada y feliz.

6. Referencias

Anderson, A., Kaplan, S. & Vega, R. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (6), 882-897.

- <https://doi.org/10.1080/1359432x.2014.966086>
- Burke, M. J., Brief, A. P., & George, J. M. (1993). The role of negative affectivity in understanding relations between self-reports of stressors and strains: A comment on the applied psychology literature. *Journal of Applied Psychology*, 78, 402–412. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.3.402>
- Cernas-Ortiz, D.A., Mercado-Salgado, P. & León Cázares, F. (2017). La varianza del método común en la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con a la vida. *Estudios Gerenciales*, 33, 321-329. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.004>
- Cernas-Ortiz, D.A., Mercado-Salgado, P. & León Cázares, F. (2021). El boom del teletrabajo durante la pandemia por COVID-19: Conectividad social, rumia emocional y el gusto por el “home office”. En Nava-Rogel, R.M., Carbajal-Suárez, Y., García-Bencomo, M. & Flores Morales, C. (Coords.), *Organizaciones y Sectores: Impacto de la Pandemia por COVID-19* (pp. 62-73). UACH
- Cohen, S., Kamarck, T. & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 386-396. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- Cropley, M. & Purvis, L.M. (2003). Job strain and rumination about work issues during leisure time: A dairy study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (3), 195-207. <https://doi.org/10.1080/13594320344000093>
- García, A. (29/12/2020). *El Estrés, La Otra Pandemia*. El Sol de Toluca. <https://www.elsoldetoluca.com.mx/doble-via/salud/el-estres-la-otra-pandemia-6181844.html>
- Gere, J. & Schimmack, U. (2011). A multi-occasion multi-rater model of affective dispositions and affective well-being. *Journal of Happiness Studies*, 12, 931-945. <https://doi.org/10.1007/s10902-010-9237-3>
- Ghaedi, G., Tavoli, A., Bakhtiari, M., Melyani, M. & Sahragardm, M. (2010). Quality of life in college students with and without social phobia. *Social Indicators Research*, 97, 247-256. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9500-3>
- IMSS (2021). *Estrés Laboral*. Salud en Línea, <http://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral>
- Jamt, R., Gjerde, H., Furuhaugen, H., Romeo, J., Vindenes, V., Ramaekers, J. & Bogstrand, S. (2020). Associations between psychoactive substance use and sensation seeking behavior among drivers in Norway. *BMC Public Health*, 20 (23), 1 -10. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-8087-0>
- Larsen, R. & Eid, M. (2008). Diener and the science of subjective well-being. En Eid, M. & Larsen, R. (Eds.). *The Science of Subjective Well-being* (pp. 1-13). The Guilford Press.
- Lyubomirsky, S. & Nolen-Hoeksema, S. (1995). Effects of self-focused rumination on negative thinking and interpersonal problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 176-190. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.1.176>
- McKay, M., Percy, A., Cole, J., Worrell, F. & Andretta, J. (2016). The relationship between time attitudes profiles and self-efficacy, sensation seeking, and alcohol use: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 97, 203-209. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.03.060>
- Merriam-Webster Dictionary (2022). *Ill-being*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/ill-being>
- Morgan, G., Wells, K., Andretta, J. & McKay, M. (2017). Temporal attitudes profile transition among adolescents using mover-stayer latent transition analysis. *Psychological Assessment*, 29 (7), 890-901. <https://doi.org/10.1037/pas0000406>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020) *¿Qué es tu índice para una vida mejor?* Better Life Index, <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/about/better-life-initiative/>
- Raypole, C. (14/07/2021). *Those Happy Golden Years: Coping with Memories that Bring More*

- Pain than Peace*. Healthline, <https://www.healthline.com/health/depression/nostalgic-depression>
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Shahbaz, R. (13/05/2022). *Cause of Stress: Getting Worried about the Future*. Blogging Consultant, <https://ranashahbaz.com/cause-of-stress-getting-worried-about-the-future>
- Shipp, A. & Aeon, B. (2019). Temporal focus: Thinking about the past, present and future. *Current Opinion in Psychology*, 26, 37-43. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.04.005>
- Shipp, A., Edwards, J. & Lambert, L. (2009). Conceptualization and measurement of temporal focus: The subjective experience of the past, present, and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.05.001>
- Sirgy, J. (2021). *The Psychology of Well-being*. Springer.
- Stephenson, M., Hoyle, R., Palmgreen, P. & Slater, M. (2003). Brief measures of sensation seeking for screening and large-scale surveys. *Drug and Alcohol Dependence*, 72, 279-286. <https://doi.org/10.1016/j.drugalcdep.2003.08.003>
- Treynor, W., González, R., & Nolen-Hoeksema, S. (2003). Rumination reconsidered: A psychometric analysis. *Cognitive Therapy and Research*, 27, 247-259. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023910315561>
- Van Katwyk, P., Fox, S., Spector, P. & Kelloway, K. (2000). Using the job-related affect well-being scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), 219-230. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>
- Watson, D., Clark, L. A., McIntyre, C. W., & Hamaker, S. (1992). Affect, personality, and social activity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 1011-1025. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.63.6.1011>
- Zimbardo, P. & Boyd, J. (1999). Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (6), 1271-1288. https://doi.org/10.1007/978-3-319-07368-2_2



Measuring wellbeing and sustainable HRM in Mexico (Midiendo el bienestar y la sustentabilidad de recursos humanos en México)

Yanira Lizeth Rubio Leal¹; Sergio Manuel Madero Gómez²

¹ Tecnológico de Monterrey - EGADE Business School (México),
A01451350@tec.mx, <https://orcid.org/0000-0002-7725-483X>

² Tecnológico de Monterrey - EGADE Business School (México),
A01451350@tec.mx, <https://orcid.org/0000-0003-3996-7609>

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: julio-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-284>

Resumen

El propósito de este artículo es el de elaborar una escala integral de base empírica para medir la gestión sostenible de los recursos humanos y el bienestar de la empresa, respondiendo a la pregunta ¿cómo lo perciben 120 empleados en el norte de México? La investigación recopila información sobre el bienestar y la gestión sostenible de los recursos humanos, y atiende a la teoría impulsora, generando necesidades sostenibles enfocadas en las categorías económica, ambiental y social. La investigación predice además que los programas de mayor bienestar aumentan los programas sostenibles de gestión de recursos humanos en las empresas. Se presenta un análisis factorial Varimax para determinar qué variables latentes pueden estar presentes para evaluar la validez de cuatro dimensiones que comprenden el constructo GRH sostenible percibido y Bienestar en un análisis exploratorio y un modelo factorial confirmatorio. Las escalas están compuestas por un cuestionario de 30 ítems. Finalmente, la investigación proporciona evidencia a través de una prueba SEM de que las empresas de Alta Sostenibilidad tienen significativamente mayores programas de bienestar que podrían liderar futuras investigaciones.

Palabras clave: Bienestar, Gestión de personal RRHH Verde, RRHH sustentable, Sustentabilidad.
Códigos JEL: M12, M14, M54, M50

Abstract

The purpose of this paper is to elaborate an empirically based comprehensive scale for measuring sustainable HRM and wellbeing, how it's perceived by 120 employees in the northern of Mexico? The research gathers information on well-being and Sustainable HRM, and attend to drive theory, yielding sustainable needs focus on the economic, environment and social categories. The research further predicts that greater wellbeing programs increase sustainable HRM programs in enterprises. A Varimax factor analysis is presented to determine which latent variables can be present to assess the validity of four dimensions comprising the construct of perceived sustainable HRM and Wellbeing in an exploratory analysis and confirmatory factorial model. The scales are composed by a questionnaire of 30 items. Finally, the research provides evidence through a SEM test that High Sustainability companies significantly has greater well-being programs that could lead future research.

Key words: Wellbeing, Personnel Management Green HRM, Sustainable HRM, Sustainability,
JEL Codes: M12, M14, M54, M50.

1. Introduction

In accordance with Dao, Langella y Carbo (2011), one of the principal actors in the pollution activities are the enterprises, and it is not wonder to assume that they have a greater responsibility, Carroll (1991) suggested that a model of sustainability with emphasis in corporations have four levels of responsibility: capital, legal, ethical, and philanthropic, nonetheless only few companies are taking responsibility for their acts even though many of the enterprises contribute with a high level of pollution. The carbon´s majors report (CDP, 2017) suggests that 71% of all the emissions are the consequence of only 100 companies. The industrial accidents affect the environment and life of people like the industrial accident BP Texas City Refinery in 2005, killing 15 and injuring over 100 people. (Renwick et al. 2012)

The ambition of the companies to access to limited resources has led to a world of pollution, as Malthus (2018) said, the population growth implied a lack of resources that affects the life of the human being and their environment moreover the resources are limited (Samuelson, et al., 1998) and in order to find a better process to find an efficiency of these resources the human started to pollute the planet. Human being as “asset” for a company is one of the most important elements of any enterprise and most be aligned with sustainable policies that avoid failures like the Millennium Development Goals (MDGs) that showed uneven progress (Fehling, Nelson & Venkatapuram, 2013).

Due this problematic, the present work consider that companies must develop sustainable programs since the core of the company is the human being, (Chiavenato, 2011), which is the most important asset of any company, and is the key to apply all sustainable policies, that could expand the sustainability levels of any country. The approach to explain this research is based on the fundamentals of drive theory (Hull, 1951) under a eudemonic approach. Basically, drive theory posits that certain things are required by all human beings for the continuation of their work, the paper tries to analyze the impact of well-being programs.

The well-being programs constitutes an opportunity to apply the motivational factor of Herzberg and the Maslow needs to understand the nature of the Human asset and their contributions to the sustainability.

The purpose of this paper is to elaborate an empirically based comprehensive scale for measuring sustainable HRM and wellbeing and how it's perceived by employees in the northern of Mexico.

This paper describes the literature review that identifies the main theories of wellbeing which explain the relation between sustainable HRM and wellbeing. Secondly, it analyzes the methodology through an exploration in which, we develop a scale for each of the fundamental values underlying sustainable HRM and wellbeing with a proposed four-factor model that includes scales assessing (1) Culture on Sustainable HRM, (2) Sustainable HRM Practices, (3) Motivation and Economy Satisfaction, and (4) Wellbeing, with positive focus that offers a developmental perspective, helping to orientate policy makers, CEOs, employees and survey respondents towards wellbeing and enabling identification of protective and promoting sustainable factors. These measures have valid psychometric properties and provide a solid foundation for future research on the ecological business. Thirdly, it analyzes the results of the CFA (Confirmatory factor analysis) a structural equation modeling that deals specifically with measurement between observed measures and indicators, finally we prove the statistics results in our conclusions.

2. Literature review

The definition of wellbeing and sustainable HRM changes depending on the scholar or place, this paper describes the literature in which a definition for both concepts is provided, which determine the scale proposed that contemplates four blocks: 1.- Culture on Sustainable HRM; 2.- Sustainable HRM Practices; 3.-Motivation and satisfaction economy; 4.- Wellbeing.

In 1987 the concept of sustainability in the UN conference report, Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (WCED, 1987). The sustainable concept has been defined as “meeting the needs of the present without compromising the

ability of future generations to meet their own needs.” (Burton, 1987). Sustainable development is a concept created to regulate the care of the environment, the excess of tons of waste and the mass production that generates pollution, is a visible issue that several countries and organizations like UN started to notice.

Lélé and Norgaard (1996) state that, sustainability lexically refers to “the ability to maintain something undiminished over some time period”. Since the pollution problems that the planes are facing and all the extreme weather that is causing several human deaths per year and the extinction of several species the sustainability has become a priority for the United Nations and several theories seem the panacea for this issue.

Theories have been proposed and continue to emerge that explore the complex interrelationships between sustainability and firms. These theories include Corporate Social Responsibility (CSR), Stakeholder Theory, and Corporate Sustainability. (Chang, et al., 2017) also exist other models like the blue economy, the green economy, the circular economy, and the systems theory, but are these theories only a panacea? Are green enterprises or sustainable enterprises 100% ‘green’? Does CSR enterprises are really helping the environment.

The corporate social responsibility known as CSR is one of the sustainable theories for Chaffee (2017), the origins of the social component in corporate behavior can be traced back to the ancient Romans said that the concept of CSR was formalized for the first time during the 50s with the work done by the American economist, Howard R. Bowen, including Carroll notes that Bowen should be regarded as the Father of Corporate Responsibility (Carroll, 1991) This concept involves the environment, the society and in accordance with Bahman CSR can be broadly defined as the activities

making companies good citizens who contribute to society’s welfare beyond their own self-interests (Pour et al., 2014) nonetheless Latapi suggest that this concept has a little commitment, and, in their work, he cites whether mention a new concept called strategic CSR used as part of brand management to achieve and maintain legitimacy in a context of globalized brands. Emphasizing the shift of social responsibility by transforming “CSR from being a minimal commitment”.

In this concept the sustainable approach takes more confidence, and many modern enterprises claim to be a CSR like Starbucks, PepsiCo, Coca Cola, Nestle, nonetheless, they are considered as top plastic polluters (Ecowatch, 2020). Moreover, they are using natural resources of LATAM/African countries that damage their environment.

People is concerning about these issues and some companies start noticing that centennials and millennials want “sustainable” products, in fact the stakeholder theory stablish the importance of a company to take care of the interest of those related with

the company, the stakeholder concept was first introduced by a memo of the Stanford Research Institute in 1963, and it referred to “those groups without whose support the organization would cease to exist.” (Pedrini and Ferri, 2019). Nowadays many firms look for the creation of innovative products with the tag of sustainable, Eco friendly- Vegan, and others, those companies only are mocking the consumer, Starbucks for example offer a ‘sustainable straw’ and only for that element they are a ‘Sustainable company’ meanwhile the costumer is happy because they are not damaging the environment besides almost the rest of the beverages are made of plastic, this is considered as the “straw dilemma”.

Even if some theories like Green Economy and Circular economy exists, the reality again has more challenges to execute the theoretical process of those models, a model that generates zero waste like green economy seems again a panacea that even the “Zero waste” stores do not offer a solution. In this kind of model, the consumer every product is sell in bulks, so they are practically ecologic, and the store mention that they do not use plastics in the process, they use sustainable suppliers and other stuff, nonetheless, many of their products have a polluting process, generating waste.

since the sea’s resources are limited and their physical conditions have been harmed by human actions, (Achachlouei & Hilty, 2015.).

Sustainability has been evolved during recent years, the importance of incorporating sustainability into the human resource management department of any company is a phenomenon

that is increasingly drawing attention because of the effects of institutional and stakeholder pressures, and for social approval (Meyer & Rowan, 1977) in this scenario sustainable HRM could be defined as “*the pattern of planned or emerging HR strategies and practices intended to enable the achievement of financial, social and ecological*” (Kramar, 2014) and contemplates three pillars of sustainability: The environment, economic and social.

Once our basic needs are satisfied, how much is enough? In recent years many employees look for jobs that respect the environment and promotes new green bonuses, the new generations live in a world in which the life is changing constantly and instead of pursuit money they want a balance in life that protects the environment and their basic needs. To answer this issue many companies started to implement new green policies in their Human resource department and should be posed mostly in the developed countries where, amidst the affluence, there is still inequity and enterprises, In the 1930s he embraced the notion that “every culture is unique, all values and mores are relative, and no culture therefore can judge as better its own values, much less seek to impose them upon another culture” (Hoffman, 1988) nonetheless the concept of organizational culture imply several terms that change depending on the region, for Goffman (1959), culture is the observed behavioral regularities when people interact: the language they use, the customs and traditions that evolve, and the rituals they employ in a wide variety of situations. Homans considers that culture is some group norms, the implicit standards and values that evolve in working groups, such as the particular norm of “a fair day’s work for a fair day’s pay” (Homans, 1950), others believe that are espoused values, the articulated, publicly announced principles and values that the group claims to be trying to achieve, such as “product quality” or “price leadership” (Deal and Kennedy, 1982).

2.1. Culture on sustainable HRM

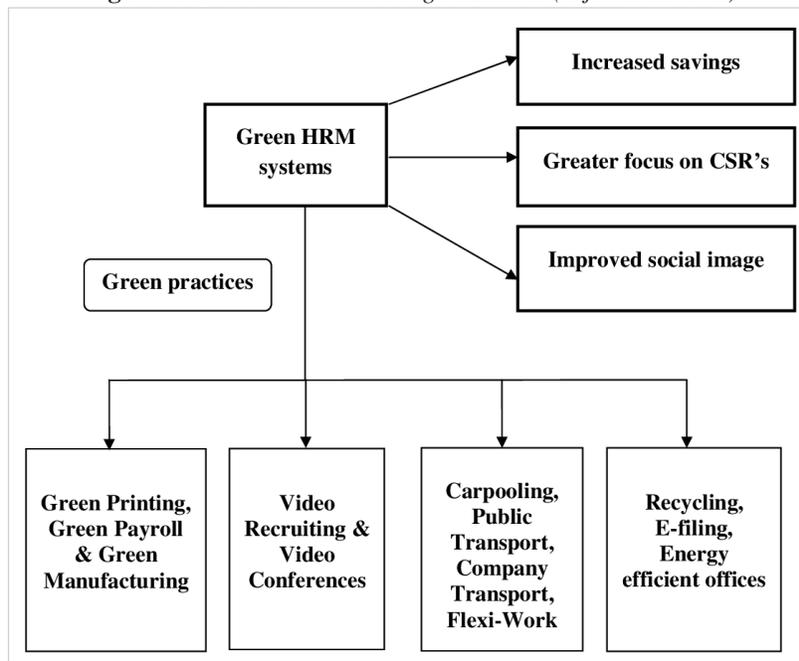
The culture involves standards, customs, traditions that a company has, and is a culture does not allow sustainable practices or if the environment in a company is not the proper, then, an employee cannot develop skills related to sustainable programs. Moreover, this aspect is considered as a basic need in the Maslow theory, the social life even in the work represents an opportunity to acquire the self-actualization, nonetheless if the culture in a company is not good enough, if there exist discrimination among the employees, then a sustainable environment cannot be developed, if work is introjected into the self (I guess it always is even when one tries not to), then the relation between self-esteem and work is closer than I had thought. Especially healthy, stable self-esteem (feeling of worth, pride, influence, importance, etc.) rests on good, worthy work to be integrated into, thereby becoming part of self. Maybe more of the contemporary malaise is due to the introjection of non-prideful, robotized, broken-down-into-easy-bits kind of work than I had thought (Lowry, 1979).

2.2. Sustainable HRM Practices

Sustainable HRM enhance the sense of empowerment, work life balance, health and safety conditions (Shahida & Hamid, 2019), more business are staring to implement better practices on their work environment as HR proposals, like green selection & recruitments through video recruiting and conferences which allow to candidates to eliminate polluting processes, or practices like green bonuses (Vij et al. 2013)

To avhieve sustainability it is necessary consider the main asset of every company, the “employee”, so if an employee started HRM is the most successful tools which contribute to the formation of human capital, and in revolve, contributes to organizational performance and competitive advantage In accordance with Asis, sustainability training for example as a HR practice raise the sustainability not only in the work environment but also in social environment, social welfare and working life of human resources (Asis & Edralin, 2018).

Figure 1. *Green Practices in organizations (Vij.P et al 2013)*



2.3. Motivation and satisfaction economy

Motivation is a feature of the human being that allows their development not only in their life but also in their work, is considered as a predictor of job performance, aptitudes and skills, (Mohd Said, et al., 2015), in accordance with Brech (1969), motivation is a general inspirational process which gets the members of the team to pull their weight effectively, they properly carry out the tasks that they have accepted and generally to play an effective part in the job that the group has undertaken. This motivation is developed by the inner state that energizes, activates, or moves behavior toward goals, for other motivation is a personal feature activated by the personality or expectancy of the employee, (Vroom, 1964). Motivation is studied as a fundamental chain in which several theories are studied to find the best practices to implement in the HRM field to improve the job performance. Frederick Herzberg believed that the key motivators were achievement, recognition, advancement and job interest, others like Victor Vroom that established his own expectancy theory in which an employee's beliefs about Expectancy, Instrumentality, and Valence create a motivational force that allows a person to act in order its interest (Pindur et al. 1995). Motivation is mainly concerned with the forces that stimulate human behavior. the factors that channel & direct this behavior and the way in which this behavior can be maintained or eliminated, (UKessays, 2003). According to Maslow, humans have five sets of needs that are arranged in a hierarchy, beginning with the most basic and compelling needs (Johns and Saks, 2005, p. 139). A person must complete the basic needs to achieve the goals, if a person does not have enough support to fulfill the basic needs as food, accommodation, clothes, etc, then the employee cannot achieve the “self-actualization” (Maslow, 1943) and will affect their daily performance.

2.4. Welbeing

Two approaches have been emerged in the last years, the hedonic and eudaimonic approach. The first one accentuates constructs such as happiness, positive affect, low negative affect, and satisfaction with life (Diener, 2009), in general the hedonic approach encapsulates well-being as hedonic pleasures or happiness (Ryan & Deci, 2001) the second one highlighted positive psychological functioning and human development (Waterman, 1993). Dodge assumes that wellbeing is “when individuals have the psychological, social, and physical resources they need to

meet a particular psychological, social and/or physical challenge (Dodge, et al. 2012). When individuals have more challenges than resources, the see-saw dips, along with their wellbeing, and vice-versa. On another hand, Headey & Wearing (1991) proposed a model with differences between individuals in terms of “stable stocks” or stable personal characteristics in which each person has a level of subjective wellbeing which represents his/her own, normal “equilibrium level”. Many people believe that well-being is too different from sustainability concept, nonetheless in accordance with Bache & Reardon (2013), well-being has economic, political, environmental, and social implications, that must be review in order to achieve better job’s environments, meanwhile sustainability has a focus on economic, social and environmental categories. Improving wellbeing and sustainability are main goals of government (Scott, 2012), nonetheless, many authors are discussing about what is wellbeing and it’s more a puzzle that a clear answer (Dodge, et al., 2012) and Employee well-being at work can broadly be described as the overall quality of an employee’s experience and functioning at work (Warr, 1987).

2.5. Well-being and sustainable HRM

Well-being is related with sustainable HRM, a stronger link between current sustainable HRM research and well-being “is desirable insofar as one of the ultimate goals of sustainability research is the pursuit of our and future generations’ happiness” (Kajikawa,2008). Thus, it appears there is a clearly expressed need to incorporate a more extensive well-being perspective. Sustainability and well-being approaches express aims in terms of increasing well-being, despite both approaches looks a better ecosystem for the human being speaking in an economic, environmental and social wellness, this is defined by the factors that surrounds humans, due depending on the environment or the specific needs that a human being has, the life of people could differ. Drive theory mentioned those certain things are required by all human beings for the continuation of their lives or for their well-being. Seward and Seward (1937) defined drive as “an activity of the total organism resulting from a persistent disequilibrium”, as Kottler said people must satisfy their necessities, a human need is a state of deprivation of some basic satisfaction. People require food, clothing, shelter, safety, belonging, and esteem. These needs are not created by society or by marketers, (Kotler, 2000) and those necessities when they acquire form or though became desires. Drive theory suggest that these necessities must be satisfied to achieve wellness, moreover, the eudemonic approach suggest that a person could reach happiness if their life has a purpose, nonetheless, this only could be achieved if the person has their basic needs complete.

3. Methodology

3.1. Theoretical research

This study begins with a thorough analysis and review different questionnaires of wellbeing and sustainability. After this first analysis, all “Summary Audit” items were discarded since they were already included in other blocks.

3.2. Items clarification and Questionnaire development

The questionnaire has 9 demographic questions and a balance of 33 items in a likert scale, to evaluate and fine-tuned to avoid possible biases, such as very large questions, eliminate redundancies, double affirmations, two or more statements on each of them, improve the readability and understanding of each of the items, modify some words to make a simpler language. When a specific question had two or more statements included in the same item, it was divided either into five subsets of questions, one of these were the demographic information. The scale was applied only to employees to measure wellbeing and sustainable HRM practices on personnel

a) Culture on Sustainable HRM, (6 items, own desing)

1. Do you know the environmental laws applicable to your business activities?
2. Do you prefer to use more technological tools than printed paper?

3. Would you agree to change all your work processes to more ecological ones?
 4. Do you support to improve the existing sustainability conditions in the company?
 5. Do you care about the environment?
 6. If you were given a choice, would you prefer a green voucher (donations on your behalf to other sustainable programs) instead of a traditional voucher (monetary rewards for you)?
- b) HRM Practices (4 items, own design)
1. Have you had training on sustainability?
 2. In the talent attraction process, do you ask for printed stationery?
 3. Do you consider that the induction programs (onboarding) in your company have sustainable practices?
 4. Do you consider that the talent attraction programs in your company have sustainable practices?
- c) Motivation and satisfaction economy (5 items, own design)
1. Does your financial compensation meet your nutritional needs for you and your family?
 2. Does the financial compensation you receive satisfy your need to have a decent home for you and your family?
 3. Does the financial compensation you have satisfy your needs to cover your health for you and your family?
 4. Does your income meet your needs to pay for a school education for you and your family?
 5. Does your salary satisfy your need to go out to recreational activities for you and your family?
- d) Well-being (18 items, adapted from Parker & Hyett, 2011)
1. Understanding that workplace wellness programs such as business programs that seek to satisfy the needs of employees, such as personal, social, economic, and cultural needs that promote productivity and motivation, do you have wellness programs at work?
 2. Does your work life have a purpose?
 3. Is your work life meaningful?
 4. Are you engaged and interested in your daily work activities?
 5. Are you optimistic about your future at work?
 6. Do people at work respect you?
 7. Is your work satisfactory?
 8. Do your daily work activities give you a sense of direction and meaning?
 9. Does your job increase your sense of self-worth?
 10. Does your job allow you to modify your effort to suit your strengths?
 11. Does your work make you feel that, as a person, you are prospering?
 12. Do you feel capable and efficient in your daily work?
 13. Does your job offer challenges to improve your skills?
 14. Do you feel that you have any level of independence at work?
 15. Do you feel personally connected to the values of your organization?
 16. Do you feel physically well doing your activities at work?
 17. Do you feel safe expressing your concerns and ideas with your boss?
 18. Does your job provide training to strengthen and develop your skills?

The Questionnaire design was in Spanish and completed with the introduction of a Likert Scale. The previous overall scoring was modified from initial 5 elements (0, 2, 3, 4, 5) into a more rigorous attitudinal scale, which included direction, graduality and polarity, with gradings from Totally

Disagree to Totally Agree. This nominal scale allows to identify a good measurement to have a significant increase in the number of respondents that can be analyzed, allowing a more representative basis for reviewing the field via internet and to obtain a rigorous set of methods designed to systematically identify the intellectual content and structure of the research, its analysis, inferences, and conclusions, in accordance with Babbie (2021).

3.3. Empirical Field Test

Questionnaire uploaded and created utilizing “Qualtrics XM” Platform was sent via internet to a convenience sample of business employees from diverse enterprises in Mexico. The survey was sent to HRM managers in the north of Mexico, since we consider this segment tends to comply with the characteristics of which the final instrument is designed for. Were collected 120 answers of employees from the northern of Mexico, 45% were man and 55% women, of which 57% work on services, 19% work on the industrial sector and the 24% work on the commercial sector.

3.4. Depuration Results

Due to time constraints and delay in responses, a decision was done to run all statistical validation studies with a cut-off point of 120 respondents. Hence, all the following stages and processes are based in a limited set of 33 questions. Due to this situation, the data were analyzed separately with factorial analysis and no rotation, eliminating those items that would result in load weights lower than 0.7 and/or had load weights in more than one dimension in the analysis. The next statistics analysis will be proved by a SPSS exploratory factor analysis with a sample obtained by a Qualtrics survey.

3.5. Exploratory Analysis and Confirmatory Factorial Model

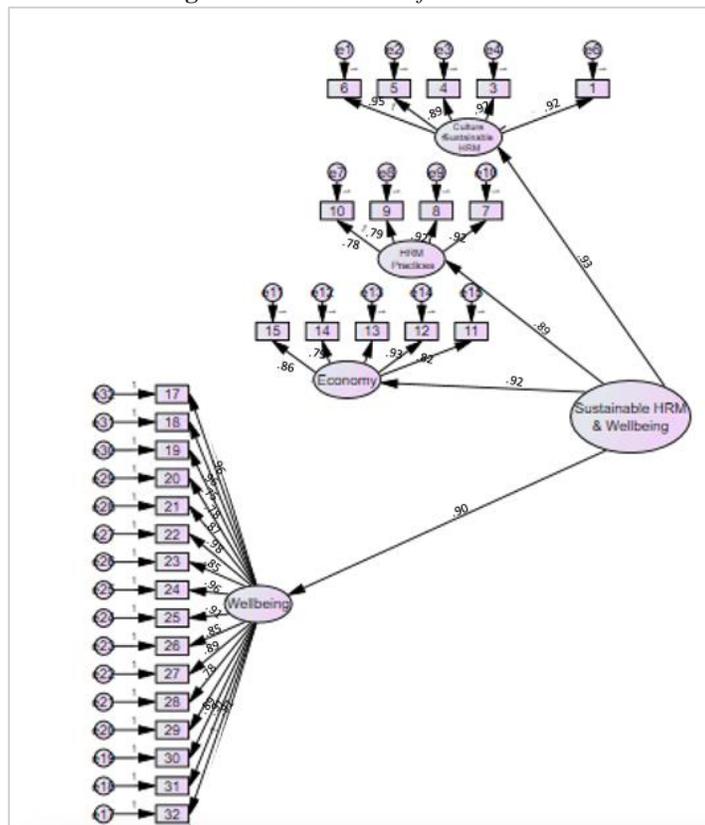
The 33 items were then treated with a confirmatory factorial model, extracting, and depurating all data from the statistical analysis, doing a Varimax rotation to identify possible dimensions and latent variables. While doing this it was decided to eliminate on each round of analysis those items that were either having low factor weight loads (0.7 or less) and/or where loading into different dimensions. The purification process was done until I found all the remanent items with high factor weight loads and loading into one dimension, ending with thirty items.

4. Results

SEM can test complex set of regression equations simultaneously. Further, in addition to the text outputs, SEM can model the relationships of the Qualtrics data graphically. By using SEM, this research had been conducted with a confirmatory approach in data analysis as well as it estimates error variance parameters. Further, SEM incorporated both observed and latent variables, whereas former methods are based on observed measurements only in which a model of 30 items was the result with 4 variables as the figure 1 shows.

Accordance with the results, key relative and absolute fit indicators are within limits for the model to be considered as presenting confirmatory convergence. The results of the structural path model suggest a good fit of the model to the data. All the measurement weights (between the observed variables and their corresponding latent variables) were statistically significant and ranged between 0.61 and 0.95 (standardized coefficients).

Figure 2. Amos model of the research



The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) that is used in research to determine the sampling adequacy of data that are to be used for Factor Analysis is greater than .05 means an adequate model. (MacCallum et al, 1996). The results of absolute fit indexes were acceptable with a relative/normed chi-square ratio (χ^2/df) (or CMIN/DF) value of 3376 (Wheaton et al., 1977) and a root mean square error of approximation (RMSEA) value of 0.077 (MacCallum et al., 1996; Hooper et al., 2008, and Byrne 2013).

In addition, baseline fit coefficients were highly satisfactory with an incremental fit index (IFI) value of 0.94, a comparative fit index (CFI) value of 0.913 and a Tucker–Lewis’s index (TLI) value of 0.90 (Hooper et al., 2008). This confirms that they were also a good fit to the data; all the values passed the recommended value of 0.9 (Hooper et al., 2008).

According to Byrne (2009) and Hair for approximate fit index, root mean square error of approximation (RMSEA) having a value less than 0.08 would represent a reasonable fit. In the model found, the result is under 0.08. Also, Chi-square/Degree of Freedom (CMIN/DF) having a value less than three would represent a reasonable model fit. Based on modification indexes, all items of factors were found to be in the acceptable range values (the acceptable range of CMIN/DF is < 3 , RMR is < 0.1 , GFI is > 0.9 , AGFI is > 0.9 , TLI is > 0.9 and RMSEA is < 0.08 (Byrne, 2009) and (Hair et al, 2010).

Even though the values for NFI and RFI do not exceed 0.9 they still met the requirement suggested by Baumgartner and Homburg (1996), and Doll, et al., (1994). The value is acceptable if above 0.8 in our first model. Very similar and consistent the results for the Construct and its four Dimensions allow us to demonstrate and confirm convergent and discriminatory validity for the model, as well as the goodness of fit. The reliability of Cronbach's alpha is acceptable with a .823 (Byrne, 2013) Both relative adjustment indicator (CMIN/DF) of 1.398 (less than 3.0) and absolute adjustment indicators (RMSEA) value of 0.076 (less than 0.8), and baseline fit coefficients were highly satisfactory with an incremental fit index (IFI) value of 0.932, a comparative fit index (CFI)

value of 0.928 and a Tucker–Lewis index (TLI) value of 0.904 (Hooper et al., 2008). This confirms that they were also a good fit to the data; all the values passed the recommended value of 0.9 (Hooper et al., 2008).

After each set of questions for all blocks was analyzed, reviewed, and depurated, the total items number dropped to 30 items and 4 blocks, in the table 1 the paper presents a comparison of all items in the original field guide and the ones resulting after the clarification process.

Table 1 *Comparative of items finals before and after of the statistical analysis*

	Block Name	Original Set of items	Refined Set of Items
1.	Culture on Sustainable HRM	6	5
2.	HRM Practices	4	4
3.	Motivation and satisfaction Economy	5	5
4.	Well-being	18	16
	Total	33	30

Source: Own creation

5. Discussion

In the present study, we investigated the properties of a new scale of sustainable HRM and wellbeing in a sample of 120 employees, our aim, was to validate a new version of the model of wellbeing and Sustainability that is best able to explain the factor structure of the new scale.

In line with this objective, we tested the models with a confirmatory factor analysis indicated that

These results further confirm that well-being is an important key to achieve the sustainable HRM in Mexico, people tend to act depending on their own motivators, and programs that involves the seven dimensions including Physical, Intellectual, Environmental, Vocational, Social, Emotional and Spiritual health, generates a culture of motivation that change the behavior of the employees, increasing the ideas of the sustainable policies and taking responsibility of their own actions about the environment (Caroll, 1991). The results of absolute fit indexes were acceptable with a normed chi-square ratio, The CFA verified the number of underlying dimensions of the instrument, confirming that construct validation, and the evaluation of measurement invariance is acceptable. The paper describes a strong measurement of the well-being and sustainability HRM which could led future research to develop new strategies for companies that could adopt new sustainable policies without face a strong resistance to change.

The concept of sustainable well-being is almost new in the research field, and it could have more seriously (Helne & Hirvilammi, 2015). Well-being programs should be considered as a priority due is a Herzberg factor that impulse employees to develop, sustainable ideas, culture, and a better work.

There are limited studies on this understanding with a validity and reliability approach and with academic and scientific rigor, the limited sample, so we believe and a hope that this research could open new avenues to the study and application of the evolution of organizational culture and stakeholder's relationship, sustainable HRM, wellbeing.

It is observed that the measurement of the human resource management practices are very general, so it is necessary to develop it on a scale with a greater number of reagents in order to have a comprehensive perspective of the RH function.

In a future we hope to implement this scale in LATAM, and more importantly, the research will contribute to demystify capitalism as they key reason of inequality growth in the world and to create awareness amongst different stakeholders and enterprises about their specific role and contributions into society as a whole.

6. Bibliography

- Achachlouei, M. A., & Hilty, L. M. (2015). Modeling the effects of ICT on environmental sustainability: Revisiting a system dynamics model developed for the European commission. In Hilty L., Aebischer B. (eds) *ICT Innovations for Sustainability*. Advances in Intelligent Systems and Computing, 3(10). 449-474, https://doi.org/10.1007/978-3-319-09228-7_27
- Asis-Castro, A. L., & Edralin, D. M. (2018). Predictors of Humanistic Sustainability HRMPractices. *DLSU Business & Economics Review*, 27(2)
- Babbie, E. (2021). *The Practice of Social Research*, 15th edition. Cengage.
- Bache, I., & Reardon, L. (2013). An idea whose time has come? Explaining the rise of well-being in British politics. *Political Studies*, 1(17), 898-914. <https://doi.org/10.1111/1467-9248.12001>
- Baumgartner, H. and Homburg, C. (1996). Application of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-61. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(95\)00038-0](https://doi.org/10.1016/0167-8116(95)00038-0)
- Brech, E.F.L. (1966) *The Principles and Practice of Management*. 1966 Longmans, - Industrial management - 1066
- Burton, I. (1987). Our common future: The world commission on environment and development. *Environment*, 29(5), 25–29.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Chaffee, E. C. (2017). *The origins of corporate social responsibility*. <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/05/28/the-origins-of-corporate-social-responsibility/>
- Chang, R. D., Zuo, J., Zhao, Z. Y., Zillante, G., Gan, X. L., & Soebarto, V. (2017). Evolving theories of sustainability and firms: History, future directions and implications for renewable energy research. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 72, 48-56. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.01.029>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Dao, V., Langella, I., & Carbo, J. (2011) From green to sustainability: Information Technology and an integrated sustainability framework, *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(1), 63-79. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2011.01.002>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Diener, E. (2009). *Subjective wellbeing*. In E. Diener (Ed.), *The science of wellbeing* (pp.11 58): New York: Spring.
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining
- Doll, Xia and Torkzadeh (1994). A Confirmatory Factor Analysis of the End-User Computing Satisfaction Instrument. *MIS Quarterly*, 18(4), 453-461. <https://doi.org/10.2307/249524>
- Ecowatch (2020). *Large Methane Leaks Soar 32% Despite Lockdowns and Green Pledges*. Article published on Oct. 15, 2020, available at <https://www.ecowatch.com/global-methane-emissions-rise-2020-2648215695.html>
- Fehling, M., Nelson, B. D., & Venkatapuram, S. (2013). Limitations of the Millennium Development Goals: a literature review. *Global public health*, 8(10), 1109–1122. <https://doi.org/10.1080/17441692.2013.845676>
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.
- Headey, B.W., & Wearing, A.J. (1991). *Subjective well-being: a stocks and flows framework*. In Strack, F., Argyle, M., & Schwarz, N. (Eds.). *Subjective Wellbeing –An interdisciplinary perspective*(pp.49–76). Oxford: Pergamon Press.
- Helne, T., & Hirvilammi, T. (2015). Wellbeing and Sustainability: A Relational Approach. *Sustainable Development*, 23(3), 167-175. <https://doi.org/10.1002/sd.1581>

- Hoffman, E. (1988). *The right to be human: A biography of Abraham Maslow*. Jeremy P. Tarcher, Inc.
- Homans, G. (1950). *The human group*. New York: Harcourt Brace Jovanovich
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M.R. (2008), 'Evaluating Model Fit: A Synthesis of the Structural Equation Modelling Literature' presented at the 7th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, Regent's College, London, United Kingdom. <https://doi.org/10.21427/D79B73>
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
<https://doi.org/10.1108/CG-08-2017-0172>
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
<https://doi.org/10.4324/9780203113622>
- Hull, C. L. (1951). *Essentials of behavior*.
- Johns, G. and Saks, A. (2005), *Organizational Behavior*, 6th ed., Pearson, Toronto.
- Kajikawa, Y. (2008). Research core and framework of sustainability science. *Sustainability Science*, 3, 215–239. <https://doi.org/10.1007/s11625-008-0053-1>
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?. *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Lélé, S., & Norgaard, R. B. (1996). Sustainability and the scientist's Burden. *Conservation Biology*, 10(2), 354–365. 10.1046/j.1523-1739.1996.10020354.x
- Lowry, R.J. (Ed.) (1979), *The Journals of A.H. Maslow*, Vol. I, Brooks/Cole Publishing, Monterey, CA.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, 1(2), 130-149. <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/1082-989X.1.2.130>
- Malthus, T. R., O'Flaherty, N., Valenze, D., Wrigley, E. A., Binmore, K., & O'Brien, K. (2018). Front Matter. In S. C. Stimson (Ed.), *An Essay on the Principle of Population: The 1803 Edition* (pp. i–vi). Yale University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctv1bvnf95.1>
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 50. 370-396. DOI:10.1037/h0054346.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://www.jstor.org/stable/2778293>
- Mohd Said, N., Suffian, A., Rapidah, S., & Mat Salleh, S. (2015). Relationship between Employee Motivation and Job Performance: A Study at Universiti Teknologi MARA (Terengganu). *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 6. DOI:10.5901/mjss.2015.v6n4s2p632.
- Pedrini, M. & Ferri, L.M. (2019). Stakeholder management: a systematic literature review, *Corporate Governance*, 19(1), 44-59
- Pindur, W., Rogers, S.E. & Suk Kim, P. (1995), The history of management: a global perspective, *Journal of Management History* (Archive), 1(1), 59-77. <https://doi.org/10.1108/13552529510082831>
- Pour, B. S., Nazari, K., & Emami, M. (2014). Corporate social responsibility: A literature review. *African Journal of Business Management*, 8(7), 228-234. <https://doi.org/10.5897/AJBM12.106>
- Renwick, D., & Redman, T., & Maguire, S. (2012). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 15(1), 1-4.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D., Samuelson, P. A., & Samuelson, P. A. (1998). *Economics*.

- Boston, Mass: Irwin/McGraw-Hil
- Scott, K. (2012). *Measuring Wellbeing: Towards Sustainability?* (1st ed.). Routledge.
- Seward, G. H., & Seward, J. P. (1937). Internal and external determinants of drives. *Psychological Review*, 44(4), 349.
- Shahida, M.N., & Hamidb, S.N. (2019). Impact of Sustainable Human Resource Management Practices on Secondary School Teacher Job Performance: A Conceptual Framework of Teacher Psychological Ownership. https://www.researchgate.net/publication/346563692_Impact_of_Sustainable_Human_Resource_Management_Practices_on_Secondary_School_Teacher_Job_Performance_A_Conceptual_Framework_of_Teacher_Psychological_Ownership
- Vij, P. et al (2013), Green Hrm- Delivering High Performance Hr Systems, *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 4(2), pp. 19-25
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Warr, P.B. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.
- Waterman, A.S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678–691.
- WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. Our common future, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- wellbeing International. *Journal of Wellbeing*, 2(3), 222, 235. <https://doi.org/10.5502/ijw.v2i3.4>

7. Appendix

Questionnaire in Spanish

a) Culture Sustainable HRM, (19 items, own design)

Q1 ¿Conoce las leyes ambientales aplicables a sus actividades empresariales?

Q2 ¿En su empresa prefieren usar más herramientas tecnológicas que el papel impreso?

Q3 ¿Estaría de acuerdo en cambiar todos sus procesos laborales por unos más ecológicos?

Q4 ¿Usted apoya para mejorar las condiciones de sustentabilidad existentes en la empresa?

Q5 ¿Se preocupa por el medio ambiente?

Q6 Si le dieran a elegir ¿Preferiría un bono verde (donaciones en su nombre a otros programas sustentables) en lugar de un bono tradicional (recompensas monetarias para usted)?

Prácticas de RRHH.

Q7 ¿Ha tenido capacitación en materia de sustentabilidad?

Q8 ¿En el proceso de atracción de talento, se pide papelería impresa?

Q9 ¿Considera que los programas de inducción (onboarding) en su empresa tienen prácticas sustentables?

Q10 ¿Considera que los programas de atracción de talento en su empresa tienen prácticas sustentables?

b) Motivation and satisfaction economy (5 items, own design)

Q28 ¿Su compensación económica satisface sus necesidades alimenticias de usted y su familia?

Q29 ¿La compensación económica que recibe satisface sus necesidades de tener una vivienda digna para usted y su familia?

Q30 ¿La compensación económica que tiene satisface sus necesidades de cubrir su salud para usted y su familia?

Q31 ¿Sus ingresos satisfacen sus necesidades de pagar una educación escolar para usted y su familia?

Q32 ¿Su salario satisface sus necesidades de salir a actividades recreativas para usted y su

familia?

d) Well-being (18 items, adapted from Parker & Hyett, 2011)

Q39 Entendiendo que programas de bienestar laboral como a los programas empresariales que buscan la satisfacción de necesidades de los empleados, como necesidades personales, sociales, económicas y culturales que fomenta la productividad y la motivación ¿usted tiene programas de bienestar en su trabajo?

Q40 ¿Su vida laboral tiene un propósito?

Q41 ¿Su vida laboral es significativa?

Q42 ¿Está comprometido e interesado en sus actividades laborales diarias?

Q43 ¿Es optimista sobre su futuro en el trabajo?

Q44 ¿La gente en el trabajo le respeta?

Q45 ¿Su trabajo es satisfactorio?

Q46 ¿Sus actividades laborales diarias le dan un sentido de dirección y significado?

Q47 ¿Su trabajo aumenta su sentido de autoestima?

Q48 ¿Su trabajo le permite modificar su esfuerzo para adaptarlo a sus fortalezas?

Q49 ¿Su trabajo le hace sentir que, como persona, está prosperando?

Q50 ¿Se siente capaz y eficaz en su trabajo diario?

Q51 ¿Su trabajo ofrece desafíos para mejorar sus habilidades?

Q52 ¿Siente que tiene algún nivel de independencia en el trabajo?

Q53 ¿Se siente personalmente conectado con los valores de su organización?

Q54 ¿Se siente bien físicamente realizando sus actividades en el trabajo?

Q55 ¿Se siente seguro al expresar sus preocupaciones e ideas con su jefe?

Q56 ¿Su trabajo le brinda capacitaciones para fortalecerse y desarrollar sus habilidades?



Las habilidades blandas entre hombres y mujeres en la industria 4.0. (Soft skills between men and women in industry 4.0).

Ruth Isela Martínez Valdez¹; Gloria Pedroza Cantú² y Elí Samuel González Trejo³

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Ciencias Químicas (México),
ruth.martinez@uanl.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0001-6759-3144>

² Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Ciencias Químicas (México),
gpedrozacn13@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8721-2377>

³ Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Ciencias Químicas (México),
elisgoz@yahoo.com.mx, <https://orcid.org/0000-0002-6016-132X>

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: julio-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-301>

Resumen

En la actualidad las organizaciones están inmersas en un entorno digitalizado en el cual se están implementando herramientas de la Industria 4.0 que no solo requiere habilidades en el uso de estas herramientas, además se necesita desarrollar las llamadas habilidades blandas. El objetivo de esta investigación es determinar si hay diferencia entre las habilidades blandas desarrolladas entre hombres y mujeres estudiantes de ingeniería de una reconocida universidad del noreste de México en el marco de la industria 4. La presente investigación está desarrollada bajo un enfoque cuantitativo, no experimental y transversal, se elaboró un instrumento de medición el cual se aplicó a una muestra no probabilística de 303 estudiantes hombres y mujeres que estudian en una reconocida universidad del Noreste de México y que se encontraban trabajando en el momento en que se aplicó la encuesta. Los resultados obtenidos nos muestran que no existe una diferencia entre hombres y mujeres en el desarrollo de las habilidades blandas.

Palabras clave: Habilidades blandas, industria 4.0, género, Centennials.

Códigos JEL: M12, M53, M54

Abstract

Currently, organizations are immersed in a digitized environment in which Industry 4.0 tools are being implemented, which not only requires skills in the use of these tools, but also the development of so-called soft skills. The objective of this research is to determine if there is a difference between the soft skills developed between men and women engineering students from a recognized university in northeastern Mexico in the framework of industry 4. This research is developed under a quantitative, non-experimental approach. and cross-sectional, a measurement instrument was developed which was applied to a non-probabilistic sample of 303 male and female students studying at a recognized university in Northeast Mexico and who were working at the time the survey was applied. The results obtained show us if there is a difference between men and women in the development of soft skills.

Key words: (Soft skills, industry 4.0, gender, Centennials.

JEL Codes: M12, M53, M54

1. Introducción

En la actualidad las organizaciones están inmersas en un entorno digitalizado en el cual se están implementando herramientas de la Industria 4.0 esto ha provocado un cambio en la estructura organizacional, se han adaptado los puestos actuales a la tecnología, sin embargo, la transformación digital no solo es transformar los procesos administrativos sino formar personal con las habilidades necesarias para liderar los cambios y enfocarse no solo en lo técnico sino también en la innovación y creatividad (Thomson, 2019).

Como se mencionó en el párrafo anterior, el reto ante esta nueva revolución tecnológica será adecuar el perfil competitivo del personal y tengan la capacidad para adaptarse a esta nueva forma de trabajar y cumplir con las demandas del mercado laboral, con base en lo anterior, los estudiantes que están en búsqueda de su primer experiencia laboral no solamente deberán cumplir con los conocimientos técnicos que requiere el puesto sino además también deberán contar con el desenvolvimiento de sus habilidades socioemocionales o también llamadas habilidades blandas. (Arroyo, 2019).

Con respecto a lo anterior, hoy en día para adquirir habilidades los estudiantes han pasado por métodos de enseñanza que se han adaptado a estos requerimientos, entre las principales habilidades blandas que requiere el mercado laboral se encuentran son la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el pensamiento crítico (Vera, 2016). En consecuencia, las instituciones de estudios superiores trabajan en la formación de sus alumnos en este tipo de habilidades, para conseguirlo han implementado planes y programas de estudio adaptados a este nuevo entorno (Zepeda, Cardoso y Rey, 2018).

Además, e entorno de la industria 4.0 exige perfiles de egreso más específicos que además de conocimientos sobre el internet de las cosas (IOT), fabrica automatizada, realidad virtual, también debe tener desarrolladas las habilidades blandas tales como la comunicación efectiva, trabajo en equipo, proactividad entre otras (Serna y Serna A., 2017).

El objetivo de esta investigación es determinar si hay diferencia entre las habilidades blandas desarrolladas entre hombres y mujeres estudiantes de ingeniería de una reconocida universidad del noreste de México.

1.1. Marco Teórico

Con la llegada de la industria 4.0 se han incrementado los indicadores de la productividad ya que la digitalización y otras herramientas tecnológicas lo que ha marcado un antes y un después en la industria tradicional pues los procesos productivos son más flexibles y con la digitalización la información es rápida y oportuna (Pérez, 2020). Las principales tecnologías de la industria 4.0 son: el Big Data, el Internet de las cosas, Internet de los servicios, fábricas inteligentes, servicio en la nube, comunicación máquina a máquina y blockchain (Medina, 2020).

Según Schwab (2017) fue el primero en definir el término industria 4.0 en el Foro Económico Mundial, como el alineamiento y la alta capacidad de los diferentes medios tecnológicos en función a la toma de decisiones de las empresas. Por otro lado, Pérez (2020) manifiesta que es el elemento que permite la transición a una economía que se fundamenta en el conocimiento, dejando a un lado la economía de bajo costo y basada en los recursos.

Por otra parte, Inzunza y Espinoza (2018) señalan que actualmente con la llegada de la industria 4.0 y la automatización está provocando que se sustituya a los trabajadores que realizaban actividades mecánicas por máquinas, sin embargo, no se han dado los resultados esperados pues para poder aprovechar las ventajas de la tecnología se requiere personal que tengan habilidades blandas.

1.1.1. Habilidades Blandas

En la actualidad la industria requiere de las habilidades socioemocionales o también llamadas habilidades blandas, las cuales han tomado una mayor relevancia y más con la llegada de la Industria 4.0, estas habilidades no son propiamente competencias específicas de un puesto de trabajo, más bien son cualidades propias de cada persona que los distinguen de los demás (Arroyo, 2019). Por otro lado, Rodríguez (2020) las define como las competencias que se relacionan con la inteligencia emocional,

las actitudes y los valores.

Por su parte, Segura, Nuñez, Grijalvo, González y Martínez (2021) manifiesta que las habilidades blandas, son necesarias para desarrollarse en el entorno social y laboral ya que permiten comunicarse, negociar, motivar y liderar equipos en las organizaciones. De la misma forma el Ayrton Senna Institute (2014) las denomina como las que son requeridas con otros y consigo mismo, además permiten comprender, manejar emociones, autonomía para la toma de decisiones y solucionar conflictos de forma constructiva. Por otro lado, Neri y Hernández (2019) señalan que existe una relación entre las habilidades blandas de un individuo y su desempeño laboral.

Cabe mencionar que en la actualidad los programas de estudio de las Instituciones de Educación Superior están trabajando en programas de formación integral del estudiante, en los que se combinan las habilidades blandas y duras, es decir, de una parte, adquiere formación técnica y de otra, las habilidades socioemocionales con lo que se puede lograr un buen desempeño (Marrero, Mohamed, & Xifra, 2018).

Lo anterior porque se detectó que los estudiantes de nivel superior tienen dificultades para desarrollar las habilidades blandas, esto debido a que, los estudiantes que ingresan a las instituciones educativas no están preparados en el desarrollo de las habilidades blandas, además existen docentes que no cuentan con las habilidades para influir en el estudiante para que mejore sus competencias (Aguinaga & Sánchez, 2020).

Por otro lado, en el ambiente organizacional, la falta de habilidades blandas provoca situaciones desfavorables en las empresas, tales como descoordinaciones, malentendidos, se cometen más errores, la gente se estresa, la calidad del servicio empeora, surgen los conflictos, aumenta la rotación laboral y, además de eso, se produce una pérdida de buenos Talentos (Vera, 2016; Neri y Hernández, 2019).

Con respecto a lo antes mencionado las IES han puesto en práctica actividades didácticas en el aula con la finalidad de fortalecer y desarrollar habilidades, destrezas y actitudes para la investigación, el trabajo colaborativo y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), con la finalidad de tener conocimientos y aplicarlos en las empresas a través del aprendizaje orientado en proyectos, el aprendizaje basado en problemas, proactividad, trabajo en equipo y comunicación efectiva (Zepeda, Cardoso, & Cortés, 2019).

1.2. Pilares de las habilidades blandas

1.2.1. Aptitudes

Según Walker (2011) las aptitudes son las capacidades que tiene una persona para realizarse una actividad y lograr un buen desempeño en cualquier entorno en que desee desarrollarse. Las aptitudes comprenden. Habilidades intelectuales, físicas, analíticas tales como: la comunicación, el continuo aprendizaje y adaptación al cambio, así como la solución de problemas y búsqueda de alternativas (Portillo, 2017).

Referente a la comunicación efectiva, es la que tienen las personas para explicarse y comunicarse con otras personas de formas efectiva y eficaz para conseguir acuerdos mutuos (Quero, Mendoza y Torres, 2014). Con respecto al continuo aprendizaje es mejorar las habilidades y destrezas para desarrollar un trabajo, el adquirir conocimientos lleva a la adaptabilidad que es la destreza para ajustarse a los cambios que se presenten en el entorno (Gómez, 2016). Por otro lado, la solución de problemas y búsqueda de alternativas es la capacidad para determinar lo que provoca un problema y de esta forma reconocer y encontrar alternativas para solucionarlo (Guerra, 2019).

1.2.2. Valores

Para Navas y Guerras (2002) los valores éticos son los sustentos morales que establece una organización para observar leyes y disposiciones que rigen una sociedad, es la capacidad que tienen los individuos para adaptarse a los valores que establece una organización. Los valores son los que llevan a los individuos a desarrollar las habilidades blandas como la comunicación, orientación a los resultados, asertividad entre otras habilidades blandas que hoy exigen las organizaciones (Guillén y Astorga, 2020).

1.2.3. Emociones

Según Saarni (2000) las habilidades emocionales es la capacidad del individuo para autorregular sus emociones en las relaciones sociales y laborales, para conseguirlo las personas deben desarrollar la capacidad de reconocer sus propias emociones para comprender las de los demás y lograr los objetivos planteados, esta se relaciona con lo mencionado en el párrafo anterior es decir que desarrollar el control de las emociones conlleva los valores éticos relevantes de cualquier cultura organizacional. Con respecto a esto Goleman (1999) manifiesta que el manejo de las emociones lleva a desarrollar la habilidad de relacionarse con los demás, es decir, mantener relaciones positivas con los demás e interactuar de forma efectiva con otras personas.

1.2.4. Las habilidades blandas en hombres y mujeres

Con referencia a las diferencias entre hombres y mujeres en el desarrollo de las habilidades blandas, Catalyst (2007) señala que tanto mujeres como hombres cuando ejercen puestos directivos poseen características de liderazgo sin embargo las mujeres en ciertas circunstancias son menos efectivas en esta habilidad.

Godoy y Mladinic (2009) realizaron un estudio a 123 hombres y 119 mujeres de edades entre 20 y 23 años para encontrar diferencias significativas en el desarrollo de las habilidades intrapersonales, comunicación y búsqueda de soluciones, los resultados arrojaron que, en las habilidades de intrapersonales, comunicación y búsqueda de soluciones no se encontró una diferencia significativa entre hombres y mujeres.

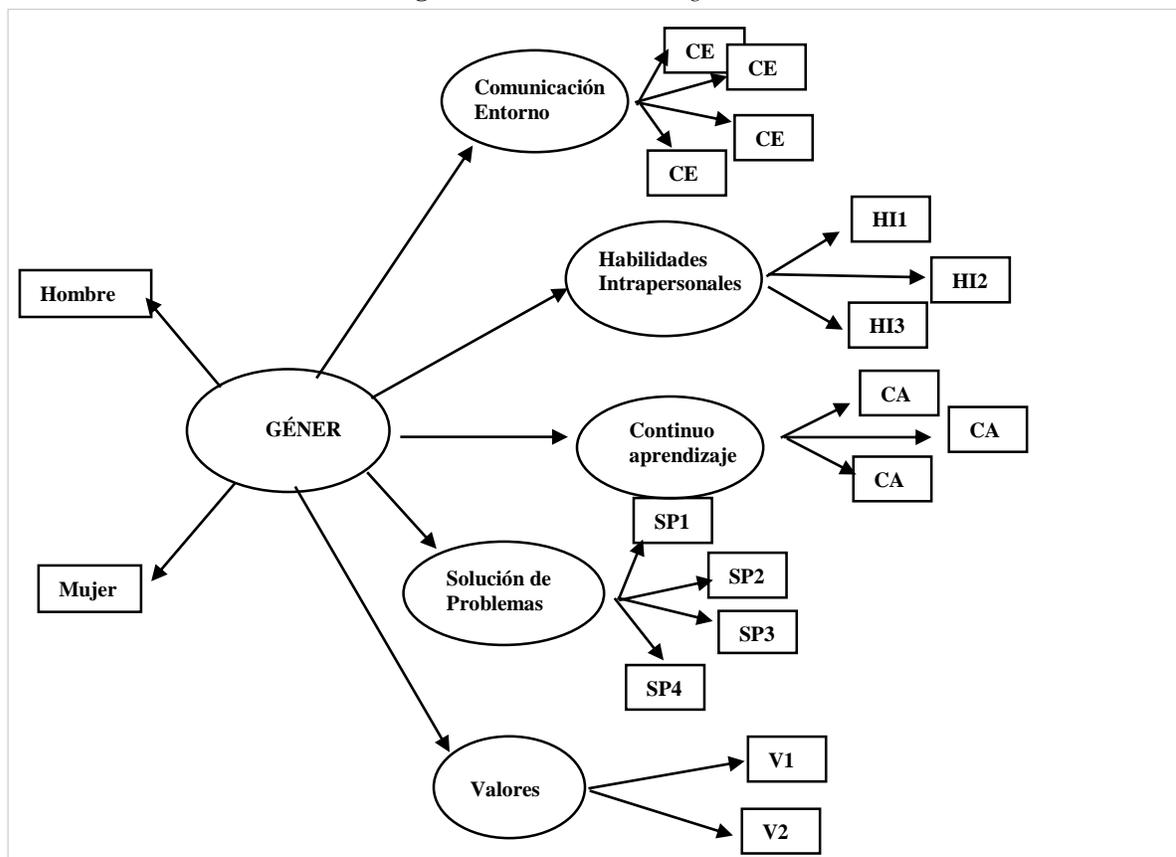
Según Oyarzún, M, Estrada, Pino y Oyarzún, G (2012) manifiestan que en el ámbito académico se ha demostrado que las mujeres desarrollan habilidades de comunicación verbal y los hombres habilidades de razonamiento. Por otra parte, otros estudios señalan que las mujeres expresan más fácilmente sus emociones, saben relacionarse a nivel intrapersonal y son más empáticas que los hombres en tanto los hombres son líderes y tienen mayor apertura al cambio (Pérez, Gázquez, Simón, Molero, Barragán, Martos y Sisto, 2019).

Por otro lado, García, Cabanillas, Morán y Olaz (2014) realizaron un estudio en Córdoba Argentina, a 1067 estudiantes con edades entre 18 y 23 años para encontrar la diferencia entre hombres y mujeres en el desarrollo de habilidades blandas, los resultados mostraron que, para las habilidades intrapersonales, comunicación y valores se encontró una relación positiva más no significativa entre hombres y mujeres.

1.2.5. Habilidades blandas en los centennials

Se llevó a cabo una investigación en Lima Perú a jóvenes entre 18 y 21 años de la generación centennials para determinar el desarrollo de las habilidades blandas de aptitudes y relaciones interpersonales y se encontró que para los pertenecientes a este grupo de edad tanto hombres como mujeres existe una relación positiva en el desarrollo de estas habilidades en entornos digitales y analógicos (Tacca, Cuarez y Quispe, 2020). Por otro lado, Cedeño (2020) manifiesta que para los jóvenes de la también conocida como la generación Z el desarrollo de las habilidades blandas en entornos de industria 4.0 es más significativo por cuestiones de su edad y el entorno en el que se desenvuelven que por su género. Lo mencionado anteriormente permite elaborar el modelo gráfico que muestra la relación entre las variables de estudio de este trabajo.

Figura 1. Modelo de investigación



Fuente: elaboración propia. Figura 1 Muestra la relación entre la variable independiente (género) y las variables dependientes (comunicación entorno, habilidades intrapersonales, continuo aprendizaje, solución de problemas y valores).

Esta investigación estudiará el efecto del género en los factores de las habilidades blandas, comunicación del entorno, habilidades intrapersonales, continuo aprendizaje y apertura al cambio, solución de problemas y búsqueda de alternativas y valores (Saarni, 2017; Posada et al., 2013; Quero et al., 2014; Portillo, 2017 y Nery y Hernández, 2019). Con base en el modelo gráfico establecido y sustentado en la revisión de la literatura, se desarrollaron cinco hipótesis de investigación:

Esta investigación estudiará el efecto del género en los factores de las habilidades blandas, comunicación del entorno, habilidades intrapersonales, continuo aprendizaje y apertura al cambio, solución de problemas y búsqueda de alternativas y valores (Saarni, 2017; Posada et al., 2013; Quero et al., 2014; Portillo, 2017 y Nery y Hernández, 2019).

H1: La diferencia de género tiene efecto en el desarrollo de la Comunicación Entorno (CE) en la generación Centennials.

H2: La diferencia de género tiene efecto en el desarrollo de las Habilidades intrapersonales (HI) en la generación Centennials.

H3: La diferencia de género tiene efecto en el desarrollo del Continuo aprendizaje y apertura al cambio (CA) en la generación Centennials.

H4: La diferencia de género tiene efecto en el desarrollo de Solución de problemas y búsqueda de alternativas (SP) en la generación Centennials.

H5: La diferencia de género tiene efecto en el desarrollo de los Valores (V) en la generación Centennials.

2. Método

La presente investigación está desarrollada bajo un enfoque cuantitativo, no experimental y transversal. No experimental ya que no se manipularon las variables independientes para observar los cambios en las variables dependientes. (Hernández et al.,2006) El instrumento de medición fue aplicado a una muestra no probabilística de 303 estudiantes de ingeniería de una reconocida universidad del noreste de México que trabajan en el estado de Nuevo León, cuidando la proporción entre hombres y mujeres.

2.1. Participantes

La población objeto de estudio es una generación que se prepara para desarrollarse en un entorno profesional y que está inmersa en la evolución de la Industria 4.0.

2.2. Técnica e instrumento

Posterior a la revisión de la literatura se elaboró el instrumento de medición el cual se adaptó del “Test de habilidades blandas” de Posada, Burbano, Sierra y López (2013). Dicho instrumento se conformó de dos secciones. En la primera sección se obtuvieron datos generales del participante: género, edad, si trabaja o no, giro de la empresa o dependencia donde trabajaba y área de la empresa en donde prestan su servicio. En la segunda sección del instrumento se incluyeron 16 reactivos tipo Likert; 4 para dos de las variables, 3 para otras dos de las variables y 2 para una de las variables. Se utilizando una escala del 1 al 5 donde 1 indica “nunca”, 2 “pocas veces”, 3 “a veces”, 4 “casi siempre” y 5 “siempre” para recolectar los datos.

2.3. Procedimiento

Se realizó una prueba preliminar para determinar la confiabilidad del instrumento aplicándolo a 55 personas trabajadoras. Los índices de alfa de Cronbach para cada grupo de ítems de las variables y el global del instrumento se obtuvieron usando el software estadístico SPSS (Statistical Package for de Social Sciences) versión 21.

Tabla 1. Resultados Alfa de Cronbach para análisis de confiabilidad de las variables

Variable	Alfa Cronbach (SPSS)	No de elementos
Comunicación entorno	0.805	4
Habilidades Intrapersonales	0.707	3
Continuo aprendizaje y apertura al cambio	0.776	3
Solución de problemas y búsqueda de alternativas	0.854	4
Valores	0.798	2

Fuente: Elaboración propia

Para el instrumento de medición el índice de Cronbach obtenido fue de 0.878 valor que permitió continuar con la aplicación de la encuesta.

Los datos fueron recolectados durante un período de ocho meses de mayo de 2021 a enero de 2022. Se utilizó la plataforma Forms de Microsoft Office en donde se generó la encuesta de forma digital y se envió la liga para ser contestada. El instrumento de medición se aplicó a 303 estudiantes de ingeniería que trabajan del estado de Nuevo León.

Tabla 2. *Tabla de Operacionalización de variables*

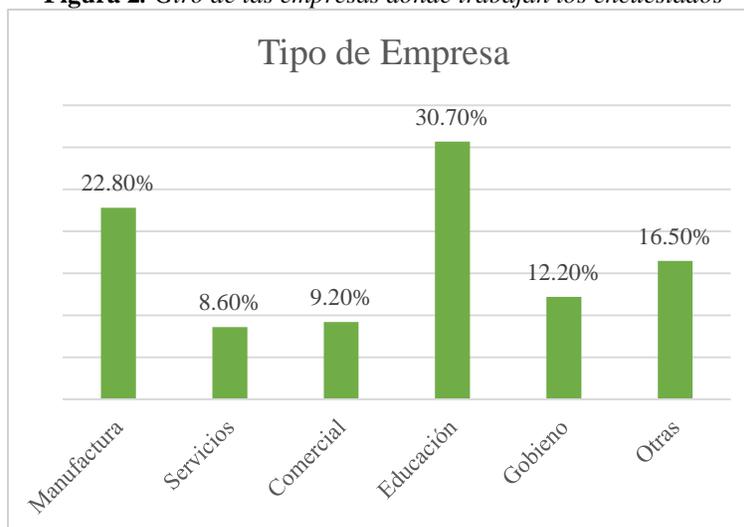
Variable	Definición	Instrumentación	Operacionalización
Género		Indicador de género Hombre Mujer	Pregunta categórica de género.
Comunicación Entorno (CE)	La capacidad de las personas para explicarse y comunicarse con otras personas de formas efectiva y eficaz.	Encuesta tipo Likert Indicadores de Comunicación CE1 Comunicación CE2 Relacionarme CE3 Trabajo en equipo CE4 Manejar un equipo	Encuesta en la que a cada respuesta se le asigna un valor del 1 al 5 Se realizó una comparación de medias con ANOVA utilizando SPSS v21
Habilidades intrapersonales (HI)	Autoconocimiento y auto comprensión que tiene una persona de sí misma.	Encuesta tipo Likert Indicadores de Habilidades intrapersonales HI1 Reacción a situaciones adversas. HI2 Cuestionar mis ideas. HI3 Realizar autocrítica para mejorar	Encuesta en la que a cada respuesta se le asigna un valor del 1 al 5 Se realizó una comparación de medias con ANOVA utilizando SPSS v21
Continuo aprendizaje y apertura al cambio (CA)	Mejorar las habilidades y destrezas para desarrollar un trabajo.	Encuesta tipo Likert Indicadores de continuo aprendizaje y apertura al cambio CA1 Aprender cosas nuevas. CA2 Aceptar cambios CA3 Adaptar al cambio	Encuesta en la que a cada respuesta se le asigna un valor del 1 al 5 Se realizó una comparación de medias con ANOVA utilizando SPSS v21
Solución de problemas y búsqueda de alternativas. (SP)	Capacidad para determinar lo que provoca un problema y de esta forma reconocer y encontrar alternativas para solucionarlo	Encuesta tipo Likert Indicadores de solución de problemas y apertura al cambio. SP1 Iniciativa para decidir. SP2 Resolver un conflicto SP3 Generar nuevas soluciones SP4 Desarrollar creatividad.	Encuesta en la que a cada respuesta se le asigna un valor del 1 al 5 Se realizó una comparación de medias con ANOVA utilizando SPSS v21
Valores (V)	Principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona o grupo de personas.	Encuesta tipo Likert Indicadores de valores. V1 Valores de la sociedad. V2 Valores propios	Encuesta en la que a cada respuesta se le asigna un valor del 1 al 5 Se realizó una comparación de medias con ANOVA utilizando SPSS v21

Fuente: elaboración propia

3. Resultados

Forms de Microsoft Office genera una base de datos o Excel donde se recolectan los resultados obtenidos de cada una de las encuestas. De la primera sección de la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados. De las 303 encuestas 157 fueron contestadas por hombres y 146 por mujeres. La edad de los encuestados osciló entre 20 y 24 años.

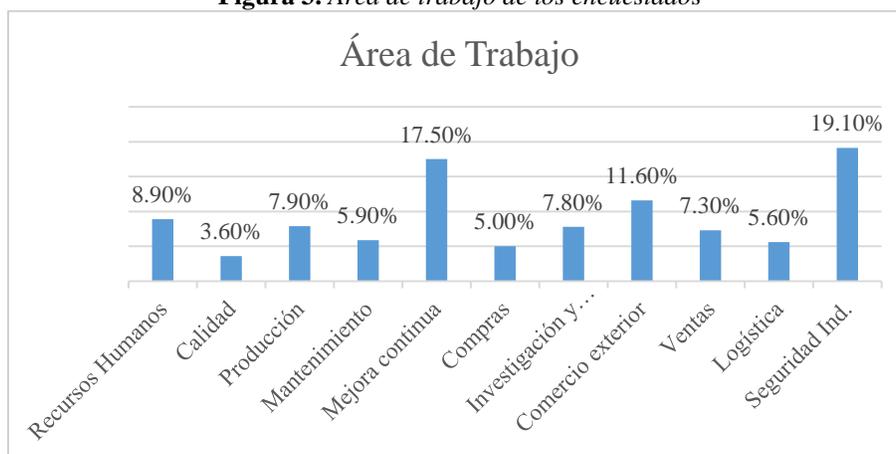
Figura 2. Giro de las empresas donde trabajan los encuestados



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la figura 2 el 22.8% laboran en empresa de Manufactura, el 8.6% en empresa de servicio, el 9.2 % en empresas de Comercio, el 30.7% en Educación, el 12.2% en gobierno y el 16.5% en otro tipo de empresas.

Figura 3. Área de trabajo de los encuestados



Fuente: elaboración propia

En la Figura 3 se muestran los resultados del área de trabajo en la que se desarrollan los encuestados. El 8.9% trabaja en Recursos Humanos, el 3.6% en Calidad, el 7.9% en Producción, el 5.9% en Mantenimiento, el 17.5% en Mejora continua, el 5% en Compras, el 7.8% en Investigación y desarrollo, el 11.6% en Comercio exterior, el 7.3% en el área de Ventas, el 5.6% en Logística y el 19.1% en Seguridad Industrial.

De la segunda sección de la encuesta se obtienen los siguientes resultados generados utilizando

SPSS versión 21.

Tabla 3. Diferencias en Habilidades Blandas entre Géneros

Indicador	ANOVA de un factor		p value
	Media Género Femenino	Media Género Masculino	
CE1	4.03	4.03	0.978
CE2	3.89	3.80	0.346
CE3	4.11	3.99	0.179
CE4	4.16	4.02	0.131
HI1	3.92	3.86	0.493
HI2	4.08	3.93	0.155
HI3	4.18	4.14	0.695
CA1	4.55	4.64	0.164
CA2	4.38	4.42	0.594
CA3	4.39	4.48	0.245
SP1	3.91	3.94	0.730
SP2	3.90	4.00	0.266
SP3	3.97	4.10	0.182
SP4	3.90	4.11	0.034*
V1	4.56	4.51	0.479
V2	4.35	4.45	0.291

(*) Significativo con valor $p < 0.05$ (**) Significativo con valor $p < 0.01$ (***) Significativo con valor $p < .005$

Fuente: Elaboración propia con base en resultados del reporte de SPSS versión 21.

La Tabla muestra los resultados del análisis ANOVA de un factor de las diferencias entre personas de diferente Género con respecto a las habilidades blandas (se muestran los resultados de todos los indicadores)

La tabla 3 muestra los resultados de la prueba ANOVA para cada uno de los ítems de las cinco variables dependientes Comunicación entorno (CE), Habilidades intrapersonales (HI), Continuo aprendizaje y apertura al cambio (CA), Solución de problemas y búsqueda de alternativas (SP) y Valores (V). Observamos que solamente uno de los ítems el SP4 es significativo para un valor < 0.05 . El resto de los resultados de la prueba ANOVA no muestran diferencia significativa en el desarrollo de las habilidades blandas para los géneros masculino y femenino.

Tabla 4. Diferencias de variables compuestas entre géneros

Variable compuesta	ANOVA de un factor		p value
	Media Género Femenino	Media Género Masculino	
Comunicación Entorno (CE)	4.05	3.96	0.408
Habilidades intrapersonales (HI)	4.06	3.98	0.448
Continuo aprendizaje y apertura al cambio (CA)	4.44	4.51	0.334
Solución de problemas y búsqueda de alternativas. (SP)	3.92	4.04	0.303
Valores (V)	4.46	4.48	0.385

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de SPSS versión 21. La Tabla muestra los resultados del análisis ANOVA de un factor para las diferencias de Género Femenino y Masculino con respecto a las variables compuestas de Comunicación entorno, Habilidades intrapersonales, Continuo aprendizaje y apertura al cambio, Solución de problemas y búsqueda de alternativas y Valores para un $p < 0.05$.

En la tabla 4 se presentan los resultados de la prueba ANOVA para cada una de las cinco variables compuestas CE, HI, CA, SP y V. Se calcularon los promedios de los indicadores de cada una de las variables dependientes. De acuerdo con los resultados obtenidos observamos un $p = 0.408$ por lo que no hay diferencia significativa de la variable Comunicación entorno (CE) con respecto al género por lo que se rechaza la H1. Se obtiene un $p = 0.448$ por lo que no existe diferencia significativa de la variable Habilidades intrapersonales (HI) con respecto al género por lo que se rechaza la H2.

Un $p=0.334$ nos indica que no se presenta diferencia significativa de la variable Continuo aprendizaje y apertura al cambio (CA) con respecto al género por lo que se rechaza la H3. Igualmente, con un valor $p=0.303$ podemos determinar que no hay diferencia significativa de la variable Solución de problemas y búsqueda de alternativas (SP) con respecto al género por lo que se rechaza la H4. Y finalmente la prueba ANOVA arroja un $p=0.385$ que nos indica que tampoco existe diferencia significativa de la variable Valores (V) con respecto al género para los jóvenes Centennials, por lo que se rechaza la H5.

4. Discusión

El objetivo de esta investigación fue determinar si hay diferencia entre las habilidades blandas desarrolladas entre hombres y mujeres estudiantes de ingeniería de una reconocida universidad del noreste de México en el marco de la industria 4.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo muestran que no existe diferencia significativa en el desarrollo de las habilidades blandas entre hombres y mujeres estudiantes de ingeniería y pertenecientes a la generación Centennials. Resultado similar al que reportan Godoy y Mladinic (2009).

Lo anterior puede deberse a que como ingenieros deben de tener un perfil semejante tanto hombres como mujeres, y desarrollar habilidades similares, tales como capacidad de comunicación, liderazgo, colaboración, adaptación al cambio, capacidad para resolver problemas, tomar decisiones, valores, entre otras.

Los resultados obtenidos en este estudio no se pueden generalizar ya que una limitante de este se debe a que la muestra utilizada para el análisis pertenece específicamente a estudiantes de ingeniería de una universidad del noreste de México, que pertenecen a la generación Centennials. Para futuras investigaciones se deben considerar estas limitantes.

Se pueden generar nuevas investigaciones a partir de este trabajo, tales como comparar las habilidades desarrolladas por estudiantes de diferentes licenciaturas. Hacer una comparación entre diferentes generaciones. O bien determinar las habilidades blandas que requieren las diferentes empresas para distintos puestos.

5. Referencias

- Aguinaga, S. y Sánchez, S. (2020). Énfasis en la formación de habilidades blandas en mejora de los aprendizajes. *EDUCARE ET COMUNICARE: Revista De investigación De La Facultad De Humanidades*, 8(2), 78-87. En <https://doi.org/10.35383/educare.v8i2.470>
- Arroyo, F. (2019). *Revolución tecnológica: la era de las competencias blandas*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Cantabria]. <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/17506>
- Ayrton Senna Institute (2014). *Competências Socioemocionais. Material de discussão*. (1). Ayrton Senna https://institutoayrtonsenna.org.br/content/dam/institutoayrtonsenna/radar/estante-educador/COMPET%C3%80NCIAS-SOCIOEMOCIONAIS_MATERIAL-DE-DISCUSS%C3%80O_IAS_v2.pdf
- Catalyst (15 de Julio de 2007). *The double-bind dilemma for women in leaderships: Damned if you do, doomed if you don't*. Catalyst <https://www.catalyst.org/research/the-double-bind-dilemma-for-women-in-leadership-damned-if-you-do-doomed-if-you-dont/>
- Cedeño, A. (2020). Estrategia para desarrollar las habilidades blandas con el uso de las TIC en los estudiantes del 6to. grado del nivel primario. *Revista UCE Ciencia. Revista de postgrado*, 8(1), 1-15. En <http://uceciencia.edu.do/index.php/OJS/article/view/184>
En <https://www.riti.es/ojs2018/inicio/index.php/riti/article/view/142/pdf>
- Godoy, L. y Mladinic, A. (2009). Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. *Psykhé*, 18(2), 51-64. En <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psykhe/v18n2/art04.pdf>
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

- Gómez, M. (2016). *Gestionar información: el manejo de la materia prima del conocimiento*. México: Cengage Learning Editores.
- Guerra, B. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 23(1), 5-15. En <https://www.scielo.br/j/pee/a/YyZgKBY9JLVXnCDKMNc7nqc/?lang=es>
- Guillén, N. y Astorga, C. (2020). Desarrollo de habilidades blandas en el estudiantado mediante la actividad académica procesos prácticos para la formación de docentes en educación commercial. *Revista Internacional de Administración de Oficinas y Educación Comercial*, 5(2), 1-20. En <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/respaldo/article/view/15451>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*, Toluca: Mc Graw-Hill.
- Inzunza, P. C., & Espinoza, E. G. (2018). Competencias y habilidades profesionales para enfrentar la era digital de la economía en la región del Évora. *Revista de investigación en Tecnologías de la Información*, 6(12), 112-121. En <https://www.riti.es/ojs2018/inicio/index.php/riti/article/view/142>
- Marrero, O., Mohamed, R., & Xifra, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 5, 1-18. En <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>
- Medina, G. (2020). *Avances en responsabilidad social de universidades con educación virtual en el marco de la industria 4.0 [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]*. Repositorio Institucional. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/36658>
- Navas, J. y Guerras, L. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teorías y Aplicaciones*. Thomson Reuters. En: https://www.researchgate.net/publication/281409665_La_direccion_estrategica_de_la_empresa_Teoria_y_aplicaciones_5_edicion
- Neri, J., y Hernández, C. A. (2019). Los jóvenes universitarios de ingeniería y su percepción sobre las competencias blandas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18). En http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672019000100768
- Oyarzún, G., Estrada, C., Pino, E., & Oryazún, M. (2012). Habilidades sociales y endimientamiento académico: Una mirada desde el género. *Acta Colombiana de Psicología*, 15(2), 21-28. En <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5786536>
- Pérez, J. G. (2020). Retos de las instituciones de educación superior para su articulación en la Industria 4.0. *Revista CEA*, 6(11), 9-11. En <https://doi.org/10.22430/24223182.1584>
- Pérez, M., Gázquez, J., Simón, M., Molero, M., Barragán, A., Martos, Á., & Sisto, M. (2019). Variables Psicológicas y Educativas para la intervención en el ámbito escolar. *Asociación Universitaria de Educación y Psicología*, 3(1), 1-18. En https://www.researchgate.net/publication/340508690_Estrategias_para_mejorar_la_participacion_en_el_aula_del_alumnado_con_discapacidad_visual
- Portillo, M. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. *Revista Educación*, 41(2), 2-10. En <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v41n2/2215-2644-edu-41-02-00118.pdf>
- Posada, L., Burbano, R., Sierra, M. & López, D. (2013). Habilidades para la vida: análisis de las propiedades psicométricas de un test creado para su medición. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 4(2), 181-200. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497856283003>
- Quero, M., Mendoza, M. y Torres, Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Negotium*, 9(27), 22-33. En <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230409001.pdf>
- Rodríguez, J. (2020). Las habilidades blandas como base del buen desempeño del docente universitario. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 186-199. En <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7475508>

- Saarni, C. (2000). Emotional competence: A developmental perspective. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*, (pp. 68-91). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwab, K. (2017). *La Cuarta Revolución Industrial*. Debate
- Segura, A., Nuñez, V., Grijalvo, M., González, R. y Martínez, I. (2021). Decisiones de participación en gamificación de experiencias de aprendizaje para adquisición de competencias blandas. Dykinson. *Innovaciones metodológicas con TIC en la educación* (3511-3528). Publisher Dykinson.
- Serna, E. y Serna, A. (2017). Complejidad y Pensamiento Complejo para innovar los procesos formativos en ingeniería. *Sistemas Cibernética e Informática*. 14(1), 48-55. En [http://www.iiisci.org/journal/CV\\$/risci/pdfs/CB176YI17.pdf](http://www.iiisci.org/journal/CV$/risci/pdfs/CB176YI17.pdf)
- Tacca, D., Cuarez, R. y Quispe, R. (2020). Habilidades Sociales, Autoconcepto y Autoestima en Adolescentes Peruanos de Educación Secundaria. *International Journal of Sociology of Education*, 9(3), 293-324. En <http://doi.org/10.17583/rise.2020.5186>
- Thomson (2019). *Habilidades 4.0 el empresario del futuro frente a los desafíos tecnológicos*.(3). Thomson Reuters. En: whitepaper-habilidades-4-0.pdf (thomsonreuters.com.ar)
- Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akadèmeia*, 15(1), 53-73. En <http://190.98.240.13/index.php/rakad/article/view/137>
- Walker, M. (2011). Melanie ¿Aptitudes y qué más? Principios para las pedagogías de praxis en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 15(1), 85-107. En https://www.researchgate.net/publication/317352962_Aptitudes_y_que_mas_Principios_para_las_pedagogias_de_praxis_en_la_educacion_superior
- Zepeda, M., Cardoso, E., Rey, C. (2019). El desarrollo de habilidades blandas en la formación de ingenieros. *Científica*, 23(1), 61-67. En <https://www.redalyc.org/journal/614/61458265007/>

La incidencia de los comportamientos de ciudadanía organizacional, en la administración del espacio en blanco, el caso de estudiantes universitarios.

(The incidence of organizational citizenship behaviors in the management of white space, the case of university students.)

María Mayela Terán Cazares¹; Ivon Abigail González Garza² y Blanca Nelly Rodríguez Garza³

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), mayela.teran@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5089-3909>.

² Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), ivon.gzz.gza@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3819-5395>.

³ Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), bngarza6@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9291-0292>.

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: julio-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-315>

Resumen

La presente investigación exploratoria, surge con la finalidad de identificar, el comportamiento de ciudadanía organizacional, que presenta una mayor incidencia en la administración del espacio en blanco, considerando el enfoque cuantitativo no experimental, donde se encuestó a un total de 294 estudiantes, los cuales se encuentran estudiando su último semestre, del programa educativo Licenciado en Administración y que además se encuentran laborando, donde se les aplicó una encuesta con un total de 51 ítems, donde los comportamientos de ciudadanía organizacional CCO fueron estudiados a partir de los autores Organ (1988), en el caso de la administración del espacio en blanco se tomó como base el instrumento validado por Terán, González y Rodríguez (2021). Por ende, los resultados fueron analizados a partir del programa estadístico SPSS V21, identificando que el comportamiento de ayuda es el que presenta una mayor incidencia dentro de la administración del espacio en blanco con un 69% el cual es significativo ya que permite manejar las actividades y funciones dentro de los lugares inexplorados de la organización.

Palabras clave: Comportamientos de ciudadanía organizacional, administración del espacio en blanco, estudiantes, licenciatura, organizaciones

Códigos JEL: I2, I23, J24

Abstract

The present exploratory research, arises with the purpose of identifying, the organizational citizenship behavior, which presents a greater incidence in the administration of the blank space, considering the non-experimental quantitative approach, where a total of 294 students were surveyed, who are studying their last semester of the educational program Bachelor in Administration and who are also working, where they were applied a survey with a total of 51 items, where the organizational citizenship behaviors CCO were studied from the authors of the authors of the study, In the case of the administration of the blank space, the instrument validated by Terán, González and Rodríguez (2021) was used as a basis in the case of the administration of the blank space. Therefore, the results were analyzed using the SPSS V21 statistical program, identifying that the helping behavior is the one that presents the highest incidence within the administration of the blank space with 69%, which is significant since it allows to manage the activities and functions within the unexplored places of the organization.

Key words: Organizational citizenship behaviors, white space management, students, bachelor's degree.

JEL Codes: I2, I23, J24

1. Introducción

El espacio en blanco contempla a la organización como un lugar de distribución, donde se debe de investigar con exactitud las áreas con poca vinculación dentro de los negocios, así como la visión a seguir, esto a partir del desarrollo de prácticas metodológicas, novedosas y experimentales (Thompson, 2008). Manejarlo involucra potencializar dichos espacios.

Los pioneros en este concepto son los autores Rummler y Brache (1995), donde fundamentan que “las estructuras organizacionales, presentan el espacio en blanco, donde la misión a cumplir consiste en eliminarlo, obstaculizando estas áreas de crecimiento” (p.183). De esta forma las organizaciones deben de desarrollar capacidades múltiples, donde sea prioridad la innovación en ideas y acciones, creando estrategias en función cognitivo, social y estructural.

Asimismo se hace referencia al territorio inexplorado dentro de los negocios y organizaciones, donde se atribuyen conflictos en relación a la identidad organizacional, a partir de la poca comprensión de los procesos a realizar (Kuhn, y Louw, 2017), por ende, proyecta la poca procuración ante la cultura organizacional, donde esta no se desarrolla, debido a la poca claridad que existe en las reglas, donde el directivo tiene una figura débil, ya que las estrategias de crecimiento que propone son confusas, teniendo consecuencias por el poco entendimiento hacia los procesos, provocando conflictos ante la falta de oportunidades.

Para Maletz y Nohria (2001), las empresas que presentan las siguientes características, se consideran como lugares del espacio en blanco, a partir de los reglamentos a seguir son ambiguos y sin actualización, el líder, dentro de su perfil presenta confusión y mínimas habilidades de dirección. Los presupuestos asignados son mínimos.

Este concepto representa grandes riesgos debido a que los resultados están en espera, viendo el mercado como un aspecto ajeno, o las capacidades de dirección no son aplicadas, algunos directivos al mismo tiempo de fracasar en ello, no se arriesgaría a fallar de nuevo (Jhonson, 2017). Ya que se fundamentan en base a una perspectiva que se fundamenta en lo defectuoso, de esta manera los negocios tienden a fracasar (Rummler y Brache, 1991).

Aunado a ello Maletz y Nohria (2001), Señalan como prioridad la nueva dirección para navegar en el espacio en blanco, ya que las recompensas son gratificantes, más sin embargo existen una serie de desafíos que los gerentes operan dentro de este proceso, los cuales son:

- Establecer la legitimidad: Conlleva el manejo automático de los procesos y las actividades, formando estrategias donde los gerentes tienen el deber de “caminar en sentido” para poder generar comunicación, ante una atención y protección los colaboradores, operando eficientemente la movilización de recursos necesarios.
- Movilización de recursos: Implica generar y reunir recursos, para avanzar ante las estrategias anteriormente descritas, trayendo consigo claridad ante los presupuestos y demás de la disposición para atacar este espacio inhábil.

En consecuencia, Kuhn y Low (2017), consideran estos espacios como un riesgo, debido a que se desconoce la organización de las actividades, debido a que no se tiene acceso a las guías fiables que indican los procesos de captura y funciones a seguir. Cabe señalar que el desarrollar nuevas oportunidades en el espacio en blanco, incrementa el crecimiento dentro de las empresas esto de una manera transitiva, adquiriendo nuevas fuentes para adquirir ingresos.

De igual forma el espacio en blanco, conlleva la gestión de personal, donde Rummler y Brache (1991), marcan consecuentemente, la figura del líder proyecta, la poca responsabilidad, a tal forma que las interacciones y funciones con los subordinados generan límites, a partir de una falta de progreso, ante los desacuerdos expresados en las funciones (Cooper, 2013). En consecuencia, el líder representa una aptitud mínima para liderar a su personal, dentro de la toma de decisiones.

Asimismo, Jhonson (2017), señala que trabajar el espacio en blanco, conlleva analizar todas las actividades, que se realizan fuera de la rutina laboral, pero si dentro del espacio de trabajo, las cuales representan una serie de retos, ya que no cuentan con una utilidad como tal, de esta forma si se interviene eficientemente se obtienen oportunidades de crecimiento, potencializando principalmente en los negocios, a partir del desarrollo de planes y modelos transformacionales.

A pesar de ser un proceso que involucra suposiciones, ante lo desconocido, se debe de manejar desde un comportamiento hiperactivo, porque permite a los ejecutivos formar proyectos, donde se utilicen herramientas nuevas e innovadoras, ante la planificación, organización y control, destacando como ventaja competitiva ya que no se implementan las típicas tradiciones.

Sin embargo, el líder que toma la decisión de no adentrarse a trabajar en el espacio en blanco pierde la oportunidad de trascender en un mercado formando tendencias reflejados a la empresa como una compañía distante de trabajar en diversas circunstancias, declinando de esta manera la habilidad de trascender en un mercado existente, así como las continuidades de mejora dentro de la industria (Jhonson, 2017).

Esto representa una oportunidad de crecimiento para toda organización permitiendo tener la facilidad de formar ideas concretas para obtener beneficios y poder experimentar para tener nuevos aprendizajes, haciendo de esta manera la creatividad, en caso de que no sea gestionado en su totalidad implica el desaprovechar la capacidad de innovación.

Se han reunido exiguas investigaciones relacionadas al Espacio en blanco (White Space) en la administración o gestión de una empresa. Según Maletz y Nohria (2001), las reglas en el espacio en blanco son vagas, la autoridad es confusa, los presupuestos son inexistentes y la estrategia no está clara, y es aquí donde, como consecuencia, la actividad empresarial que ayuda a reinventar y renovar una organización tiene lugar.

El Espacio en blanco fue estudiado y medido por Johnson (2010), en su libro *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. aquí presenta un caso convincente para la innovación del modelo de negocio como catalizador de un crecimiento robusto, tanto a través de la transformación de los mercados existentes el espacio en blanco dentro de cada compañía como a través de la creación de los nuevos mercados del futuro -el espacio en blanco más allá del cual tantas compañías encuentran tan difícil aventurarse.

En 2017, W.J. Kühn y L. Louw identificaron y compararon marcos de innovación de modelos de negocios para identificar elementos comunes. Es así cómo pudieron proponer un marco de diseño capaz de diseñar modelos de negocio apropiados para los espacios en blanco.

Para Johnson (2017). El espacio en blanco debe ser visto como una oportunidad para la expansión del negocio y ser capturado, en lugar de ser una entidad desconocida e incomprensible que siempre se evita, las oportunidades fuera de su núcleo y más allá de sus adyacencias que requieren un modelo de negocio diferente para explotar.

Dentro de este proceso el papel los gerentes destacan por desarrollar e implementar nuevas estrategias con legitimidad, haciendo que los recursos se movilicen, generando nuevos impulsos los cuales permiten cuantificar resultados (Maletz y Nohria, 2001). De esta manera (Borman y Motowidlo, 1993), señalan que los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO) representan el centro principal de todo empleo, los cuales son considerados elementos que dan paso al desempeño laboral dentro del espacio en blanco (Bergeron, et al. 2014).

En este contexto, las organizaciones presentan una deficiencia en cuanto a los límites conllevando significativamente el completar este tipo de actividades a partir de ella se considera a ser contratada, formando un comparativo entre estas tareas, los CCO destacan en estos procesos por presentar una mayor autonomía identificándose a la hora de desempeñar el empleo (Dierdorff, et al. 2012).

Estos comportamientos destacan por involucrar un desempeño organizacional a partir de actividades que no se encuentran definidas en las estructuras formales. Los comportamientos de ciudadanía organizacional, involucra roles en donde la persona trabaja en su autoeficacia en todas sus actividades, destacando por ser un colaborador que ve más allá de sus tareas cotidianas, reflejando en ellos un sentido de pertenencia a la organización (Bergeron, et al. 2014). conllevando así en intervenir en aquellas áreas indefinidas en donde se pueden encontrar nuevas oportunidades de mejora.

Cabe destacar que los comportamientos funcionan de manera proactiva dentro de las estructuras indefinidas, así como lo es dentro del espacio en blanco, a partir de un proceso detallado de autogestión permitiendo recompensar estratégicamente la participación de los empleados

(Bergeron, et al. 2014).

Este trabajo examina cuáles de los comportamientos de ciudadanía organizacional, forman una mayor influencia específicamente dentro del espacio en blanco. Los comportamientos de ciudadanía organizacional se enfocan en el desempeño de las actividades que no se encuentran designadas en las funciones de la compañía, Organ (1988), establece este concepto como los comportamientos individuales los cuales destacan por ser direccionales y no explicados dentro del sistema formal, así mismo funcionan de manera efectiva en la empresa, implican una cuestión de elección personal.

Es importante señalar que los comportamientos cuentan con diferentes dimensiones las cuales se describen a continuación a partir de

Comportamiento de Ayuda: Hace referencia a llevar a cabo acciones encaminadas a prevenir todo aquel problema en el cual se involucre el trabajo (Boorman y Motowidlo, 1997).

Comportamiento de Lealtad Organizacional: Conlleva de la capacidad de defender, respaldar y atender los constructos a partir de la formación de los objetivos organizacionales:

De igual manera (Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach, 2000). Hacen la descripción de los siguientes comportamientos

Comportamiento de Cumplimiento Organizacional: Estos mismos autores indican que el colaborador cumpla las reglas establecidas, a partir de los procedimientos, indicando los roles.

Comportamiento de Virtud Cívica: Representa las utilidades, así como los deberes como el cumplimiento de los deberes, indicando las responsabilidades que se requiere.

Comportamiento de Autodesarrollo: Hace referencia a las actividades voluntarias con la finalidad de formar una, mejora de esta manera la persona aumenta sus habilidades y fortalezas.

Bajo este contexto, los comportamientos organizacionales presentan una deficiencia a partir de los límites que conllevan el completar el trabajar en actividades encaminadas a estas áreas, donde se espera una mayor autonomía como parte del desempeño (Dierdorff, et al. 2012). En caso de no gestionarse en su totalidad conlleva desaprovechar la importancia de desarrollarse debido a que implica el no detectar las habilidades de la comunidad laboral, así como el análisis de probar con nuevas experiencias ante lo desconocido.

Esencialmente los CCO, juegan un papel dentro del espacio en blanco, ya que tanto directivos, como colaboradores, obtienen nuevos conocimientos, dentro de sus actividades, mostrando comportamientos de ayuda, en el control de material, creciendo los talentos y habilidades organizacionales (Maletz y Nohria, 2001).

Por consiguiente, persisten como factor dentro de la estructura organizacional, esto debido a que se genera a partir de la interacción de elementos internos, como lo son los valores, por lo que se internalizan las relaciones formándose como factor de la estructura organizativa. Actualmente existe una cantidad muy mínima en referencia a la administración del espacio en blanco, es por ello que se quiere contribuir en formar nuevos conocimientos dentro de esta variable, contribuyendo indirectamente con el soporte de la organización de manera socialmente.

Así mismo las estrategias que se trabajan presentan una poca claridad, es a partir de ello que la cultura tiene como principal finalidad colaborar y reorganizar el espacio de trabajo. Cabe señalar que el desarrollar nuevas oportunidades en el espacio en blanco, incrementa el crecimiento dentro de las empresas esto de una manera transitiva, adquiriendo nuevas fuentes para adquirir ingresos (Kuhn y Louw, 2017).

Dentro de este proceso el papel los gerentes destacan por desarrollar e implementar nuevas estrategias con legitimidad, haciendo que los recursos se movilicen, generando nuevos impulsos los cuales permiten cuantificar resultados (Maletz y Nohria, 2001). Trabajar en conjunto con la cultura organizacional, una vez identificadas las áreas a trabajar, se requiere de nuevas destrezas, así como diversos conocimientos y aprendizajes, haciendo de esta manera la innovación de los negocios (Jhonson, 2017).

Por consiguiente, el líder debe de adiestrar constantemente a su equipo de trabajo, para que de esta forma las estrategias de cambio se promuevan con éxito, asimismo las estrategias deben de articularse y centrarse a partir de la definición de sistemas, estructuras, así como de los requerimientos

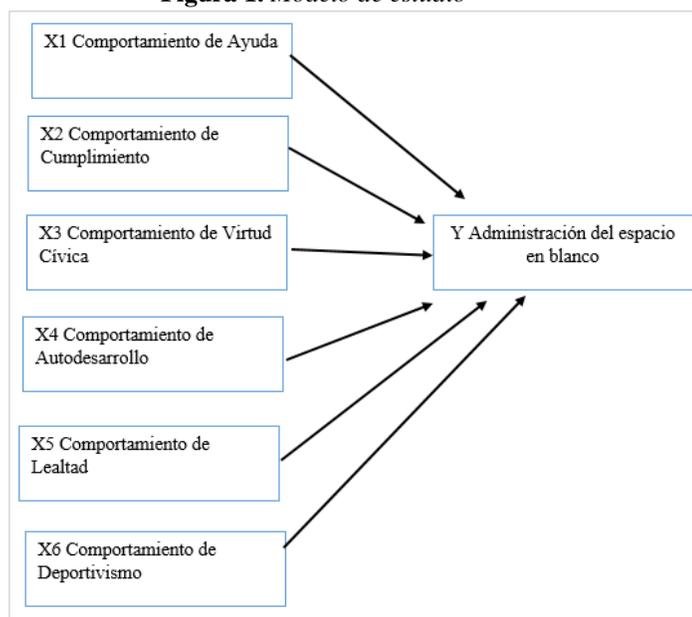
necesarios para ejecutarse, donde el personal se sienta importante con su participación.

Con base en lo anterior, los comportamientos de ciudadanía organizacional, pueden solucionar o complicar los problemas, en relación a la estructuras internas, ya que consideran el organigrama como una pieza clave para analizar el espacio en blanco, bajo dos vertientes, en primera instancia la organización precisa al personal que opera bajo los estándares de eficiencia entre las diversas áreas, dando paso a la segunda vertiente ya que por consecuencia en ocasiones se generan discrepancias en el manejo de estos espacios (Rummler y Brache, 1991).

Es por ello que se llega a la pregunta central, del estudio donde se quiere llegar a conocer ¿Cuál es el comportamiento de ciudadanía organizacional, que tiene una mayor incidencia, en la administración del espacio en blanco, en estudiantes universitarios?

Asimismo, a continuación, en la figura #1 se presenta el modelo de estudio

Figura 1. Modelo de estudio



Fuente: Elaboración propia

2. Método

La investigación es exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa, con corte transversal considerando el estudio de forma cuantitativa, no experimental. Donde se realizó una investigación documental y bibliográfica para el desarrollo del marco teórico; y una investigación de campo en la elaboración de encuestas.

2.1. Participantes

Con respecto al universo del presente, estudio la muestra se conforma por un total de 294 estudiantes, que actualmente se encuentran estudiando, el 9no semestre, bajo el programa educativo Licenciado en Administración, de una escuela de negocios, en el área de Monterrey Nuevo León, es importante señalar, que el requisito principal, para poder acceder a la encuesta, es que el estudiante actualmente se encuentre laborando.

2.2. Técnicas e instrumentos

El instrumento utilizado se conformó por un total de 51 ítems, divididos en 2 secciones, en primera instancia, los primeros 25 ítems corresponden a la variable independiente, que son los comportamientos de ciudadanía organizacional, se consideró lo estudiado por Organ (1988), asimismo los 26 ítems restantes corresponden a la variable dependiente que es el espacio en blanco,

donde se toma como base, lo investigado por Terán, González y Rodríguez (2021).

Para las respuestas se utilizó una escala de Likert, numerada del 1 al 5 para su respuesta, donde se pretende conocer, que tan de acuerdo está el estudiante con las afirmaciones, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. En los datos demográficos, se recopiló el género, edad, religión, años de experiencia laboral, giro de la organización y número de personas que supervisa.

3. Resultados

Con el objetivo de obtener los resultados estadísticos, en el presente estudio se desarrollaron los siguientes análisis:

3.1. Análisis De Cronbach

Se midió la validez y confiabilidad del instrumento de medición, más adelante se muestran los grados de correlación entre las variables. En la tabla #1 se muestran los resultados del análisis de las Alfas de Cronbach satisfactorias, por encima del .766, lo que señala que los ítems de cada constructo no están correlacionados, es decir son totalmente independientes una de la otra.

Tabla 1. Alfa de Cronbach para cada una de las variables de estudio

Variables	Alfa Cronbach
Comportamiento organizacional (v. Independiente)	
X1 = ayuda	0.863
X2 = cumplimiento	0.839
X3 = virtud cívica	0.766
X4 = autodesarrollo	0.772
X5= lealtad	0.734
X6= deportivismo	0.825
Espacio en blanco (v. Dependiente)	
Y= espacio en blanco	0.907

Fuente: Edición Propia.

3.2. Análisis de Resultados del Modelo

Los resultados, se identificaron a partir de la regresión lineal múltiple de las variables independientes, X1 = AYUDA, X2 = CUMPLIMIENTO, X3 = VIRTUD CÍVICA, X4 = AUTODESARROLLO, X5= LEALTAD, X6= DEPORTIVISMO, Y= ADMINISTRACION DEL ESPACIO EN BLANCO, los cuales se describen a continuación:

Tabla 2. Resultados de la regresión lineal múltiple

Variable dependiente	R	Qquare	Durbin-Watson
Y1 Espacio en blanco	.829	.687	1.771

Variables independientes: Ayuda, Cumplimiento, Virtud Cívica, Autodesarrollo, lealtad, deportivismo

Fuente: Elaboración Propia a partir del SPSS-V21

Los valores que se identifican, referentes en el Durbin- Watson, señalan la independencia entre los residuos, y asimismo indican la auto correlación, dentro de la regresión, donde se puede observar en la tabla, este valor se encuentra dentro del rango 1.771 ya que enmarca la inexistencia de la autocorrelacion entre los modelos de estudio, donde se considera una regresión lineal múltiple dentro de los rangos de 1.5 a 2.5, con el coeficiente de correlación aceptado (r) en .829, a partir de ello el modelo del presente estudio, el coeficiente de determinación es de 0.687 (véase la tabla 3).

3.3. Análisis de Varianza

El análisis de varianza ANOVA, es el que compara las medias de cada variable, para definir la independencia entre las variables independientes, por lo que se indica que los modelos

son aceptados, donde en la tabla #3 se establece la independencia contra las variables el cual el valor debe de ser menor a 5% de la significancia.

Tabla 3. Análisis de Anova

Modelo Con	Sig.
Variable Dependiente	
Y1 ESPACIO EN BLANCO	.000

Fuente: Elaboración Propia a partir del SPSS-V21

3.4. T- Student

A partir de los resultados obtenidos, con la significancia de la T-Student dentro de la tabla # 4, se identifica que dos de los comportamientos se encuentran por un error estimado el cual, es menor al 5% donde se define, cada una de las variables independientes, que impactan favorablemente en la administración del espacio en blanco, en estudiantes del programa educativo, licenciado en administración.

Tabla 5. Significancia de la T- Student

Variables Independientes	Variables Dependientes		
	Y= Administración del espacio en blanco		
	Beta	Sig	
Comportamiento De Ciudadanía Organizacional	Constante	.735	.000
	X1. Ayuda	.258	.000
	X2. Cumplimiento	.146	.000
	X3. Virtud Cívica	.054	.202
	X4. Autodesarrollo	.119	.003
	X5. Lealtad	.039	.248
	X6. Deportivismo	.181	.000

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS V 21

La ecuación lineal para la variable dependiente: Administración del espacio en blanco = $.735 + .258 \text{ AYUDA} + .146 \text{ CUMPLIMIENTO} + .119 \text{ AUTODESARROLLO} + .181 \text{ DEPORTIVISMO} + \epsilon$

A partir del análisis planteado, se identifica: para lograr la administración del espacio en blanco, en estudiantes universitarios, del programa académico Licenciado en Administración y que además se encuentran laborando, la AYUDA como factor del comportamiento de ciudadanía organizacional, es relevante en un 25.8%, a partir de que los estudiantes dentro de sus empleos, identifiquen la importancia de trabajar en equipo, además de detectar las oportunidades de gestionar y manejar diversos procesos.

Asimismo, para que los estudiantes tengan la facilidad de manejar el espacio en blanco, dentro de las áreas inexploradas, el comportamiento de ciudadanía organizacional CUMPLIMIENTO, permite generar actitudes de puntualidad, en un 14.6% atendiendo los descansos necesarios, para invertir el tiempo en sus funciones organizacionales.

Por consecuente los comportamientos ciudadanos de autodesarrollo y deportivismo mantienen una correlación, con el manejo del espacio en blanco, a partir de un 11.9% y 18.1% respectivamente, donde los estudiantes tienen la percepción de que la organización lo reconoce por su destacado progreso, formándose bajo los ejes de la competitividad y eficiencia.

3.5. Correlaciones

Con la finalidad de señalar la relación entre las variables de estudio, la tabla # 6 muestra la asociación entre estas

Tabla 6. Correlaciones

Var. Dependiente	Var. Independiente	Correlación De Pearson	Sig.
	Cco Ayuda	.690	.000
Var. Dependiente	Var. Independiente	Correlación De Pearson	Sig.
	Cco Deportivismo	.374	.000
	Cco Lealtad	.603	.000
	Cco Cumplimiento	.661	.000
	Cco Virtud Cívica	.650	.000
	Cco Autodesarrollo	.666	.000

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS V 21

Dentro de la tabla # 6 se identifica que el comportamiento de ayuda, es el que presenta una mayor incidencia dentro de la administración del espacio en blanco, con un 69% donde los estudiantes dentro de sus funciones, realizan de forma voluntaria acciones para el equipo de trabajo, las cuales permiten incrementar el aprendizaje en conjunto.

Bajo este mismo contexto para lograr una adecuada gestión del espacio en blanco, los estudiantes se involucran en un 66.6% a partir del desarrollo del comportamiento ciudadano de autodesarrollo, al igual que en un 65% dentro del comportamiento de virtud cívica los cuales en conjunto están enfocados en participar en actividades de formación como lo son las capacitaciones, que dan paso a esfuerzos adicionales por desarrollar creativamente el trabajo, aunque este sea rutinario.

El llevar a cabo comportamientos ciudadanos de lealtad, dentro de este estudio es favorable esto en un 60.3% ya que los estudiantes como estrategia para reducir el espacio en blanco, promocionan activamente sus funciones con personal externo a la organización, generando un sentimiento de defensa ante amenazas exteriores, lo cual la competencia no es un riesgo.

4. Conclusiones

Con el paso del tiempo muchos de los negocios se ven involucrados en diversos conflictos esto debido a que dejan de lado diferentes oportunidades en cuanto a su crecimiento, las cuales son inadecuadas a partir de lo trabajado, esto conlleva al deterioro de recursos y tiempo a partir de obtener oportunidades de crecimiento.

Utilizando de esta manera un lenguaje propio de los negocios, que hace referencia al territorio que no se ha sido explorado con una profundidad, así mismo este concepto conlleva de mercados que no pertenecen a ciertas actividades las cuales conllevan de un potencial, este concepto indica que dentro de este proceso las funciones no están definidas dentro del modelo actual de los negocios.

Esencialmente los comportamientos de ciudadanía organizacional, juegan un papel dentro del espacio en blanco, ya que tanto directivos, como colaboradores, obtienen nuevos conocimientos, dentro de sus actividades, mostrando comportamientos de ayuda, en el control de material, creciendo los talentos y habilidades organizacionales (Maletz y Nohria, 2001).

Con base a la pregunta planteada el comportamiento de ayuda, es el que presenta una mayor incidencia dentro de la administración del espacio en blanco, donde se logra percibir el logro de diversas funciones, desempeñando acciones extra rol innovadoras, donde se ve involucrado el apoyo a los demás para el beneficio del grupo, creando equipos eficientes.

Podemos concluir que los comportamientos de ciudadanía organizacional, en los estudiantes del programa de licenciado en administración, conllevan a asumir las responsabilidades, y trabajar en aquellos proyectos innovadores, donde el personal requiere realizar actividades extras, por lo que

fungen como acciones que permiten trabajar en nuevas áreas y mercados inexplorados, por ende se considera el desarrollo de futuras investigaciones, es importante considerar la administración del espacio en blanco, debido a que los estudios en esta área son muy mínimos.

5. Referencias

- Bergeron, D., Schroeder, T., & Martinez, H. (2014). Proactive Personality at Work: Seeing More to do and More? *Journal of Business Psychology* 29 (1): 71-86 <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9298-5>
- Borman, W., y Motowidlo, S. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research. *Human Performance* 10(2): 99- 109 https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Cooper, A. M., (2013). Research Mediation in Education: A Typology of Research Brokering Organizations That Exist Across Canada, *Alberta Journal of Educational Research* 59 (2): 181-207 <https://doi.org/10.11575/ajer.v59i2.55613>
- Dierdorff, E. C., Rubin, R. S., & Bachrach, D. G. (2012). Role expectations as antecedents of citizenship and the moderating effects of work context. *Journal of Management*, 38 (2): 573–598. <https://doi.org/10.1177/0149206309359199>
- Jhonson, C. (2017). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=3AzNGapxmXMC&oi=fnd&pg=PR1&dq=%22growth+and+renewal%22+%22white+space%22&ots=gpwE3YQ_Pg&sig=-LhVGIQI0xitYZiZBoX5QFmlnUw&redir_esc=y#v=onepage&q=%22growth%20and%20renewal%22%20%22white%20space%22&f=false
- Kuhn, W. Louw, L. (October, 2017). Business model innovation for seizing white space opportunities: a design framework En T. Botha (Conference Coordinator). *Taking Up Stewardship 28th Saïie Annual Conference* Riverside Sun, Vanderbijlpark <https://www.researchgate.net/publication/323869122> BUSINESS MODEL INNOVATION FOR SEIZING WHITE SPACE OPPORTUNITIES A DESIGN FRAMEWOK
- Maletz, M. Nohria, N. (2001). Managing the Whitespace. 11/11/2019, de Harvard Business School Sitio web: <https://hbswk.hbs.edu/archive/managing-the-whitespace>
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books. Massachusetts.
- Podsakoff, P. Mackenzie, S. Beth Paine, J. Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal Of Management*. 26(3): 513-563. <https://pdfs.semanticscholar.org/b2c3/a1f19d7f425dce3485beac95e0264441736f.pdf>
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1991). *Improving performance: How to manage the white space in the organization chart*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Terán Cázares, M. M., González Garza, I. A., Rodríguez García, B. N. (29 de noviembre del 2021). Formación de un instrumento para medir la administración del espacio en blanco en estudiantes universitarios en el área metropolitana de Nuevo León. *IX Congreso Virtual Internacional Transformación e innovación en las organizaciones*. Universidad Autónoma de Yucatán, México
- Thompson, N. (2008) *Experimental geography. Radical approaches to landscape, cartography and urbanism*. ICI, New York

El rol del empoderamiento psicológico en la productividad del empleado (The role of psychological empowerment in employee's productivity)

Sandra Maribel Torres Mansur¹; Adriana Segovia Romo² y Sandra Imelda Placeres Salinas³

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),
sandra.torresmn@uanl.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-0264-8973>

² Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),
adriana.segoviarm@uanl.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-7534-3003>

³ Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),
sandra.placeressl@uanl.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0003-1072-2632>

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: julio-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-331>

Resumen

El propósito de esta investigación es presentar una revisión de la literatura que fundamenta la base teórica, definiciones, dimensiones e investigaciones aplicadas con la finalidad de establecer la relación entre la productividad laboral con el empoderamiento psicológico. La metodología será cuantitativa, con alcance descriptivo con un diseño no experimental, transversal, utilizando fuentes bibliográficas y documentales. Como resultados se presentan las principales definiciones, así como la clasificación de las dimensiones para cada variable, presentando un modelo gráfico de la relación entre las mismas, este modelo formará parte de un estudio empírico más completo, para la comprobación de la hipótesis planteada: El empoderamiento psicológico incide positiva y significativamente en la productividad laboral de los empleados en las organizaciones.

Palabras clave: Productividad laboral, empleados, empoderamiento psicológico, dimensiones.

Códigos JEL: M12, M21, M54

Abstract

The purpose of this paper is to present a review of the literature that justifies the theoretical basis, definitions, dimensions and investigations applied with the purpose of establish a relationship between the productivity in work and the psychological empowerment and its impact. The design of this study is non-experimental, descriptive, using bibliographic and documentary sources. The result are the main definitions as well as the classifications of dimensions of each variable, showing a graphic model of the relation between them, which will be part of a secondary empirical study in order to test the proposed hypothesis. The psychological empowerment positively and significantly increases the productivity of employees in organizations.

Key words: Productivity, employees, psychological empowerment, dimensions.

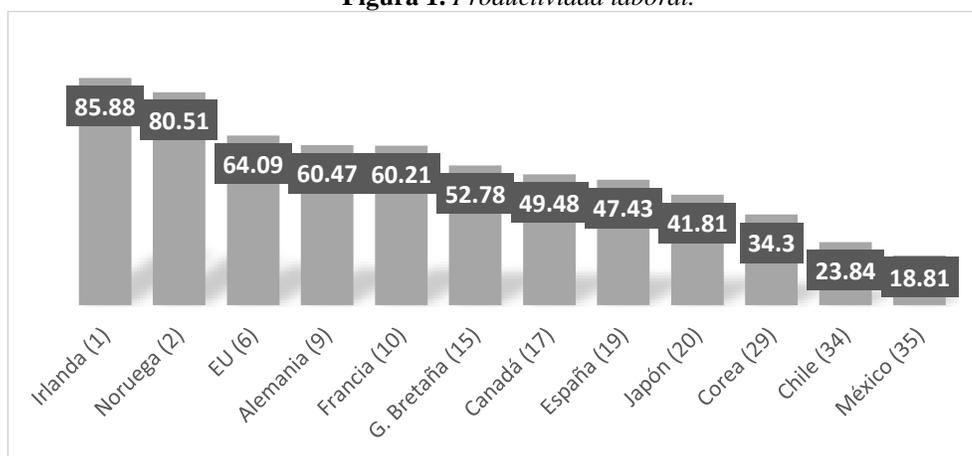
JEL Codes: M12, M21, M54

1. Introducción

En los últimos treinta años México no ha obtenido buenos resultados en términos de crecimiento y de reducción de la pobreza comparado con países similares. Entre 1980 y 2018 tuvo un crecimiento económico anual de poco más del 2%, alejándose en gran medida de las grandes economías en el mundo (The World Bank, 2020). Existen diversos indicadores económicos para medir el crecimiento de un país, uno de los más importantes es la productividad, considerado como un factor clave (Usia, 2019).

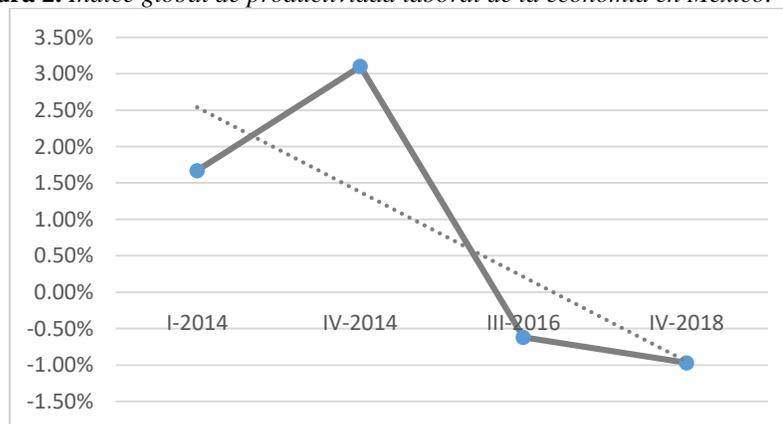
Prosiguiendo, México no ha logrado los indicadores económicos que le permitan equipararse con otros países. En términos de productividad laboral, el crecimiento entre el 2010 y el 2016 fue levemente superior al promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en el 2019, de acuerdo con el Instituto para el Desarrollo Industrial y el Crecimiento Económico, obtuvo el último lugar en productividad laboral de los 35 países que se miden (figura. 1). Además de mostrar una tendencia descendente en el índice global de productividad laboral de la economía (figura. 2).

Figura 1. Productividad laboral.



Fuente: Elaboración propia tomado del Instituto para el Desarrollo Industrial y el Crecimiento Económico A.C. (2019).

Figura 2. Índice global de productividad laboral de la economía en México.



Fuente: Elaboración propia tomado del Instituto para el Desarrollo Industrial y el Crecimiento Económico A.C. (2019).

Con base en lo anterior, es relevante considerar la importancia de la productividad laboral en el crecimiento económico y analizar los elementos que la impulsan. Actualmente, la productividad recae en mayor medida en las empresas, debido a los modelos económicos enfocados en el desarrollo empresarial, en busca de ser competitivos a nivel internacional (Gonzaga-Añazco, et al., 2017). Las

empresas enfrentan cada día mayores retos debido a la competencia a nivel global, teniendo mayor dificultad para responder a las condiciones cambiantes del mercado; y ahí es donde los empleados juegan un papel trascendental para que la empresa logre diferenciarse y ser competitiva (Sánchez-González y Prada-Araque, 2018; Rofman et al., 2004).

Anteriormente, los trabajadores solo realizaban tareas que les eran encomendadas, sin embargo, las empresas hoy en día requieren que sus empleados aporten soluciones, generen nuevas ideas y tomen decisiones (Obando et al., 2020). Además, los empleados son considerados como aliados estratégicos y por medio de ellos se logran los objetivos organizacionales, entonces, es vital que las empresas cuenten con un eficiente recurso humano, capaz de incrementar la calidad en sus procesos, productos y servicios (Dorta y González, 2019).

Para que los empleados sean capaces de realizar aportaciones relevantes hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es necesario que tengan el impulso que los lleve a realizar dichas acciones, por lo que la motivación es imprescindible para mejorar la productividad laboral (Carballé, 2015). Diversos autores como Moreno y Godoy (2012), mencionan que el capital humano es el activo más importante de cualquier tipo de empresa. De acuerdo con Ryan y Deci (2000), la motivación se relaciona con la energía, la dirección y la persistencia para alcanzar las metas de la organización.

La motivación también es asociada con la felicidad en el trabajo, por ser un estado emocional del empleado (Wright, et al., 2002). En el caso de México, el índice de la felicidad ha ido decreciendo a través de los años (tabla 1), lo que representa un riesgo en los índices de productividad laboral. Por lo tanto, este factor debe ser considerado por las organizaciones para mejorar las condiciones y el estado de ánimo de sus trabajadores, debido a que las empresas que cuidan el bienestar de sus empleados y que tienen un alto nivel de felicidad, son más productivas (Mercer, 2022; Forbes, 2018).

Tabla 1. Índice Mundial de la Felicidad

Año	Índice de felicidad	Ranking México
2021	6,317	36°
2020	6,465	24°
2019	6,595	23°
2018	6,488	24°
2017	6,578	25°
2016	6,778	21°
2015	7,187	14°
2014	7,088	16°

Fuente: Elaboración propia tomado de Expansión-datos macro (2021).

Adicional a lo anterior, Rappaport (1984) menciona que es posible mejorar la calidad de vida de los empleados, si este cree en sus propias competencias y tiene control sobre sus actividades laborales, haciendo referencia al empoderamiento psicológico. Junto a esto, Chumbiauca (2019), considera que la falta de empoderamiento psicológico limita el compromiso organizacional del trabajador, teniendo como consecuencia una disminución en su productividad laboral.

La presente investigación contribuye en la comprensión de los elementos que influyen en la productividad laboral de los empleados, como es el caso de la motivación intrínseca para que las organizaciones alcancen sus objetivos y puedan mejorar las condiciones laborales, y así incrementar el bienestar de sus trabajadores. Entre las limitaciones de este estudio se encuentra la omisión de dimensiones de la productividad laboral menos utilizadas en las investigaciones aplicadas, debido a que las que se usan frecuentemente se consideran más apropiadas por poseer propiedades psicométricas mayormente estables.

2. Marco Teórico.

2.1. Productividad laboral (variable dependiente Y)

La productividad laboral ha sido estudiada a lo largo del tiempo y se han desarrollado diversas teorías de la motivación en el trabajo, las cuales enfatizan que las personas se sienten motivadas cuando logran sus objetivos y metas, enfocándose en el comportamiento individual, tal es el caso de la Teoría del establecimiento de metas (Locke, 1968), que explica el efecto motivacional en los empleados cuando tienen objetivos específicos que deben lograr, determinando el nivel de esfuerzo y su comportamiento hacia la ejecución de tareas, teniendo efecto en su productividad laboral.

Iniciando con la definición de la variable, la productividad en términos de producción es lo que genera cada trabajador (Sladogna, 2017), es la relación entre las unidades de salida y el esfuerzo requerido (Wagner y Ruhe, 2018). Así también, Sladogna (2017) la refiere de manera general como la medición del desempeño del empleado. Lo que lleva a la productividad laboral, que de acuerdo con Stoner et al. (1996) indica el grado de eficiencia y competitividad de los empleados a través de la medición del desempeño, proceso que incluye las acciones relevantes de los trabajadores para alcanzar los objetivos organizacionales.

Otra forma en que se le conoce, se refiere a la eficacia en el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos de su puesto (Mejía, 2016). Así también, para Suárez et al. (2017) es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Resumiendo, por una parte, algunos autores la asocian con la cantidad producida y otros con la eficiencia del empleado (Vertakova y Maltseva, 2020). Para este estudio la productividad laboral será con relación a la eficiencia del empleado, por su vínculo con el cumplimiento de objetivos individuales, siendo un medio para alcanzar los objetivos organizacionales (Campbell, 1990).

Una vez revisadas las definiciones, cabe mencionar que el constructo productividad laboral, se considera multidimensional. Marvel et al. (2011) la dividen en dos componentes: el psicológico o individual y psicosocial. Entre los primeros autores en desglosar en dimensiones esta variable, se encuentran Murphy (1989) y Campbell (1990). El primer autor utilizó cuatro dimensiones: comportamiento en las tareas, comportamiento interpersonal, comportamiento de inactividad y aquellos que crean pérdidas en la productividad. Mientras que Campbell utiliza ocho dimensiones: dominio de las tareas específicas, de las no específicas, comunicación oral y escrita, esfuerzo, disciplina, desempeño en equipos de trabajo, supervisión y gestión. Sin embargo, Koopmans et al. en el 2014, concluyen que existen cuatro dimensiones: desempeño de las tareas, desempeño contextual, desempeño adaptativo y comportamiento contraproducente.

Se han realizado estudios aplicados de la productividad laboral relacionándola con diferentes variables, uno de ellos realizado en la India, la asocian con la inteligencia emocional, obteniendo como resultado una relación positiva entre ambas variables (Mishra y Mohapatra, 2010). En México también se llevó a cabo un estudio de la productividad laboral y su relación inversa con el estrés financiero (Mejía, 2016). Así mismo, en Nueva Zelanda encontraron que existe una relación positiva entre el salario y la productividad laboral de los empleados (Ozturk et al., 2020).

2.2. Variables Independientes

El empoderamiento también conocido como empowerment, es el proceso que permite a los empleados y organizaciones alcanzar un sentido de dominio sobre los asuntos que les son importantes o significativos (Rappaport, 1984). El término empowerment es traducido como empoderar o dotar de poder, pero por lo general es utilizado como potenciador que surge de la autodeterminación (Musitu y Huelga, 2004).

2.3. Empoderamiento psicológico (Variable Independiente X).

Tomando como base la teoría de las necesidades de McClelland (1985), hay tres necesidades principales en las personas: el logro, el poder y la afiliación, las cuales son tomadas como fuente de motivación para realizar las actividades en el trabajo. La necesidad de logro se relaciona con la productividad laboral, al considerarse el impulso para cumplir y alcanzar las metas, sin importar el

esfuerzo y dedicación que necesiten para lograrlo. La necesidad de poder, es la que le permite a los empleados enfocados hacia el logro, la motivación necesaria para encaminar sus actividades de una manera más eficiente, además de tener la necesidad de ejercer poder sobre otros y sobre sí mismos; la necesidad de afiliación, refleja el interés de pertenecer a una organización, a grupos sociales y sentirse aceptados por estos (McClelland y Burnham, 1976).

La necesidad de poder se ve reflejado en el empoderamiento, encontrándose diversos tipos: el estructural y el psicológico (Maynard et al., 2012). El primero toma como base la estructura de la organización, sobre las políticas, procedimientos, responsabilidad, autoridad, entre otros (Kulik et al., 1987), el segundo es el individual, que proporciona autonomía en la toma de decisiones y en el involucramiento con las actividades, potencializando los resultados (Mendoza et al., 2009).

El empoderamiento psicológico es considerado clave por brindar como beneficio que el empleado tenga confianza en realizar su trabajo (Conger y Kanungo, 1988). Es un proceso de la motivación intrínseca, un estado psicológico que influye de manera activa en el desempeño, manifestada en las siguientes cogniciones: significado, competencia, autodeterminación e impacto (Thomas y Velthouse, 1990).

De la misma manera, Spreitzer (1995) lo describe como la motivación intrínseca que se demuestra cuando el empleado percibe control en su vida laboral, también incluye las cuatro cogniciones mencionadas, las cuales dependen del contexto laboral; señala que el trabajador con empoderamiento psicológico es capaz de influir en su puesto de trabajo de manera significativa actuando de forma independiente y con un fuerte sentido de compromiso hacia la organización, lo que a su vez puede producir un impacto en su productividad laboral. Por otra parte, el empoderamiento busca desarrollar en el empleado la autogestión, creando un compromiso con su propio potencial para enfrentar los retos que se le presenten (Medel-Ramírez y Medel-López, 2020).

Considerando al empoderamiento psicológico como constructo, en un estudio realizado por Chen y Chen (2008) utilizan tres dimensiones: 1) compromiso de valores, 2) de esfuerzo y 3) de permanencia. Por otra parte, en la mayor parte de los estudios aplicados utilizan las cuatro dimensiones de Spreitzer (1995): 1) significado de la tarea, la cual se refiere al valor que el trabajador le da a su trabajo, 2) competencia, es la seguridad que tiene el empleado de poseer la capacidad necesaria para realizar sus actividades, 3) autonomía en la realización de sus actividades en su puesto de trabajo, y por último 4) impacto, es el grado en el que el empleado influye y contribuye al logro de los objetivos de su puesto y metas organizacionales (Jeung y Yoon, 2016; Richardson, 2019; Masvaure y Buitendach, 2019).

Profundizando en el estudio del empoderamiento psicológico vs la productividad, se fundamenta la relación de la variable independiente Empoderamiento psicológico con la variable dependiente Productividad laboral, tomando como base las investigaciones empíricas realizadas en diversos países y contextos.

Para examinar la relación entre estas variables, se llevó a cabo un estudio en Turquía, a 238 empleados de la industria manufacturera, a través de una regresión múltiple se obtuvo $R^2 = 0.339$, es decir, que existe una relación positiva entre estas (Ölçer, 2015). Así mismo, en China un estudio aplicado a 573 empleados de diferentes empresas, demostró la relación entre estas variables, mediante un análisis de correlación con un resultado de $p < 0.01$, es decir, que a mayor percepción de empoderamiento psicológico mayor será el nivel de productividad laboral de los empleados (Sun, 2016).

Otro estudio que valida la relación entre estas variables es el realizado en Irán, aplicado a 385 maestros, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales obtuvieron como resultado $t = 4.449$ y $p < 0.01$, encontrando una relación directa entre el empoderamiento psicológico y la productividad laboral (Shamsifar et al., 2019).

Resumiendo lo presentado, el objetivo de esta investigación es presentar un análisis de la revisión de literatura sobre la productividad laboral y el papel que juega el empoderamiento psicológico en ella, teniendo como hipótesis a probar empíricamente en otra investigación: El

empoderamiento psicológico se relaciona positiva y significativamente con la productividad laboral de los empleados en las organizaciones. En este análisis se despliegan las principales teorías, definiciones, dimensiones y estudios empíricos con respecto a las variables de estudio.

3. Método

El presente estudio forma parte una tesis doctoral con una metodología de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo, ya que define las variables y sus dimensiones para someterlas a análisis (Creswell, J.W. y Creswell, J.D., 2017); correlacional y explicativo y un diseño no experimental-transversal, teniendo como objetivo la revisión de la literatura, como ya se mencionó el objetivo de este artículo es estudiar la relación entre las variables, para esto se analizaron bases de datos, revistas especializadas, tesis doctorales y libros publicados, con el fin de identificar el papel que juega el empoderamiento psicológico en la productividad laboral de los empleados. Además de presentar estudios aplicados que han validado la relación entre las variables de estudio.

Las técnicas utilizadas fueron documental y bibliográfica. La primera, por la búsqueda, contraste y análisis de la información y documentos relevantes de múltiples fuentes; bibliográfica, por recolectar material bibliográfico existente que describe el objeto de estudio y aportar un marco a la hipótesis (Creswell, J.W. y Creswell, J.D., 1994).

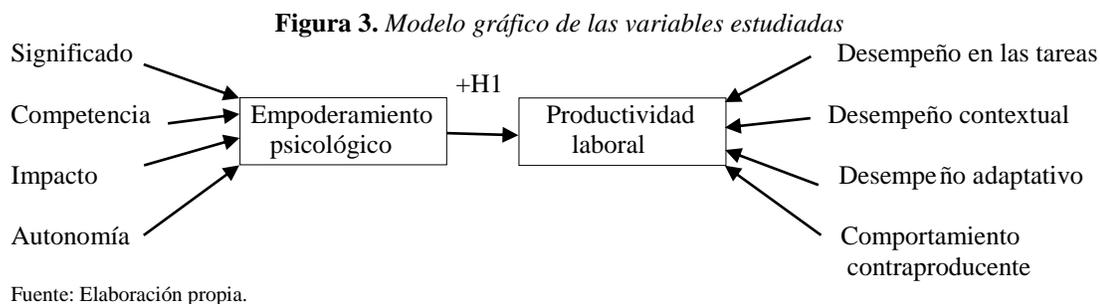
4. Resultados

Una vez realizado el análisis teórico se encontró que diversos autores que han estudiado a la productividad laboral la han asociado con los resultados tangibles como la cantidad producida y en otros estudios la analizan como un resultado del desempeño de un empleado (Vertakova y Maltseva, 2020). Entre los resultados obtenidos en esta investigación se destaca la clasificación de dos dimensiones de la productividad laboral: el psicológico y el psicosocial, encontrados por Marvel et al. (2011). A su vez, se establecen las cuatro dimensiones que la gran mayoría de los estudios consultados utiliza: el desempeño de las tareas, el desempeño contextual, el desempeño adaptativo y el comportamiento contraproducente (Koopmans et al., 2014).

Por otra parte, el empoderamiento psicológico, como un factor que incide en la productividad laboral, se destaca como un proceso de la motivación intrínseca (Thomas y Velthouse, 1990), permitiéndole a los empleados autonomía en sus actividades y decisiones laborales, viéndose reflejado en su desempeño y productividad laboral (Mendoza et al., 2009). Se destacan las cuatro dimensiones de Spreitzer (1995): el significado, la competencia, la autonomía y el impacto; las cuales serán utilizadas para diseñar el modelo de estudio, debido a que, en las investigaciones analizadas, obtuvieron un índice de consistencia entre sus ítems con un alpha de cronbach mayor a 0.83, lo que le da un alto grado de confiabilidad en las cuatro dimensiones (Segovia, 2014; Erdem, et al., 2016; Masvaure y Buitendach, 2019).

Los artículos encontrados en la base de datos EBSCOhost que relacionan al empoderamiento psicológico con la productividad laboral en los últimos 10 años son 144, incluyendo aquellos que utilizan variables mediadoras; estos artículos en su mayoría provenientes de China y Turquía, en menor número de Irán, India, Jordania, Bangladesh, Pakistán y ninguno de México. Lo que justifica la realización del presente estudio, debido a que los artículos encontrados y analizados son diferentes al contexto mexicano.

Tomando como base la información mencionada, se propone el modelo de hipótesis correspondiente a las dos variables estudiadas (figura 3).



5. Discusión

Se cumple el objetivo de estudio al presentar las propiedades relevantes para que una investigación y sus hallazgos sean útiles para cualquier profesional de una organización: relevancia descriptiva, al mostrar estudios con validez sustentados en teorías; con un objetivo relevante por ser temas de interés para las organizaciones; la no obviedad por darle sentido y explicación a la complejidad de las teorías; y oportuna, al estar disponible para que los profesionales de las organizaciones puedan usar la información para hacer frente a las problemáticas actuales (Thomas y Tymon, 1982).

Se concluye que la productividad laboral es un factor clave para el crecimiento económico de un país, el cual es determinado por diversos indicadores, entre ellos se encuentra la productividad de las empresas, y ésta a su vez depende de la productividad de sus empleados (Suárez et al., 2017). Esto se ve reflejado en el Índice Global de Productividad Laboral de la Economía (fig. 2), el cual está ligado a la inversión que realizan las organizaciones y que gracias a esto se generan empleos. Adicional, la productividad laboral puede incrementarse al utilizar de forma más eficiente los recursos con los que cuenta la organización, entre ellos el capital humano (AMEDIRH, 2022).

Como se aborda en la introducción de esta investigación, la productividad laboral en México dista mucho de otros países similares (fig. 1), por lo tanto, es de indiscutible relevancia entender los elementos que influyen en la productividad laboral de los empleados en las organizaciones. De acuerdo con diversos estudios, existen diferentes causas que dan como resultado una baja productividad en los empleados, entre ellas se encuentran: un inadecuado programa de compensaciones, esquemas de trabajo poco flexibles (Derfler y Pitesa, 2020) y recursos limitados en la organización (Parker et al., 2017), bajo grado de autoeficacia (Bandura, 1986), escaso locus de control interno (Casique y López, 2007), bajo grado de empatía (Bolívar, 2019), inadecuado sentido de pertenencia (Bright, 2007) y la falta de empoderamiento psicológico (Chumbiauca, 2019), por mencionar algunos.

Tomando como base la revisión teórica y los estudios aplicados analizando estas variables, se puede inferir que un elevado sentido de empoderamiento psicológico influye de manera positiva en la productividad laboral. Esta hipótesis se llevará a su comprobación en una futura investigación aplicada, abordada desde un análisis multivariante con la posible aplicación de una regresión múltiple a fin de evaluar las relaciones causales entre las variables.

6. Referencias

- Amedirh (2022). *¿Retrocede la productividad laboral en México?* [https://www.amedirh.com.mx/servicios/noticias/retrocede-la-productividad-laboral-en-mexico/#:~:text=El%20%C3%8Dndice%20Global%20de%20Productividad,Estad%C3%ADstica%20y%20Geograf%C3%ADa%20\(Inegi\).](https://www.amedirh.com.mx/servicios/noticias/retrocede-la-productividad-laboral-en-mexico/#:~:text=El%20%C3%8Dndice%20Global%20de%20Productividad,Estad%C3%ADstica%20y%20Geograf%C3%ADa%20(Inegi).)
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive view*. Prentice Hall.
- Bolívar Renon, J. (2019). *Inteligencia emocional y productividad laboral del personal de salud del centro de salud Néstor Gambetta, Diresa Callao, 2016*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú). <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/3265>
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service

- motivation and the job performance of public employees?. *Review of public personnel administration*, 27(4), 361-379. <https://doi.org/10.1177/0734371X07307149>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687–732). Consulting Psychologist Press, Inc.
- Carballé Piñón, R. (2015). Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *Infociencia*, 19(4), 1-12. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=111895614&lang=es&site=ehost-live>
- Casique Guerrero, A. y López Chanez, F. (2007). El locus de control. *Revista Raites antes Panorama Administrativo Journal*, 1(2), 193-201. https://econpapers.repec.org/article/ceypanora/v_3a2_3ay_3a2007_3ai_3a2_3ap_3a193-201.html
- Chen, H.F. y Chen, Y.Ch. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: an example from Taiwan's state-owned enterprises. *Public Personnel Management*, 37(3), 279-304
- Chumbiauca Castillo, J. (2019). *El empoderamiento y su relación con el compromiso organizacional de los empleados de la oficina regional de Huaraz del organismo supervisor de la inversión de la energía y minería (OSINERGMIN), Huaraz 2018*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo, Perú). http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/3596/T033_40795082_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Creswell, J. W. y Creswell, J. D. (1994). *Research design*. Sage publications.
- Creswell, J. W. y Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Derfler Rozin R. y Pitesa, M. (2020). Motivation Purity Bias: Expression of Extrinsic Motivation Undermines Perceived Intrinsic Motivation and Engenders Bias in Selection Decisions. *Academy of Management Journal*, 63(6), 1840-1864. <https://doi:10.5465/amj.2017.0617>
- Dorta Afonso, D. y González de la Rosa, M. (2019). *Los empleados como factor diferenciador en la prestación de servicios en los hoteles. La importancia de la calidad de vida laboral*. VII Congreso Internacional Virtual sobre Transformación e Innovación en las Organizaciones. <http://hdl.handle.net/10553/106102>
- Erdem, H., Gökmen, Y. y Türen, U. (2016). Psikolojik güçlendirme boyutlarının iş performansı üzerine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü: Görgül bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(2), 161-176.
- Expansión (2021). *Índice Mundial de la Felicidad*. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-felicidad/mexico>
- Forbes (2018). *Empleados felices, una ventaja para fortalecer tu negocio*. <https://www.forbes.com.mx/empleados-felices-una-ventaja-para-fortalecer-tu-negocio/#:~:text=Al%20respecto%2C%20la%20revista%20Harvard,vinculan%20con%20innovaci%C3%B3n%20y%20eficiencia>
- Gonzaga-Añazco, S., Alaña-Castillo, T. y Gonzalez-Ordoñez, A. (2017). Competitividad y emprendimiento: herramientas de crecimiento económico de un país. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 322-328. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.386>
<http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2017.v4.n8.a33>
<https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol4iss32.2020pp81-88>
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Instituto para el Desarrollo Industrial y el Crecimiento Económico A.C. (2019). *Va Productividad*

- laboral en picada* [comunicado de prensa]. <https://idic.mx/2019/04/22/va-productividad-laboral-en-picada/>
- Jeung, C. W y Yoon, H. J. (2016). Leader humility and psychological empowerment: investigating contingencies. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1122-1136. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0270>
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., de Vet, H. C. W. y van der Beek, A.J. (2014). Measuring Individual Work Performance: Identifying and Selecting Indicators. *Work* 48 (2), 229–238. doi:10.3233/WOR-131659.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. y Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 278-296. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90044-3](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90044-3)
- Locke, E., Cartledge, N. y Koeppel, J. (1968). Motivational effects of knowledge of results: A goal-setting phenomenon? *Psychological Bulletin*, 70(6, Pt.1), 474–485. <https://doi.org/10.1037/h0026737>
- Marvel, M., Rodríguez, C. y Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible capital*, 7(2), 549-584. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p549-584>
- Masvaure, P. y Buitendach, J. H. (2019). Validation of the work engagement, job satisfaction, psychological empowerment, and organisational citizenship measures in a mining sector setting in Zimbabwe. *Journal of Psychology in Africa*, 29(3), 223-229.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L. y Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281. <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- McClelland D. y Burnham, D. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54(2), 100-110.
- McClelland, D. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812-825. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.7.812>
- Medel-Ramírez, C. y Medel-López, H. (2020). *Empoderamiento de la mujer indígena: la gestión de organizaciones productivas sustentables y el combate de la pobreza multidimensional y exclusión social*. Munich Personal RePEc Archive. Instituto de Investigaciones de Estudios Superiores Económicos y Sociales UV. España. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/98264/1/MPRA_paper_98264.pdf
- Mejía Córdova, G. (2016). Pérdida de productividad en el lugar de trabajo relacionada con el estrés financiero. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 8(2), 25-34. <https://doi.org/10.1016/j.jbhsi.2017.06.001>
- Mendoza Sierra, M., León Jariego, J. C., Orgambidez Ramos, A. y Borrego Alés, Y. (2009). Evidencias de validez de la adaptación española de la Organizational Empowerment Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(1), 17-28. <https://doi.org/10.4321/s1576-59622009000100003>
- Mercer (2022). *Global Talent Trends*. <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>
- Mishra, P. S. y Mohapatra, A. K. D. (2010). Relevance of Emotional Intelligence for Effective Job Performance: An Empirical Study. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 35(1), 53–61. <https://doi.org/10.1177/0256090920100104>
- Moreno Briceño, F. y Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Murphy, K.R. (1989) Dimensions of Job Performance. In: Dillon, R.F. and Pelligrino, J.W., Eds., *Testing: Theoretical and Applied Perspectives*. Praeger.
- Musitu Ochoa, G. y Huelga Vásquez, S. (2004). Desarrollo comunitario y potenciación (empowerment)». En: Musitu Ochoa G., Herrero Olaizola J., Cantera Espinosa L. y

- Montenegro Martínez M. *Introducción a la Psicología Comunitaria*, (pp. 167-195). Ed. UCO.
- Obando Changúan, M., Cuenca Caraguay, V. y Rea Dávalos, M. (2020). El empoderamiento del personal como herramienta para fortalecer el compromiso organizacional en el nivel operativo. *ProSciences*, 4(32), 81-88.
- Ölçer, F. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical & Applied Economics*, 22(3), 111–136. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=109282315&lang=es&site=e=ehost-live>
- Ozturk, M., Durdyev, S., Aras, O., Ismail, S. y Banaitiené, N. (2020). How Effective Are Labor Wages on Labor Productivity?: An empirical investigation on the construction industry of New Zealand. *Technological & Economic Development of Economy*, 26(1), 258-270. <https://doi.org/10.3846/tede.2020.11917>
- Parker, S., Jimmieson, N. y Techakesari, P. (2017). Using stress and resource theories to examine the incentive effects of a performance-based extrinsic reward. *Human Performance*, 30(4), 169–192. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1347174>
- Rappaport, J. (1984). Studies in empowerment: introduction to the issue. *Prevention in Human Services*, 3 (1984), 1-7. https://doi.org/10.1300/J293v03n02_02
- Richardson, L. (2019). *The Relationship between Leader Empowering Behaviors and Employees' Structural and Psychological Empowerment among Mental Health Professionals* (Doctoral dissertation, Grand Canyon University. Phoenix, Arizona, USA).
- Rofman, A., García, I. y di Loreto, M. (2004). Autogestión de los trabajadores, una experiencia en expansión para enfrentar el desempleo urbano: El caso Argentino. *Brazilian Journal of Latin American Studies*, 4(4), 67-95. <https://doi.org/10.11606/issn.1676-6288.prolam.2004.82389>
- Ryan, R. y Deci, E. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. 8 DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.68
- Sánchez-González, C. y Prada-Araque, D. (2018). La co-creación y los nuevos retos de generación de valor que enfrentan las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(29), 165-182. <https://doi.org/10.18041/19000642/criteriolibre.2018v16n29.5014>
- Segovia Romo, A. (2014). *El liderazgo, la compensación variable, el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleado: un enfoque de modelación mediante ecuaciones estructurales* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Shamsifar, M., Veiskarami, H., Sadeghi, M. y Ghazanfari, F. (2019). The designing structural model of relationships between psychological empowerment and self-regulating with teacher's job performance. *International Archives of Health Sciences*, 6(4), 143–147. https://doi.org/10.4103/iahs.iahs_61_18
- Sladogna, M. (2017). Productividad: Definiciones y perspectivas para la negociación colectiva. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbet, D. (1996). *Administración*. (6ª ed.). Pearson Educación.
- Suárez Castro, R., Rodríguez Rubiano, Y. y Muñoz Padilla, N. (2017). Análisis de percepción sobre estrategias administrativas y el impacto en la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 4(8), 61- 67.
- Sun, X. (2016). Psychological empowerment on job performance-mediating effect of job satisfaction. *Psychology*, 7(04), 584-590. <http://dx.doi.org/10.4236/psych.2016.74060>
- The World Bank (2020). *Mexico overview*. <https://www.worldbank.org/en/country/mexico/overview>
- Thomas, K. W. y Tymon, J. . W. G. (1982). Necessary Properties of Relevant Research: Lessons from Recent Criticisms of the Organizational Sciences. *Academy of Management Review*, 7(3), 345–352. <https://doi.org/10.5465/AMR.1982.428530>
- Thomas, K. W. y Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive”

- model of intrinsic task motivation. *Academy of management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.2307/258687>
- Usla, H. (2019). El Financiero. *Productividad laboral en México acumula un año y medio de declive* [comunicado de prensa]. <https://elfinanciero.com.mx/economia/productividad-laboral-en-mexico-acumula-un-ano-y-medio-en-declive>
- Vertakova, Y. y Maltseva, I. (2020). Labor productivity: analysis of the current level and identification of opportunities for its growth. *Revista Espacios*, 41(27), 1-9. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p01.pdf>
- Wagner, S. y Ruhe, M. (2018). A systematic review of productivity factors in software development. *arXiv preprint arXiv:1801.06475*.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., y Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 34(3), 146–150. <https://doi.org/10.1037/h0087165>



Percepción y Características del Teletrabajo por los empleados en el periodo Postpandemia (Perception and Characteristics of Telework by employees in the Post-pandemic period)

Gabriela Soledad Ulloa Duque¹; María de Jesús Araiza Vázquez²

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),
gabriela.ulloadq@uanl.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0003-4597-4207>

² Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),
maria.ar aizavz@uanl.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-2622-805X>

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: julio-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-340>

Resumen

El teletrabajo es la nueva forma de trabajar, consecuencia de una pandemia que no se esperaba y que llegó para quedarse, comprender lo que se cree conocer del teletrabajo y sus características después de dos años de pandemia es necesario para continuar con esta modalidad de manera exitosa. Por consiguiente, el presente estudio tiene como objetivo mostrar que las principales características del teletrabajo que son Autonomía, Falta de Información y Aislamiento están ligadas a factores estresantes como sobrecarga de trabajo, conflicto entre el trabajo y la familia y ambigüedad de rol y si influyen o no, de acuerdo con la percepción del teletrabajador en el agotamiento que produce el teletrabajar y la intención de continuar trabajando de manera remota. Se realizó una investigación de diseño no experimental con un enfoque cuantitativo y alcance descriptivo considerando una muestra de 235 teletrabajadores. Para la recolección de información se consideró un instrumento tipo encuesta diseñado con ítems tipo Likert. El análisis de datos se basa en un modelo de ecuaciones estructurales y dentro de los resultados se tiene que a mayor aislamiento en el teletrabajo mayor es la sobrecarga de trabajo percibida por los que hacen teletrabajo y que la ambigüedad de rol se relaciona de manera positiva y muy fuerte con el agotamiento en el teletrabajo, más sin embargo tiene un efecto indirecto parcial con la intención de seguir teletrabajando.

Palabras clave: Teletrabajo, Características del teletrabajo, Ambigüedad de rol, agotamiento-teletrabajo

Códigos JEL: J24, J23, O14

Abstract

Teleworking is the new way of working, a consequence of an unexpected pandemic that is here to stay. Understanding what is believed to be known about teleworking and its characteristics after two years of the pandemic is necessary to continue with this modality successfully. Therefore, the present study aims to show that the main characteristics of telework that are Autonomy, Lack of Information and Isolation are linked to stressors such as work overload, conflict between work and family and role ambiguity and if they influence or No, according to the teleworker's perception of the exhaustion produced by teleworking and the intention to continue working remotely. A non-experimental design research was carried out with a quantitative approach and descriptive scope considering a sample of 235 teleworkers. For the collection of information, a survey-type instrument designed with Likert-type items was considered. The data analysis is based on a model of structural equations and within the results it is found that the greater the isolation in teleworking, the greater the work overload perceived by those who do telework and that role ambiguity is related positively and very strong with exhaustion in teleworking, more however it has a partial indirect effect with the intention to continue teleworking.

Key words: Telework, telework characteristics, Role ambiguity, telework-exhaustion

JEL Codes: J24, J23, O14

1. Introducción

La globalización del mundo, una pandemia y el avance tecnológico han permitido implementar de manera voluntaria y también forzada en algunos casos una nueva modalidad de trabajar, el “teletrabajo” o trabajo fuera de las instalaciones de la institución a la que se pertenece, conocido también como teleworking, home office, telecommuting, networking, trabajo flexible o flexible working, entre otros (Ushakova, 2015). De manera más formal según con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020a) el teletrabajo, es una ampliación del concepto de trabajo a distancia, que engloba a los trabajadores que utilizan tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) para desempeñarse de manera remota.

El teletrabajo es un fenómeno que construye un paradigma social y laboral, una revolución en la producción y trabajo con uso de las tecnologías y la adecuación del trabajo tradicional en los factores como jornada de trabajo, lugar de trabajo, subordinación, entre otros (Landeró, 2020).

Su coincidencia se relaciona con el grado de desarrollo tecnológico en los diversos países y la adopción de esta modalidad se asocia a la cultura del tipo de trabajo y la estructura económica (Eurofound, 2017). Según Whiting (2020) en el año 2020 el 42% del área laboral de EU trabaja en casa. En Europa el 40% y en África el 15% de acuerdo con la CEPAL (2020), además de que entre el 25% y el 30% de los trabajadores podrían ser teletrabajadores a finales del año 2021 (OIT, 2020b).

Por otra parte, la oportunidad de teletrabajar o trabajar desde casa ha generado ventajas de índole financiero y productivo para las personas, además de mejorías en cuanto a la movilidad, satisfacción laboral e incluso en la autonomía laboral (Boell et al., 2013). Montalvo (2020) menciona que el teletrabajo concede al trabajador tener control sobre su tiempo y objetivos, brindando mayor productividad a las organizaciones, que se deriva en la calidad de vida del empleado.

Allen et al. (2015) y otros autores aportan que el teletrabajo ha sido tema de debate, pues la práctica de esta manera de trabajo representa un gran cambio en la negociación de organizaciones que tiene implicancia en muchos temas o áreas desde la expansión de oportunidades de trabajo, el equilibrio entre el trabajo y la familia y los causantes del efecto invernadero.

No obstante, el trabajo a distancia también puede tener efectos negativos para quien lo practica (Palma et al., 2021), como es el estrés (Weinert et al. 2014) que puede incurrir con el agotamiento del trabajo y la satisfacción laboral del trabajador (Weinert et al., 2015). Un trabajador estresado no se siente satisfecho y por ende no es productivo. De acuerdo con Arce (2020) existen estudios que afirman que el nivel de estrés y la satisfacción en los teletrabajadores es mayor, que en los trabajadores que se desempeñan de manera presencial. Agrega Peiró y Soler (2020) que el no contar con el espacio, recursos, infraestructura adecuada para teletrabajar y la capacitación previa para abordar el cambio son generadores de estrés. Resumiendo, existen ventajas y desventajas de trabajar a distancia, desde el espacio con el que se cuenta, la conciliación con la familia, competencias y cambios regulatorios para el bienestar de todos, tal vez por una solución emergente, improvisada que no se planificó a causa de una crisis sanitaria (Gañigueral, 2020).

Existe una diversidad de áreas donde se puede aplicar el trabajo remoto, no obstante, se ha indagado que el teletrabajo ha impactado con fuerza el área académica, puesto que cada vez son más las universidades que han agregado licenciaturas y maestrías a distancia, lo que conlleva a los docentes a convertirse en teletrabajadores (Martínez, 2012). Menciona Medinas-Macías et al. (2021) que las competencias de un teletrabajador docente no difieren de las competencias del teletrabajador genérico perteneciente a cualquier otra organización.

2. Objetivo

De acuerdo con lo expuesto, la presente investigación pretende revisar y comprender lo que creemos conocer del teletrabajo y la nueva normalidad de trabajar, hacer conciencia de las ventajas y desventajas que a veces entran en contradicción. Indagar sobre las características del teletrabajo, que de acuerdo con Weinert et al. (2015) las más importantes son autonomía, falta de información y aislamiento, y como estas están ligadas a factores estresantes como los que menciona Palma-Silva et al. (2021) sobrecarga de trabajo, conflicto trabajo-familia, ambigüedad de roles y los efectos que

puede producir, ya sea reflejado en el agotamiento en la modalidad a distancia o la intención de discontinuar el teletrabajo.

Por lo tanto, este trabajo de investigación tratará de dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: ¿El estrés a través de las características del teletrabajo se ha visto reflejado en un agotamiento laboral? ¿El rol que ha desempeñado el teletrabajador influye en el deseo de continuar teletrabajando? ¿La demanda que implica el teletrabajo provoca un conflicto entre el trabajo y la familia? Por lo tanto, se presentan las siguientes Hipótesis de Investigación:

H1: Más Autonomía en el teletrabajo, menor es la sobrecarga de trabajo percibida por los empleados que hacen teletrabajo.

H2: A mayor Falta de Información en el teletrabajo, mayor es la sobrecarga de trabajo percibida por los empleados que hacen teletrabajo.

H3: A mayor Aislamiento en el teletrabajo mayor es la sobrecarga de trabajo percibida por los empleados que hacen teletrabajo.

H4: La Sobrecarga de trabajo se relaciona de manera positiva con el agotamiento-teletrabajo de los empleados.

H5: La Ambigüedad de rol se relaciona de manera negativa con la intención de seguir trabajando.

H6: La Ambigüedad de rol se relaciona de manera positiva con el agotamiento-teletrabajo entre los empleados que hacen teletrabajo.

H7: El conflicto trabajo-Familia influye de manera positiva en el agotamiento-teletrabajo de los empleados que hacen teletrabajo.

H8: Cuanto mayor sea el Aislamiento del teletrabajador, mayor será el Conflicto trabajo-familia entre los empleados que hacen teletrabajo.

3. Marco Teórico

Es importante que el empleado conozca y cuente con las características y competencias para realizar teletrabajo, por consiguiente, se toma en cuenta la Teoría del Ajuste laboral o teoría del ajuste persona-trabajo, la cual postula que se espera que las características del trabajo y las características del trabajador sean congruentes para desempeñarse de manera óptima (Peiró, 2020). También, esta teoría defiende que debe existir un equilibrio entre el empleado y el entorno donde se trabaja cuando las capacidades del individuo y la demanda del trabajo se ajustan, de caso contrario se puede producir un nivel de angustia o ansiedad que se deriva en un tipo de estrés (Merino, 2011). Relacionado con posibles factores de estrés con el teletrabajo, Weinert et al. (2015) resalta de manera particular la sobrecarga de trabajo, el conflicto trabajo-familia y Ambigüedad de roles.

La *Sobrecarga de trabajo* de acuerdo con Baruch (2000) se define como la sensación de que la cantidad de actividades laborales exceden la capacidad del individuo mientras trabaja desde casa. Según Araya-Guzmán et al. (2021) la sobrecarga de trabajo depende del usuario, lo que al tener libertad individual provoca una intensidad de actividades, de esta manera, el teletrabajador al no tener un supervisor genera trabajo en exceso lo que provoca estrés. El *Conflicto trabajo-familia* se asocia con el equilibrio entre el trabajo y la familia a través del compromiso de ambos roles, de modo que el trabajador pueda desenvolverse de manera óptima en circunstancias de incongruencias para lograr una calidad de vida, evitando conflictos de roles, como estrés, tensión psicológica y deterioro en la salud (Jiménez-Figueroa, 2019). Cuando se trabaja a distancia (en casa) la tendencia es que desaparecen los límites entre familia, trabajo y ambiente social, lo cual conlleva a la falta de administración del tiempo, alimentación y descuido personal, provocando un conflicto entre ambas esferas (Rubbini y Suárez, 2011). Por lo tanto, el conflicto trabajo-familia se define como un tipo de conflicto entre roles donde la presión del rol de algunos de los dominios es mutuamente incompatible en algún aspecto (Sarbu 2018). La *Ambigüedad de rol* por parte del teletrabajador se refiere a la carencia de información clara sobre el rol que desempeña estando en casa y su actividad laboral, lo que le ocasiona pérdida de tiempo en el desarrollo de las mismas (Palma-Silva et al., 2021).

Por otra parte, un efecto de los elementos que provocan estrés al trabajar a distancia es el agotamiento. Siguiendo a Hinojosa (2021) el agotamiento en el teletrabajo es producto de la incapacidad de adaptarse a las nuevas TIC de manera saludable, del nivel de carga de trabajo y el clima laboral que afectan física, mental y emocionalmente al sujeto, es más detonando en el desempeño del empleado. Además, agrega Moore (2000) que el agotamiento provocado por el teletrabajo se asocia con conflictos, presiones y demandas combinados con la falta de recompensas y reconocimientos, y se asocia con la intención de continuar o no en el trabajo remoto (Golden, 2008).

4. Características del teletrabajo

En la investigación de Hinojosa et al. (2021) y otros autores (López-Araujo y Segovia, 2008 y Tremblay y Thomsin, 2012) explican que el teletrabajo es un fenómeno ya implementado hace mucho en el ámbito laboral, aunque poco estudiado. Existe una variedad de definiciones para este concepto, todas con una característica común, el uso de las TIC y además con contacto físico menor al de 4 horas semanales con colegas de trabajo o jefes (Crawford et al., 2011). Por ejemplo, para Madden (2016) el teletrabajo es un acuerdo de flexibilidad laboral donde el trabajador realiza sus actividades laborales desde un lugar físico diferente al de su organización o institución de trabajo. Por otra parte, según Sarbu (2018) es el trabajo realizado desde casa con apoyo de medios digitales o basado en las tecnologías de Información y Comunicación de la Sociedad. También el teletrabajo puede definirse como la realización de tareas desde la oficina, pero que requiere el uso de las TIC para comunicarse entre colaboradores o equipos de trabajo (Allen et al., 2015).

De acuerdo con Medina-Mecías et al. (2021) y Miglioretti (2021) el teletrabajo demanda ciertas competencias específicas al teletrabajador para desempeñarse con éxito en sus actividades laborales que incluyen aspectos de conocimientos, habilidades y capacidades como: autonomía, la comunicación efectiva, la autodisciplina, el autocontrol, flexibilidad y adaptación, planificación del tiempo, la responsabilidad, el compromiso y habilidades en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Aunque para Weinert et al. (2015) existen tres factores más importantes que caracterizan el teletrabajo: la Autonomía, la Falta de Información y el Aislamiento.

Autonomía: es la libertad y el control del trabajador para organizar sus actividades y poder decidir cómo y dónde trabajar, es más, una mayor flexibilidad para el que realiza trabajo remoto para planear su día laboral, permitiéndose una relación más positiva entre el equilibrio de la vida personal y profesional (Hinojosa et al., 2021).

Falta de información: de acuerdo con O'Reilly (1980) es la percepción de recibir menos cantidad de información relacionada con el trabajo que la deseada cuando se labora desde casa. Junto con otros autores en el documento de Palma-Silva et al. (2021) se encuentra que la modalidad remota amplía la sensación de falta de suministro de información entre los que realizan teletrabajo e incide en factores de estrés y se relacionan de manera positiva.

Aislamiento: creencia de que se está separado de los demás en el espacio de trabajo y ocurre cuando el deseo de comprensión, apoyo y aspectos sociales de interacción no se cumplen (Golden et al., 2008). Crawford (2011) en su trabajo de investigación sobre la salud y el bienestar de los trabajadores remotos y móviles, menciona factores psicosociales como las demandas, autoridad para decidir, el control y conflicto de roles podrían estar relacionados fuertemente con el factor aislamiento.

5. Método

A continuación, se describe como se llevó cabo esta investigación, la metodología, el tipo y diseño de investigación. El diseño fue no experimental, pues no hubo manipulación de datos, con la intención de observar los datos de manera natural para posteriormente analizarlos. De enfoque cuantitativo, puesto que se pretende indagar un tema de investigación que es el teletrabajo de manera deductiva y generar conocimientos a través de resultados estadísticos (Hernández, 2014). En cuanto al alcance, será exploratorio-descriptivo, pues es un tema poco estudiado y es un enfoque útil para mostrar tendencias y perspectivas del tema de interés (Hernández, 2018). Descriptivo pues se busca, hasta

cierto grado, mostrar características y atributos importantes del teletrabajo, expuestas por el teletrabajador, que corresponde al sujeto de estudio.

5.1. Participantes

En cuanto a la muestra se tomó como base una población finita de 511 teletrabajadores que realizaron este método de trabajo desde que inicio la contingencia sanitaria por la COVID-19 en una escuela de Negocios, que de acuerdo con Rositas (2014) el tamaño de la muestra que representa a esta población será de $n=220$ lo cual se cumple. Cabe señalar que se tomó en cuenta una confiabilidad del 95% con un error tolerable del 5%.

5.2. Técnica e Instrumento

Para llevar a cabo este estudio se tomó en cuenta el instrumento de Weinert et al. (2015) diseñado por 29 ítems de tipo Likert el cual previamente fue validado por el autor a través de las técnicas de validez de contenido, fiabilidad del indicador y fiabilidad de los constructos y la validez discriminante, además tomó en cuenta elementos claves en la revisión empírica de las investigaciones de los autores O'Reilly (1980), Breaugh (1999), Gil-de-Zúñiga (2006), Ayyagari et al.(2011) y Bhattacharjee (2001).

5.3. Procedimiento

Para la recolección de información se aplicó la técnica de la encuesta a través de Microsoft Forms, donde se recibió 241 respuestas de empleados del ámbito académico que realizan trabajo a distancia, entre los cuales 121 fueron hombres y 120 fueron mujeres, destacando que la mayoría de las encuestas contestadas fue un rango de edad entre 35 a 55 años. Para el análisis de datos se exportó la información al programa Microsoft Excel 365 para obtención de los datos demográficos y para medir las variables se optó por ecuaciones estructurales con base en el programa SmartPLS 3.3.5.

6. Resultados

Para llevar a cabo este estudio se recibieron 241 encuestas de las cuales los resultados se obtuvieron de 235 encuestas válidas. En cuanto a las características demográficas de este estudio se extrajeron los siguientes resultados que se muestran en la Tabla 1 y el porcentaje de empleados que realizan teletrabajo en la Tabla 2.

Tabla 1. Características Demográficas

Demográfica		
Género	Femenino	49.59%
	Masculino	50.40%
Edad (años)	18-34	14%
	35-55	65%
	56 o más	22%

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel 365

Tabla 2. Frecuencia de Teletrabajo

Teletrabajo	
Nunca	0.8%
Poco frecuente	9.9%
Algunas veces	21.4%
La mayor parte del tiempo	32.1%
Muy a menudo	35.8%

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel 365

Continuando con el análisis el modelo de investigación distingue 8 constructos: Autonomía, Falta de información, Aislamiento, Sobrecarga de trabajo, Conflicto Trabajo-Familia, Ambigüedad

de Rol, Agotamiento-Teletrabajo e Intención de seguir teletrabajando. El objetivo es presentar un modelo de medición válido y confiable para poder probar las hipótesis, por lo tanto, se validó el modelo en función de la validez discriminante, la fiabilidad del indicador y del constructo. Para garantizar lo antes mencionado los indicadores deben explicar al menos el 50% de la varianza, cada carga debe ser al menos 0.707 (Carmines y Zeller, 2008). Para la confiabilidad del constructo, la confiabilidad compuesta debe ser al menos 0.7 y el promedio de la varianza extraída AVE al menos 0.5 (Fornell y Larcker, 1981). Además, la raíz cuadrada del AVE debe ser mayor que las correlaciones de cada constructo (Campbell y Fiske, 1959). Por lo tanto, nuestro modelo de medición es válido pues cumple con los supuestos de validez y confiabilidad reflejados en la Tabla 3.

Tabla 3. Alfa de Cronbach, Fiabilidad y AVE

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Agotamiento Teletrabajo	0.922	0.945	0.811
Aislamiento	0.845	0.905	0.762
Autonomía	0.937	0.955	0.841
Conflicto Trabajar en Casa	0.924	0.952	0.868
Falta Información	0.886	0.946	0.898
Intención Seguir			
Teletrabajo	0.866	0.918	0.791
Rol de Ambigüedad	0.942	0.959	0.853
Sobrecarga de Trabajo	0.717	0.876	0.779

Fuente: elaboración propia, SmartPLS 3.3.5

Para la evaluación del modelo estructural y la relación de los constructos se consideró el coeficiente de determinación R^2 , los niveles de significancia y los t-estadísticos. Los coeficientes path deben ser un valor mayor o igual a 0.2 y la varianza explicada superior a 0.1, los datos se presentan en la Tabla 4. Los resultados se muestran en la Figura 1, donde las características del teletrabajo correspondiente a Falta de Información y Aislamiento tienen una influencia significativa e impacta de manera fuerte en la Sobrecarga de Trabajo. Además, la Autonomía impacta de manera fuerte el Conflicto Trabajo-Familia y la Ambigüedad de Rol. Por otro lado, entre los factores de estrés considerados en este trabajo destaca la Ambigüedad de Rol que impacta muy fuerte sobre el Agotamiento en el Teletrabajo y la Intención de seguir teletrabajando e influye de manera significativa, justificado en la Tabla 5 y Tabla 6 (Rositas, 2014).

Tabla 4. Coeficientes y Significancia Estadística

Relación de Constructos	T-Statistic(O/STDEV)	P- Values
Agotamiento Teletrabajo -> Intención de Seguir Trabajando	0.906	0.365
Aislamiento -> Conflicto Trabajo-Familia	1.112	0.267
Aislamiento -> Rol de Ambigüedad	0.882	0.378
Aislamiento -> Sobrecarga de Trabajo	2.052	0.041*
Autonomía -> Conflicto Trabajo-Familia	1.37	0.171
Autonomía -> Rol de Ambigüedad	1.672	0.095
Autonomía -> Sobrecarga de Trabajo	0.356	0.722
Conflicto Trabajo-Familia -> Agotamiento Teletrabajo	0.299	0.765
Conflicto Trabajo-Familia -> Intención de Seguir Trabajando	0.28	0.78
Falta de Información -> Conflicto Trabajo-Familia	1.192	0.234
Falta de Información -> Rol de Ambigüedad	1.214	0.225
Falta de Información -> Sobrecarga de Trabajo	1.722	0.086
Rol de Ambigüedad -> Agotamiento Teletrabajo	2.057	0.04*
Rol de Ambigüedad -> Intención de Seguir Trabajando	1.754	0.08
Sobrecarga de Trabajo -> Agotamiento Teletrabajo	0.677	0.498
Sobrecarga de Trabajo -> Intención de Seguir Trabajando	0.293	0.77

Fuente: elaboración propia, SmartPLS 3.3.5. N=235; $p < 0.05^*$

Tabla 5. Coeficientes y su impacto en el modelo

Rango para coeficientes	Valoración de Impacto
0.00 a 0.09	Imperceptible
0.10 a 0.15	Perceptible (apenas)
0.16 a 0.19	Considerable
0.20 a 0.29	Importante
0.30 a 0.50	Fuerte
Mayores a 0.50	Muy Fuerte

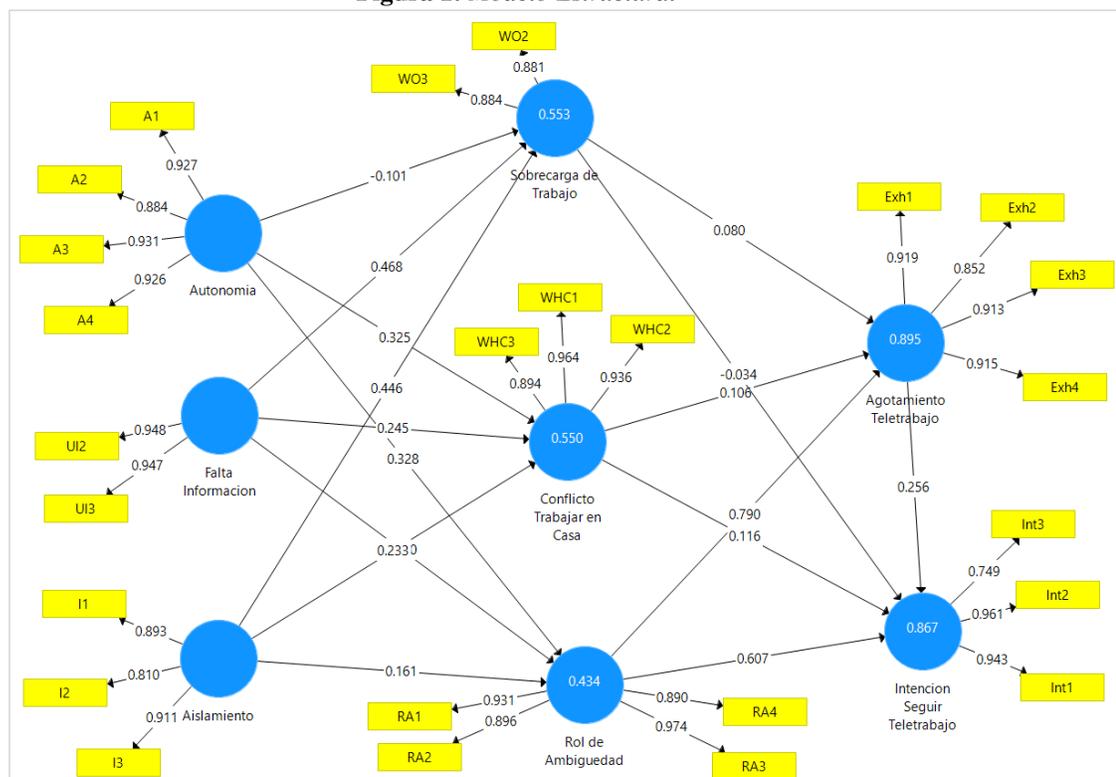
Fuente: elaboración propia, Rositas (2014)

Tabla 6. Bootstrapping y su impacto en el modelo

Rango de valoración	Significancia	P-Value
t mayor o igual a 3.1	Altamente significativo	0.0001
t mayor o igual a 2.33 y menor a 3.1	Considerablemente significativo	0.01
t mayor o igual a 1.68 y menor a 2.33	Significativo	0.05
t menor a 1.68	No Significativo	Mayor a 0.05

Fuente: elaboración propia, Rositas (2014)

La varianza explicada R^2 en cada constructo es: Sobrecarga de trabajo (0.553), Conflicto Trabajo-Familia (0.550), Ambigüedad de Rol (0.434), Agotamiento-Teletrabajo (0.895) e Intención de seguir trabajando (0.867). Es decir, las características del teletrabajo explican el 55.3% de la varianza de la sobrecarga de trabajo, el 55% del Conflicto Trabajo-Familia y el 43.4% de la Ambigüedad de Rol, el 89.5% del Agotamiento por el teletrabajo y el 86.7% la Intención de seguir trabajando.

Figura 1: Modelo Estructural

Fuente: elaboración a través de SmartPLS

Por lo tanto, del análisis antes efectuado, cabe señalar que se sustenta las hipótesis $H3$ y $H6$, es decir, no se rechazan, en cambio las hipótesis $H2$ y $H5$, aunque no existe evidencia para rechazar,

el efecto entre las variables es indirecto parcial como se detalla en la Tabla 7. comprobación de las hipótesis.

Tabla 7. Comprobación de las Hipótesis

Hipótesis	Tipo de efecto	¿Se rechaza la Hipótesis?
<i>H1</i>	No tiene efecto	Se rechaza la hipótesis <i>H1</i>
<i>H2</i>	Efecto indirecto parcial	No se rechaza la hipótesis <i>H2</i>
<i>H3</i>	Efecto directo	No se rechaza la hipótesis <i>H3</i>
<i>H4</i>	No tiene efecto	Se rechaza la hipótesis <i>H4</i>
<i>H5</i>	Efecto indirecto parcial	No se rechaza la hipótesis <i>H5</i>
<i>H6</i>	Efecto directo	No se rechaza la hipótesis <i>H6</i>
<i>H7</i>	No tiene efecto	Se rechaza la hipótesis <i>H7</i>
<i>H8</i>	No tiene efecto	Se rechaza la hipótesis <i>H8</i>

Fuente: elaboración propia mediante resultados de SmartPLS

7. Discusión y Conclusión

El aislamiento provocado por el teletrabajo, es decir, creerse separado de los demás y no sentir el apoyo necesario, aumenta la sensación de sobrecarga, ósea, la idea que el exceso de actividades excede la capacidad de los empleados que realizan teletrabajo provoca estrés. Cabe señalar también, aunque no fue significativo, el aislamiento impacta de manera importante el conflicto entre el trabajo y la familia.

A medida que aumenta la ambigüedad de rol, carecer de la información del rol que se desempeña, aumenta también la percepción de agotamiento por el teletrabajo de parte de los empleados e indirectamente impacta la intención de seguir teletrabajando. Es más, aunque no figuró de manera significativa en el modelo de la investigación se observó además que el agotamiento en el teletrabajo provoca un efecto importante en la intención de seguir trabajando.

Aunque la falta de información en la modalidad remota o la falta de suministro de información aumenta la percepción de sobrecarga de trabajo por los empleados, con un efecto indirecto parcial, la sobrecarga de trabajo se muestra imperceptible en el agotamiento-teletrabajo y la intención de seguir teletrabajando.

Por otra parte, cabe mencionar que, aunque el impacto de la variable Conflicto Trabajo-Familia con agotamiento-teletrabajo e intención de seguir teletrabajando fue perceptible, ésta no fue significativa y el efecto no figuró en el modelo como se esperaba.

En conclusión, para sorpresa de las autoras, el conflicto entre el trabajo y la familia no impacta el trabajo a distancia al sujeto de estudio de este trabajo. Solo el aislamiento es una característica o contexto clave del teletrabajo, en cambio dos factores de estrés o estímulos destacaron en el empleado que realiza teletrabajo, la sobrecarga de trabajo y la ambigüedad de rol y se vio respuesta en la variable agotamiento-trabajo.

8. Referencias

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Araya-Guzmán, S., Salazar-Concha, C., & Adams-Cortez, K. (2021). Explorando la relación entre autonomía, factores estresantes y agotamiento, en teletrabajo. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E46), 619-633.
- Ayyagari, R., Varun, G., Russell, P. (2011). Technostress: Technological Antecedents and Implications. *MIS Quarterly* 35, 831–858
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15 (1), 34–49.
- Bhattacharjee, A. (2001). Understanding Information Systems Continuance: An Expectation Confirmation Model. *MIS Quarterly* 25, 351–370
- Boell, SK, Campbell, J., Cecez-Kecmanovic, D., Cheng, JE (2013). La naturaleza transformadora del

- teletrabajo: una revisión de la literatura. *Actas de AMCIS*.
- Breaugh, J. (1999). Further Investigation of the Work Autonomy Scales: Two Studies. *Journal of Business and Psychology* 13, 357-373
- Campell, D.T., Fiske, D.W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological bulletin* ,56, 81–105.
- Caplan, RD (1987). Organización y teoría del ajuste persona-entorno: dimensiones proporcionales, perspectivas temporales y mecanismos. *Revista de comportamiento vocacional*, 31, 248–267
- Carmines, E.G., Zeller, R.A. (2008). *Reliability and validity assessment*. Sage, Newbury Park, Calif.
- Crawford, J. O., MacCalman, L., & Jackson, C. A. (2011). The health and well-being of remote and mobile workers. *Occupational Medicine*, 61(6), 385–394. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqr071>
- Eurofound. (2017). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: los efectos en el mundo de trabaja*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea y la Oficina Internacional del Trabajo. [Http://eurofound.link/ef1658](http://eurofound.link/ef1658)
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18, 39–50.
- Gil-de-Zúñiga, H. (2006). Reshaping Digital Inequality in the European Union: How Psychological Barriers Affect Internet Adoption Rates. *Webology* ,3(4).
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. doi:10.1037/a0012722
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. 1ra Ed. México: McGraw-Hill
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill. Sexta edición.
- Hinojosa López, J. I., Salas Rubio, M. I., & Reyna Castillo, M. Á. (2021). Teletrabajo y tecnoestrés en organizaciones educativas: aprendizajes ante la pandemia por la COVID-19 en México. *Contaduría y Administración*, 66(5), 1–25. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.3305>
- Jiménez - Figueroa, A., León - González, B., & Poblete - Gajardo, M. (2019). Cultura trabajo-familia, equilibrio trabajo-familia y desempeño percibido. *Dimensión Empresarial*, 17(2), 33-45.
- Landero R. (04 nov 2020). Factor capital humano Tiempos de pandemia: El home office como fenómeno social y tecnológico. *El Economista*. https://factorcapitalhumano.com/opinion/tiempos-de-pandemia-el-home-office-como-fenomeno-social-y-tecnologico/2020/11/?fbclid=IwAR23O9VL20-ow2o3yHFJZztKgAQ_MdankiIMNAfLbINLB7VfDk9N8MKAxw
- Madden. (2016). Teaching, tweeting, and teleworking: Experiential and cross-institutional learning through social media. *Communication Teacher*, 30 (4) <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17404622.2016.1219040>
- Martínez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Retos II* 2(4), 143-156. Quito: Abya-Yala/UPS.
- Medina-Macías, A., Ávila-Vidal, A., Ortiz Gómez, J., Martínez-Rodríguez, M., & Fabia González-Borrego, Y. (2021). Competencias claves para el teletrabajo en profesores de una institución superior cubana. *Ingeniería Industrial*, 42(1), 1–13.
- Merino Tejedor, E. (2011). Teoría del ajuste laboral y orientación vocacional. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 5(1), 529-535.
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not all telework is valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 37(1), 11–19. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a6>
- Montalvo, J. (2020). Teletrabajo: modalidad en expansión. *Enfoques jurídicos*, (2), 121-133.

- Moore, J.E. (2000). One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals. *MIS Quarterly*, 24(1), 141–168. <https://doi.org/10.2307/3250982>
- O'Reilly, C. A. (1980). Individuals and Information Overload in Organizations: Is More Necessarily Better?. *Academy of Management Journal*, 23(4), 684–696. doi:10.5465/255556
- Organización internacional del trabajo [OIT]. (2020a). *Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_758333.pdf
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020b). *Panorama Laboral 2020 América Latina y el Caribe*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_764630.pdf
- Palma-Silva, C., Araya-Guzmán, S., & Salazar-Concha, C. (2021). Efectos de las características y factores estresantes del teletrabajo en el agotamiento y satisfacción laboral de los teletrabajadores, y su incidencia en el rendimiento organizativo. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías De Informação*, 573-587. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/efectos-de-las-características-y-factores/docview/2647405812/se-2>
- Peiró, J. M. y Soler, A. *El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea COVID 19*[30 de septiembre de 2020]. www.IvieExpress. 2020. html.
- Rositas Martínez, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de negocios*, 11(22), 235-268.
- Rubbini, N. & Suarez, A. (2011, agosto). Aproximación teórico-empírica al concepto de teletrabajo[ponencia]. *10º Congreso ASET*.
- Sarbu, M. (2018). The role of telecommuting for work-family conflict among German employees. *Research in Transportation Economics*, 70, 37–51. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.07.009>
- Ushakova, T. (2015). El Derecho de la OIT para el trabajo a distancia: ¿una regulación superada o todavía aplicable? *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 3(4), http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/issue/view/85
- Weinert, C., Maier, C., & Laumer, S. (2015). Why are teleworkers stressed? An empirical analysis of the causes of telework-enabled stress. *Wirtschaftsinformatik Proceedings 2015*, 94. <https://aisel.aisnet.org/wi2015/94>
- Weinert, C., Maier, C., Laumer, S., Weitzel, T. (2014). ¿El teletrabajo influye negativamente en los profesionales de TI? [conferencia]. *Actas de la 52.a conferencia ACM sobre computadoras e investigación de personas*, 139–147.
- Whiting K. (20, oct 2020). *8 consejos para trabajar desde casa y gestionar el tiempo de forma más eficaz. Factor capital humano*. El Economista. : https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/8-consejos-para-trabajar-desde-casa-y-gestionar-el-tiempo-de-forma-mas-eficaz/2020/10/?fbclid=IwAR2ufPRZ68-nzLm-0APbM08-OrMqLEldPsHzl2m6lEgI3gX_xm4ai_gJ90U



Factores que intervienen en el desempeño laboral en equipos de trabajo: una revisión de literatura. (Factors involved in job performance in work teams: a literature review.)

José Leonel López Robles¹; Joel Mendoza Gómez²

1 Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),
jose.lopezrobles0812@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3790-1227>

2 Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México)
joelmendoza@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7525-6367>

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: julio-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-371>

Resumen

El desempeño laboral es un tópico de suma relevancia para las organizaciones en la actualidad debido a que es un factor que influye directamente en el crecimiento económico de las mismas, por lo tanto, se deben tener en cuenta todos los factores que influyan en el desempeño de sus trabajadores para tener un crecimiento sostenible en las organizaciones.

El presente estudio tiene como objetivo realizar la revisión de literatura con el propósito de analizar la información existente acerca de las variables: confianza, innovación, coordinación y comunicación con el desempeño laboral en los equipos de trabajo en las empresas, de esta manera reconocer los factores relevantes y la conceptualización del tema para realizar futuras investigaciones.

Palabras clave: Desempeño laboral, Equipos de trabajo, Desarrollo software.

Códigos JEL: D24, M12

Abstract

The Work performance is a highly relevant topic for organizations today because it is a factor that directly influences their economic growth; therefore, all the factors that influence the performance of their workers must be taken into account in order to have a sustainable growth in the organizations.

The objective of this study is to review the literature with the purpose of analyzing the existing information about the variables: trust, innovation, coordination and communication with the work performance in work teams in companies, thus recognizing the relevant factors and the conceptualization of the topic for future research.

Key words: Job performance, work teams, development software.

JEL Codes: M12, D24, J24.

1. Introducción

En la actualidad, el desarrollo de las empresas depende del nivel de productividad y competitividad que tengan en el mercado, tanto a nivel local, nacional y mundial; el impacto de la productividad en un país se refleja debido a que afecta a las tasas de inflación, empleos, nivel de vida y el poder político-económico, por ejemplo, si la productividad de un país mejora, se incrementa el Producto Interno Bruto (PIB), por lo tanto, muchos indicadores económicos son consecuencia de los niveles de productividad en las empresas (Mendoza, et al., 2019).

Diferentes factores pueden incidir en el desempeño laboral de los equipos tal es el caso de la confianza, que es un concepto que se estudia desde distintas disciplinas en el mundo, sin embargo, se tomará en cuenta sólo en un sentido organizacional para este estudio; se concibe por confianza organizacional a la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de otra persona (Sanz, Ruiz y Pérez, 2009; Lin, Craig y Ying, 2008). En este mismo sentido, las investigaciones se han destinado a evaluar la confianza debido a que señalan tiene un rol mediador entre el bienestar de los trabajadores y el desempeño positivo en la organización (Costa, 2003; Kiffin y Cordery, 2003; Olvera, Llorens, Acosta y Salanova, 2017).

En un estudio, se propuso medir la relación existente entre la confianza y el desempeño organizacional, los resultados indican en el modelo de efectos directos ($b = 5.0342$, $t = 5.4158$), lo que indica que hay una relación estadísticamente significativa (Jacob, Chiva y Mallen, 2013). En concreto, las empresas se favorecen al reconocer los niveles de confianza de los equipos de trabajo debido a que los individuos pueden alcanzar una coordinación efectiva en sus proyectos siendo participativos en actividades que no pueden controlar y monitorear, sin embargo, son participes de las mismas (Jarvenpaa, Shaw y Staples, 2004; Mayer, Davis y Schoorman, 1995; Tan y Lim, 2009).

Otro factor que puede afectar el desempeño de los equipos es la variable innovación, que consiste en encontrar distintas formas novedosas de resolver problemas organizacionales, reformar procesos y lograr nuevos productos/servicios en las empresas; en un estudio se encontró una relación positiva significativa ($r = 0.694$ y $p < 0.01$) entre la innovación y el desempeño laboral (Mohamed y Sheikh, 2013). En otro estudio, se comprobó que la capacidad de innovación del individuo tiene un efecto significativo y positivo con el desempeño organizacional ($b = 0.704$, $p = 0.000$) lo que conlleva a tomar en consideración esta variable que incluye en las empresas (Kafetzopoulos y Psomas, 2015).

De modo similar, la coordinación es otra variable que puede afectar de forma positiva o negativa al desempeño de los equipos de trabajo, en un estudio se habla acerca de un modelo de coordinación que sea soporte para el rendimiento de los equipos, donde se sugiere que la coordinación implícita beneficia el rendimiento de los equipos de trabajo (Rico, Sánchez, Gil y Gibson, 2008). En otro estudio análogo, se encontraron resultados similares entre la coordinación y el desempeño laboral, el intercambio de conocimiento se asocia significativamente con la efectividad de la coordinación (path coefficient = 0.48, t-value = 4.1401, and $p < 0.01$), lo que una buena coordinación del proyecto conlleva a un mejor rendimiento individual de los integrantes del equipo de trabajo (Yuan, Zhang, Chen, Vogel y Chu, 2009). Sin embargo, en otro estudio se encontraron los siguientes resultados (H1: $b = 0.021$, $p > 0.05$) lo que representa que no fue significativamente relacionado con el rendimiento, se presume que depende el contexto de los equipos serán los hallazgos (Tan, Ramayah, Teoh y Cheah, 2019).

De forma semejante, la comunicación puede estimular de manera positiva o negativa el desempeño de los equipos de trabajo, en un estudio realizado a equipos de trabajo virtuales se estudió la utilización de comunicación computarizada y su relación con el rendimiento de los equipos, donde todas las hipótesis contenidas fueron aceptadas y teniendo un aumento general en los equipos de trabajo que se comunican con tecnología computarizada (Ehsan, Mirza y Ahmad, 2008).

En otro estudio, se encontró una relación significativa y positiva entre la comunicación y el rendimiento ($\rho = 0.31$, 95% CI [0.23, 0.30]), además se identificó la relación entre la familiaridad de la relación y el desempeño ($\beta = 0.30$, SE = 0.01, $t = 3.06$, $p = 0$), se realizó una comparativa entre los equipos cara a cara ($\rho = 0.32$, 95% CI [0.21, 0.34]) y los equipos virtuales ($\rho = 0.10$, 95% CI [0.02, 0.19]) donde se observa una diferencia significativa entre los mismos, teniendo mejores resultados

los equipos que pueden interactuar de manera personal (Marlow, Lacerenza, Paoletti, Burke y Salas, 2018).

La relevancia de estudiar los factores de confianza, innovación, coordinación y comunicación en los equipos de trabajo radica en encontrar algún modelo de interacción para mejorar procesos internos organizacionales y lograr incrementar el desempeño laboral de equipos de trabajo. Particularmente, se pueden establecer estándares de medidas de desempeño de cada miembro de la organización, alinear metas individuales para mejorar los objetivos organizacionales para con esto optimizar los niveles de desempeño de la empresa. Asimismo, se puede lograr reconocer a los trabajadores sobresalientes en sus áreas de trabajo y a su vez identificar áreas de oportunidad de desarrollo y crecimiento.

2. Marco teórico

2.1. Desempeño laboral

2.1.1. Desempeño

Con relación de las primeras definiciones de *desempeño* se puede destacar a Yoder (1973) quien expresa que es un procedimiento formal utilizado en las compañías para evaluar las personalidades y las contribuciones que aporta cada miembro del grupo y así medir su potencial, por otra parte, Larrañaga (1974) plantea que es una medida sistemática-periódica de las características personales de cada empleado y respecto a sus posibilidades futuras de empleos superiores. En ese sentido concuerda con Sikula (1982) que señala que es una valoración periódica de un trabajador con los requisitos estipulados en su puesto y cumplimiento de estos.

Años más tarde, la opinión de Gibson (1996) manifiesta que es una evaluación sistemática y formal del resultado de un empleado y su potencial para su futuro desarrollo, lo que concuerda de la misma manera con lo que plantea Muchinsky (2002), que el desempeño son las actividades que se realizan los miembros del grupo para alcanzar los objetivos empresariales donde se pueden medir de manera individual y como integrantes de la compañía.

Asimismo, Watkins (2007) argumenta que el desempeño es específicamente los resultados claros, compromisos o contribuciones de un trabajador, equipo u organización, Por su parte, Bernárdez (2006) menciona que es la relación entre el valor de un resultado y el costo de las actividades, procesos o recursos requeridos para obtenerlo.

En este sentido, Sánchez y Calderón (2012) definen el desempeño como la relación que existe entre el valor de un resultado y el costo de los recursos requeridos para lograrlo, de manera similar, Peiro, Bayona y Di Fabio, (2020) expresan el desempeño como una perspectiva global de lo conseguido por la organización, de tal manera, que los miembros y la empresa como tal, pueden ser medidos con base en los resultados obtenidos.

2.1.2. Desempeño laboral.

Por otro lado, el concepto de desempeño laboral ha sido estudiado desde distintas perspectivas, donde en sus inicios originalmente se trataba de dar una guía a la alta dirección acerca de los gerentes o empleados que debían ascender o recibir un aumento de salario, pero el objetivo de este ha ido evolucionando y además se utiliza como un medio para la detección de áreas de oportunidad en los empleados (Strauss, 1981).

Asimismo, se resalta lo dicho por Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y George (2002) se fundamenta en el sentido de que las empresas necesitan una manera de identificar específicamente sus objetivos y evaluar si están trabajando para cumplirlos; por lo tanto, el desempeño es la salida de un trabajo culminado dentro de un proceso interno en la organización.

Por otra parte, Capuano (2004) plantea el desempeño laboral como objetivo, neutral y basado en mediciones con imparcialidad, en la que se deben tomar en cuenta acciones positivas y negativas del empleado para su medición, a su vez, Manzoor et al. (2019), enfatiza en uno de los beneficios donde la empresa recibe información basado en el rendimiento del trabajador con el fin de mantenerse al día con la competencia.

De igual manera, otros autores definen el desempeño organizacional como una medida tanto

individual como grupal donde la unión de estos son relevantes para la empresa, son aspectos que deben ser considerados por los altos mandos para mejorar los parámetros en la organización (Khoshnaw y Alavi, 2020). De acuerdo con Pedraza (2020), el desempeño organizacional es la forma que los empleados realizan su trabajo, es decir el rendimiento que tienen al cumplir sus funciones laborales, plantea que es la capacidad de una persona de producir con el menos esfuerzo y la mayor calidad.

2.1.3. Desempeño equipos de trabajo.

Otro aspecto que hay que tomar en cuenta es el desempeño de los equipos de trabajo donde las primeras definiciones señalan que se entiende por desempeño en equipo, un valor agregado en la empresa debido a que son un conjunto de comportamientos de los equipos de trabajo, que contribuyen a los objetivos de la organización (Borman y Motowidlo, 1997).

De igual manera, se dice que es el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo trabajo, donde cada miembro se integra al equipo de trabajo contribuyendo con su propia experiencia, conocimientos y se debe articular con los otros integrantes para tener un desempeño óptimo en sus actividades (Fainstein, 1999).

El desempeño del equipo también se ha definido como la creencia compartida de la capacidad de organizar un grupo y ejecutar los cursos de acción necesarios para producir determinado nivel de culminación de objetivos (Kozlowski y Ilgen, 2006). Por otro lado, Estrada (2011) argumenta que el desempeño en equipos de trabajo dentro de la compañía permite aumentar la productividad y tener una mejor competitividad en el mercado, por ende, obtener sostenibilidad en la empresa. Se resalta que es fundamentalmente colectivo; es decir, se califica al equipo como tal, por encima que a los individuos y, por lo tanto, para alcanzar el desempeño óptimo, se requiere del esfuerzo de todos los miembros del equipo (Braun, Peus, Weisweiler y Frey, 2013).

Del mismo modo, se plantea que el desempeño de los equipos surge de la interacción de las actividades hechos por los miembros del equipo donde se aporta su conocimiento, experiencia y la dinámica de trabajo que contribuye a tener un óptimo desempeño en la organización (Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell y Lazzar, 2015). En este sentido, el desempeño del equipo se puede relacionar con los resultados alcanzados, es una consecuencia de la conjunción del equipo y la capacidad para mejorar su desempeño futuro (Wang, Waldman y Zhang, 2014).

Con base en lo analizado, se define el desempeño laboral en equipos de trabajo como un mecanismo formal sistemático (Yoder, 1973) para la medición de cumplimiento de actividades relacionadas a las actividades de los integrantes del equipo (Wang, Waldman, y Zhang, 2014), las capacidades y el rendimiento del equipo (Pedraza, 2020).

2.2. Confianza.

Con base en la literatura analizada la confianza se ha definido con distintas perspectivas en los años, Mayer, Davis y Schoorman (1995) afirman que a nivel de equipo la confianza se podría interpretar como la disposición de un miembro del equipo hacia otro basándose en la expectativa de las acciones que se realizan en el área laboral, independiente de la capacidad de supervisar por otra persona, asimismo, Handy (1995) asevera que la confianza es importante en las relaciones laborales y en el ambiente de trabajo en equipo, es un elemento que le da valor al desempeño laboral, por otra parte, Robinson (1996) dice que es la habilidad para aceptar la suspensión de la incertidumbre al suponer que las acciones de los otros serán beneficiosas y favorables para el equipo de trabajo, en este sentido, en los estudios realizados por Walther (1997), se afirma que, si es posible transmitir los afectos necesarios para crear confianza en las personas, pero asumió que la transmisión de los afectos ocurre en menor medida pero aporta al desempeño de los trabajadores.

Por otro lado, Iacono y Weisband (1997) reconocieron que, las interacciones correctas entre integrantes de un equipo proporcionan confianza; y con ello, el equipo podría registrar un alto desempeño en sus actividades, otro aspecto importante es que la confianza ha sido definida como un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad basándose en las expectativas positivas en las intenciones o comportamientos de otro (Rousseau, Sitkin, Burt y

Camerer, 1998).

Asimismo, es definida como un constructo que incluye los elementos cognitivos incluyendo: competencias, veracidad, profesionalismo y envuelve los elementos afectivos como la solidaridad y conexión emocional (Kanawattachi y Yoo, 2002). También, la confianza está relacionada con atributos personales sobre los motivos que subyacen a su comportamiento, estas atribuciones son influenciadas por creencias y expectativas de las personas sobre el tratamiento que reciben de las demás personas con las cuales interactúan (Costa, 2003).

En este sentido, la confianza es un requisito previo para un ajuste eficaz en el área laboral, por lo tanto, es necesario generar alto grado de confianza entre los integrantes de la organización (Moe y Šmite, 2008). Hablando acerca del tema laboral, se concibe por confianza organizacional a la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de otra persona (Sanz, Ruiz y Pérez, 2009; Lin, Craig y Ying, 2008).

Del mismo modo, se define como la voluntad de los trabajadores a ser sensibles a las acciones de su equipo u organización, sin que tengan control sobre estas acciones y conductas (Tan y Lim, 2009), también se ha precisado que la confianza en el equipo se refiere a un fenómeno colectivo que conlleva expectativas de fiabilidad y disposición entre los miembros del equipo (Costa y Anderson, 2011), también es la disposición a aceptar la fragilidad basado en expectativas positivas hacia los compañeros del equipo (Fulmer y Gelfand, 2012).

Del mismo modo, sugieren que es una suposición positiva que permite a los individuos de un equipo a enfrentar desafíos como un vínculo capaz de utilizar sus capacidades y habilidades para trabajar en conjunto con un fin común (Benetytė y Jatuliavičienė, 2014). En la conceptualización de la confianza en los equipos de trabajo, algunos autores definen que es un trabajo integral que permite a los miembros de los equipos trabajar juntos de forma eficaz en la búsqueda de los objetivos organizacionales (Ferguson, 2015).

En el contexto de equipos, es la creencia de que los miembros tienen buenas intenciones en la realización de sus labores, así como tener confianza en la capacidad de los integrantes del equipo (Boies, Fiset y Gill, 2015), también la confianza entre los miembros del equipo que reside en el nivel individual y a las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo (De Jong y Dirks, 2016).

Otros autores declaran que la confianza es una función de la devoción a confiar en la gente en términos de capacidad, integridad y comportamientos del individuo, de la misma manera, se afirma que la confianza es un elemento central en los equipos de trabajo debido a que permite que los procesos organizacionales se realicen exitosamente (Costa, Fulmer y Anderson, 2017).

En años más recientes, se ha definido que es la voluntad de una persona a las acciones de otra, basado en la expectativa de la realización del trabajo, independientemente de monitorear o controlar esa parte (Feitosa, Grossman, Kramer y Salas, 2020). Asimismo, se dice que la confianza es la cooperación entre los miembros de los equipos que facilita el cumplimiento de las tareas en actividades compartidas (Morrissitte y Kisamore, 2020).

Para la presente investigación se toma como confianza a la habilidad que existe en los compañeros de trabajo para aceptar la interdependencia en la realización del trabajo colaborativo (Costa, Fulmer y Anderson, 2017), la certidumbre de que el trabajo se está ejecutando (Boies, Fiset y Gill, 2015) y mediante estos se logren las actividades en conjunto sin estar monitoreando a los otros integrantes del equipo (Feitosa, Grossman, Kramer y Salas, 2020).

2.3. Innovación

Las primeras conceptualizaciones de la innovación se centraron en las percepciones de los empleados sobre el entorno de trabajo y cómo influye en sus comportamientos y actitudes (Schneider, 1983). De esta forma, se define como un medio para explorar cambios que permitan realizar las cosas de manera distinta y que sea el recurso para encontrar la aplicación de algo natural y convertirlo en valor económico (Drucker, 1985). Además, la innovación se basa en el desarrollo e implementación de ideas novedosas que al ejecutarlas se mejoran los resultados institucionales (Van de Ven, 1986).

En el mismo sentido, Verduzco y Rojo (1994) lo definen como la producción de un nuevo

conocimiento que permita la creación de una idea que pueda conducir a la generación de invenciones, asimismo, la innovación en muchos casos viene a significar un cierto comportamiento hacia la creación y desarrollo, impulsada por diferentes cambios que inducen a explorar nuevas oportunidades o explotar las fortalezas actuales (Damanpor, 1996).

En años más recientes, se define como la creencia de que los procesos, comportamientos y las normas dentro de los equipos promueven la generación y aplicación de nuevas ideas (Van Der Vegt, Van de Vliert y Huang, 2005). Así pues, se considera como la introducción de cambios sustanciales en las empresas, ya sea puesto de trabajo, procesos, equipo, productos o procedimientos que son nuevos y diseñados para la mejora organizacional (González, 2008).

Además, la innovación está asociada a situaciones de descubrimiento, mejores prácticas, así como a formas novedosas de realizar una tarea o gestionar los procesos (Diasio, 2016), hace hincapié en el aprendizaje, generación y la expresión de nuevas ideas y fomenta altos niveles de flexibilidad en los miembros del equipo para fomentar la mejora continua (Dhar, 2015).

También se podría considerar que es la actitud proactiva que puede concebirse como una disposición individual para tomar la iniciativa para mejorar las circunstancias actuales o crear otras nuevas para hacer frente a los obstáculos (Magni, Palmi y Salvemini, 2017). Para algunos autores Kakar, Ashish y Kakar, Adarsh (2018) es la mejora de los métodos de trabajo, creación de productos y servicios novedosos con una mejora notable a versiones anteriores que apoyen a las organizaciones a sobrevivir en el entorno incierto y de constantes cambios.

De igual manera se define como la experimentación de nuevas alternativas, enfoques, explorar nuevos recursos, romper las normas existentes y crear nuevos productos para mejorar el rendimiento (Newman, Round, Wang y Mount, 2019). Hoy en día, se considera la innovación como un proceso de renovación transversal iniciando desde dentro de la empresa con el objetivo de impactar al consumidor final donde estos esfuerzos se traduzcan como un valor agregado y una ventaja competitiva (Baranskaité y Labanauskaitė, 2020). Asimismo, se refiere a las percepciones de los integrantes de los equipos con relación al grado que el entorno favorece el comportamiento innovador de los empleados (Newman, Heather, Wang y Mount, 2020), la innovación se ha convertido en una de las principales prioridades en muchos países para impulsar la economía nacional y mejorar la competitividad a nivel internacional.

Con base en la literatura analizada para la presente investigación se define que la innovación es el proceso de experimentación donde se exploran nuevos métodos (Newman, Round, Wang, y Mount, 2019), mejora de los métodos de trabajo, creación de productos (Kakar y Kakar, 2018), donde se logran realizar cambios sustanciales (González, 2008) tanto de manera individual como en los equipos para mejorar ya sea los productos, servicios o procesos organizacionales (Baranskaité y Labanauskaitė, 2020).

2.4. Coordinación

Acerca de la conceptualización de la coordinación en equipos de trabajo, consiste en gestionar la dependencia de los equipos de trabajo cómo las tareas, recursos, tecnologías y todo lo relacionado que sea determinante en el cumplimiento de objetivos (Van De Ven, Delbecq, y Koenig, 1976), se dice también que la coordinación es el ensamblar todas las subtareas para completar una tarea u objetivo general (Thomas, 1978), de igual manera, se le conoce como la integración y el ajuste armonioso de los esfuerzos individuales de trabajo hacia la consecución de un objetivo mayor (Singh y Rein, 1992).

Asimismo, la coordinación en el equipo es un proceso que representa el esfuerzo de todos los integrantes para la sincronización del comportamiento (Brannick, Roach y Salas, 1993), se constituye por la integración de recursos humanos y materiales que se necesitan para sus labores y encaminado por la administración de la empresa (Arrieta y Cedillo, 1994). En este sentido, es establecer una sintonía entre las tareas con el fin de lograr que la ejecución de las distintas tareas sea oportuna, en el orden correcto y la cantidad adecuada (Reezig, 1995).

También se le conoce como orquestrar la secuencia y el calendario entre actividades

independientes (Marks, Mathieu, y Zaccaro, 2001). Además, se fundamenta sobre el ajuste mutuo, retroalimentación y reuniones de grupo para ajustar las acciones de cualquier individuo que influyan en el resultado final (Van Fenema, 2002). Del mismo modo, se define como un esfuerzo entre los integrantes para administrar los recursos colectivos y que las actividades de trabajo entre los mismos sean análogos; cuando en un equipo u organización se posee una buena coordinación todas las actividades de trabajo son complementarias y se dirigen hacia un objetivo en común (Rico, Sánchez, Gil y Gibson, 2008; Lin, Craig y Ying, 2008).

Al mismo tiempo, se define como el uso de estrategias destinados a integrar y alinear las acciones para lograr metas en común, en general, un equipo es productivo cuando los integrantes desean el éxito común y no omiten altercados del equipo que conlleven a no desempeñar de la mejor manera su labor (Chatterjee, Sarker y Siponen, 2017; Dingsøyr, Rolland, Moe y Seim, 2017).

Por otra parte, se conoce como un mecanismo mediante el cual los equipos combinar sus esfuerzos para obtener una secuencia y el calendario de actividades independientes con el fin de cumplir los objetivos organizacionales (Nordbäck y Espinosa, 2019). La coordinación es un proceso del comportamiento del equipo que representa los esfuerzos para sincronizar las actividades (Braun, Kozlowski, Brown y DeShon, 2020).

Con base en los conceptos anteriores, se toman distintos autores y se define la coordinación como el proceso de organizar personas para las tareas y recursos (Braun, Kozlowski, Brown, & DeShon, 2020) mediante acciones interdependientes (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001), combinación de esfuerzos en conjunto para lograr los objetivos organizacionales (Nordbäck & Espinosa, 2019).

2.5. Comunicación

Abordando acerca de las definiciones que existen de comunicación, entre los primeros autores se encuentran Katz y Khan (1966), quienes lo definen como un flujo de información, intercambio de mensajes y su transmisión de un individuo hacia otro. En el sentido de los equipos se dice que la comunicación es el intercambio de información en común entre los miembros con el fin único de cumplir los objetivos laborales (Stasser y Titus, 1985), en otras palabras, es la transferencia de información con el objetivo de evitar malentendidos y establecer conexiones en las áreas de trabajo (Clark y Brennan, 1991); asimismo, se dice que es un mecanismo que codifica determinada información y la traslada a otro que decodifica y contesta asertivamente (De Fleur, 1992).

Por otro lado, se dice que es un conjunto de técnicas y actividades enfocadas a facilitar y acelerar el flujo de mensajes que se dan entre los trabajadores de la empresa, todo ello con el fin de que la organización cumpla efectivamente los objetivos trazados en la organización (Fernández, 1997). Igualmente, se entiende la comunicación como un proceso mediante el cual un individuo transmite a otro cierto tipo de mensaje con el objetivo de la interacción con algún propósito en común (Hervás, 1998).

En este sentido, se le conoce también como una interacción social verbal o no verbal, con fines de transmisión, y que influyen en el comportamiento de los individuos (Mendo, 2005), en el equipo es un conducto a través del cual los integrantes distribuyen información importante a los demás miembros del equipo (Fletcher y Major, 2006).

Por otra parte, Quero, Mendoza y Torres (2014), argumenta que la comunicación es el proceso esencial en el cual los seres humanos logran entenderse y organizarse, en el sentido de las actividades cotidianas y de interés profesional. Así pues, se entiende como la transferencia de información de un emisor hacia un receptor, ratificando de que el receptor comprenda el mensaje (Koontz y Weihrich, 2004), también se le conoce como la transferencia de contenido de un integrante a otro entre un equipo de trabajo (Chang, Chuang, y Han, 2011).

En el equipo la comunicación es una herramienta que permite a los miembros del equipo transmitir información competente a las actividades laborales, con el fin de garantizar la unión de esfuerzos para finalizar sus tareas (González y Hernández, 2014), es el intercambio de información-conocimiento que se comparte con los miembros del equipo para dar a conocer los avances del trabajo

colaborativo (Song, Park y Kang, 2015). Algunos autores, afirman que es una estrategia se centra en la creación y difusión de mensajes para informar a los integrantes del equipo para tener una interacción de la evaluación del proyecto y observar los resultados al momento (Ruben y Gigliotti, 2017). Por otra parte, se dice que es la capacidad de relacionarse con el entorno, mediante el intercambio de opiniones en busca de concernir con dos o más personas (Villamil, 2017).

Por lo tanto, es un desafío clave que el mensaje sea recibido y comprendido dependerá de quien lo emite, mientras que cómo sea interpretado incluirá a las dos partes, siendo un complejo proceso en el que interactúan una variedad de aspectos (Marlow, Lacerenza, Paoletti, Burke y Salas, 2018; Carbone, 2014).

Asimismo, es el proceso de intercambio de información entre dos o más individuos de los grupos que tiene como objetivo informar, avisar, revelar, notificar etc. a otros integrantes del equipo cierta información necesaria para fomentar el trabajo colaborativo (Walker, Cardon y Aritz, 2018), definiendo la comunicación como el proceso mediante el cual se pretende dar a conocer un mensaje (Hervás, 1998) para lograr una buena coordinación de actividades (Quero, Mendoza y Torres, 2014) con el fin de informar a los integrantes sobre situaciones o avances en sus trabajos (Walker, Cardon y Aritz, 2018).

2.6. Estudios relacionados.

En este mismo sentido, las investigaciones se han destinado a evaluar la confianza organizacional debido a que señalan tiene un rol mediador entre el bienestar de los trabajadores y el desempeño positivo en la organización (Costa, 2003; Kiffin y Cordery, 2003; Olvera, Llorens, Acosta y Salanova, 2017). En un estudio, se propuso medir la relación existente entre la confianza y el desempeño organizacional, los resultados indican en el modelo de efectos directos ($b = 5.0342$, $t = 5.4158$), lo que indica que hay una relación estadísticamente significativa (Jacob, Chiva y Mallen, 2013). En concreto, a las empresas se favorecen al reconocer los niveles de confianza de los equipos de trabajo debido a que los individuos pueden alcanzar una coordinación efectiva en sus proyectos siendo participativos en actividades que no pueden controlar y monitorear, sin embargo, son participes de las mismas (Jarvenpaa, Shaw y Staples, 2004; Mayer, Davis y Schoorman, 1995; Tan y Lim, 2009).

De igual modo, se estudió la relación existente entre la confianza en los equipos y el desempeño laboral, en una muestra de 388 trabajadores agrupados en 54 equipos de trabajo, para el análisis de los datos se utilizó el SPSS en su versión 22, dentro de los hallazgos se encontró que la confianza a nivel de equipo de trabajadores se relaciona significativamente con el desempeño en equipo, evaluado por el/la supervisor/a con los siguientes datos $-\beta = .43$; $p < .01$ (Olvera, Llorens, Acosta y Salanova, 2017).

Otro factor que puede afectar el desempeño sería la variable innovación, que consiste en cómo la innovación en la organización repercute directamente en el desempeño empresarial, en un estudio se encontró una relación positiva significativa ($r = 0.694$ y $p < 0.01$) entre la innovación y el desempeño laboral (Mohamed y Sheikh, 2013). En otro estudio, se comprobó que la capacidad de innovación del individuo tiene un efecto significativo y positivo con el desempeño organizacional ($b = 0.704$, $p = 0.000$) lo que conlleva a tomar en consideración esta variable que incluye en las empresas (Kafetzopoulos y Psomas, 2015).

Con relación a la innovación que es otra variable que se está estudiando en la presente investigación, se estudiaron a 202 directivos de empresas que trabajan en empresas malasia y se utilizó el método de ecuaciones estructurales con el software LISREL 9.1, donde los hallazgos demuestran que hay una relación positiva significativa de la innovación con los equipos de trabajo ($\beta = 0.62$ $p < 0.05$), donde se encontraron estadísticas significativas ($\beta = 0.54$; $p < 0.05$), comprobando las hipótesis investigadas que influye la innovación en la capacidad del trabajo en equipo (Shanker, Bhanugopan y Farrel, 2017).

De modo similar, la coordinación es otro factor que puede influir de manera positiva o negativa al desempeño de los equipos de trabajo, en un estudio se habla acerca de un modelo de coordinación que sea soporte para el rendimiento de los equipos, donde se sugiere que la coordinación implícita

beneficia el rendimiento de los equipos de trabajo (Rico, Sánchez, Gil y Gibson, 2008). En otro estudio análogo, se encontraron resultados similares entre la coordinación y el desempeño laboral, el intercambio de conocimiento se asocia significativamente con la efectividad de la coordinación (path coefficient = 0.48, t-value = 4.1401, and $p < 0.01$), lo que una buena coordinación del proyecto conlleva a un mejor rendimiento individual de los integrantes del equipo de trabajo (Yuan, Zhang, Chen, Vogel y Chu, 2009).

Otra de las variables investigadas en el presente estudio es la coordinación, donde, en un estudio cuantitativo con el objetivo de medir la relación entre la coordinación y el desempeño de equipos de trabajo, se llevaron a cabo en 92 equipos de personal de enfermería, la base de datos que se utilizó fue SPSS y donde los estadísticos demostraron que el nivel de eficiencia del equipo (mean = 4.31, S.D = .34) fue ligeramente alto, mientras que la coordinación (mean = 3.92, S.D = .30), las correlaciones entre las variables del estudio resultados significativas ($p < .05$), donde sus conclusiones exponen que la coordinación está positivamente relacionada con el eficiencia del equipo (Lina, Darus y Othman, 2017). Sin embargo, en otro estudio se encontraron los siguientes resultados (H1: $b = 0.021$, $p > 0.05$) lo que representa que no fue significativamente relacionado con el rendimiento, se presume que depende el contexto de los equipos serán los hallazgos (Tan, Ramayah, Teoh y Cheah, 2019).

De forma semejante, la comunicación puede afectar de manera positiva o negativa el desempeño de los equipos de trabajo, en un estudio realizado a equipos de trabajo virtuales se estudió la utilización de comunicación computarizada y su relación con el rendimiento de los equipos, donde todas las hipótesis contenidas fueron aceptadas y teniendo un aumento general en los equipos de trabajo que se comunican con tecnología computarizada (Ehsan, Mirza y Ahmad, 2008). En otro estudio, se encontró una relación significativa y positiva entre la comunicación y el rendimiento ($\rho = 0.31$, 95% CI [0.23, 0.30]), además se identificó la relación entre la familiaridad de la relación y el desempeño ($\beta = 0.30$, SE = 0.01, $t = 3.06$, $p = 0$), se realizó una comparativa entre los equipos cara a cara ($\rho = 0.32$, 95% CI [0.21, 0.34]) y los equipos virtuales ($\rho = 0.10$, 95% CI [0.02, 0.19]) donde se observa una diferencia significativa entre los mismos, teniendo mejores resultados los equipos que pueden interactuar de manera personal (Marlow, Lacerenza, Paoletti, Burke y Salas, 2018).

Por último, la comunicación es otra de las variables analizadas y en un estudio que se realizó a 53 equipos de trabajo dispersos geográficamente del instituto de investigación industrial libanesa, se destaca que la comunicación está significativamente correlacionada con el rendimiento del equipo ($r = 0.38$, $p = 0.006$) concluyendo que la comunicación eficaz es un factor determinante para el desempeño del equipo (Eisenberg, Post y DiTomasso, 2019).

3. Método

Se realizó una revisión bibliográfica de un total de 99 artículos originales y de revisión publicados en diversas bases de datos como Springer, EBSCO, Scopus, ScCielo, Scholar Google, entre otras; la distribución de los artículos resultó de la siguiente manera: 29 artículos desempeño laboral, 19 artículos confianza, 18 artículos innovación, 16 coordinación y 17 comunicación.

4. Conclusiones

Con base en la literatura analizada al momento, ha manifestado un avance considerable de las variables en diversas áreas del conocimiento, aunque, dichas variables no se han estudiado en manera conjunta sobre el efecto en los equipos de trabajo, en este mismo sentido, el desempeño laboral es un concepto que se ha venido estudiando con más frecuencia debido a la relevancia que existe sobre las áreas organizacionales y su influencia en el crecimiento de estas.

Asimismo, las distintas investigaciones presentadas en el presente documento, demuestra que existe una relación significativa entre las variables, sin embargo, es importante profundizar en dichas variables sobre el efecto en el desempeño laboral de los equipos de trabajo.

En este sentido, para que una empresa cumpla los objetivos organizacionales, se debe tener en cuenta las variables que pueda contribuir a mejorar el desempeño de los trabajadores, y así, crear una

cultura organizacional en busca del cumplimiento de metas.

Por lo tanto, la literatura analizada demuestra la importancia de considerar estos factores en las organizaciones con el objetivo de desarrollar un modelo que funcione en los equipos de trabajo para el incremento de su desempeño.

5. Referencias

- Arrieta, G., & Cedillo, A. (1994). *Coordinación de actividades de funcionarios y empleados de una empresa comercial*. México.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Baranskaitė, E., & Labanauskaitė, D. (2020). The concept of innovation in the approach to novelty, value creating, interaction processes and social progress. *Regional Formation & Development Studies*, 50-58.
- Benetytė, D., & Jatuliavičienė, G. (2014). Building and sustaining trust in virtual teams within organizational context. *Regional Formation and Development Studies*, 18-30.
- Bernárdez, L. M. (2006). *Tecnología del desempeño humano*. Bloomington: AuthorHouse.
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 1080-1094.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Brannick, M., Roach, R., & Salas, E. (1993). Understanding Team Performance: A Multimethod Study. *Human Performance*, 6, 287-308.
- Braun, M., Kozłowski, S., Brown, T., & DeShon, R. (2020). Exploring the Dynamic Team Cohesion-Performance and Coordination-Performance Relationships of Newly Formed Teams. *Small Group Research*, 1-30.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust. *The Leadership Quarterly*, 270-283.
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 139-150.
- Chang, H., Chuang, S., & Han, S. (2011). Determinants of cultural adaptation, communication quality, and trust in virtual teams' performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(3). 305-329.
- Chatterjee, S., Sarker, S., & Siponen, M. (2017). How Do Mobile ICTs Enable Organizational Fluidity: Toward a Theoretical Framework. *Information & Management*, 1-13.
- Clark, H., & Brennan, S. (1991). Grounding in communication. *Perspectives on socially shared cognition*, 127-149.
- Costa, A. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 605-622.
- Costa, A., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational*, 119-154.
- Costa, A., Fulmer, A., & Anderson, N. (2017). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 1-16.
- Damanpour, F. (1996). Bureaucracy and innovation revisited: Effects of contingency factors, industrial sectors, and innovation characteristics. *The Journal of High Technology Management Research*, 7(2), 149-173.
- De Fleur, M. (1992). *Fundamentals of Human Communication*. Mountain, California: Mayfield Pub Co.
- De Jong, B., & Dirks, K. (2016). Trust and Team Performance: A Meta-Analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates. *Journal of Applied Psychology*, 1134-1150.
- Dhar, R. (2015). The effects of high performance human resource practices on service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 67-75.
- Diasio, S. (2016). Not all that jazz! Jamband as a metaphor for organizing new models of innovation.

- European Management Journal*, 125-134.
- Dingsøyr, T., Rolland, K., Moe, N., & Seim, E. (2017.). Coordination in multi-team programmes: An investigation of the group mode in large-scale agile software development. *Procedia computer science*, 123-128.
- Drucker, P. (1985). *La Innovación y el empresario innovador*. Ed. Edhasa: España.
- Ehsan, N., Mirza, E., & Ahmad, M. (2008). Impact of computer-mediated communication on virtual teams' performance: An empirical study. *International Symposium on Information Technology*, 1-8.
- Eisenberg, J., Post, C., & DiTomasso, N. (2019). Team Dispersion and Performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership. *Small Group Research*, 348-380.
- Estrada, S. (2011). Performance of work team for changing organizations. *Scientia et technica*, 3(49), 128-133.
- Fainstein, H. (1999). El trabajo en equipo en las organizaciones. Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento, 1-12.
- Feitosa, J., Grossman, R., Kramer, W., & Salas, E. (2020). Measuring team trust: A critical and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 479-501.
- Ferguson, A. (2015). Sinking Slowly: Diversity in Propensity to Trust Predicts Downward Trust Spirals in Small Groups. *Journal of Applied Psychology*, 1012-1024.
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México.: Editorial trillas.
- Fletcher, T., & Major, D. (2006). The Effects of Communication Modality on Performance and Self-Ratings of Teamwork Components. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 557-576.
- Fulmer, A., & Gelfand, M. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38, 1167-1230.
- Gibson, J. (1996). *Las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill.
- González, V. (2008). Innovation in work teams. *Papeles del Psicólogo*, 32-40.
- Gonzalez, V., & Hernandez, A. (2014). Climate uniformity: Its influence on team communication quality, task conflict, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1042-1058.
- Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Long Range Planning*, 28(4), 126-126.
- Hervás, G. (1998). *Cómo dominar la comunicación verbal y no verbal*. España: Playor.
- Iacono, C. S., & Weisband, S. (1997, January). Developing trust in virtual teams. In *Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on System Sciences* (Vol. 2, pp. 412-420). IEEE.
- Jacob, G., Chiva, R., & Mallen, F. (2013). Organizational trust and performance: Is organizational learning capability a missing link? *Journal of Management & Organization*, 19(5), 559-582.
- Jarvenpaa, S., Shaw, T., & Staples, S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research*, 250-267.
- Kafetzopoulos, D., & Psomas, E. (2015). The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies: The Greek case. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(1), 104-130.
- Kakar, A., & Kakar, A. (2018). Is team cohesion a double edged sword for promoting innovation in software development projects? *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 89-100.
- Kanawattanachi, P. & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams, *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 2(10), 42-58.
- Katz, D., & Khan, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Khoshnaw, S., & Alavi, H. (2020). Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 606-616.
- Kiffin, S., & Cordery, J. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee

- preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 93-116.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Kozlowski, S., & Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 77-124.
- Larrañaga, J. (1974). *La evaluación de eficiencia de personal*. Caracas: Centro de Estudios Profesionales de Relaciones Industriales.
- Lin, C., Craig, S., & Ying, C. (2008). A model to develop effective virtual teams. *Decision Support Systems*, 1031– 1045.
- Lina, F., Darus, A., & Othman, N. (2017). Team Coordination Influencing Team Effectiveness: A Study of Nursing Team. *International Journal of Management Research & Review*, 893-901.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & George, P. (2002). *Evaluación Organizacional*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Magni, M., Palmi, P., & Salvemini, S. (2017). Under pressure! Team innovative climate and individual attitudes in shaping individual improvisation. *European Management Journal*, 1-11.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Qazi, S., Shah, A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability*, 436.
- Marks, M., Mathieu, J., & Zaccaro, S. (2001). A temporally based framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Marlow, S., Lacerenza, C., Paoletti, J., Burke, S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144-170.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 709-734.
- Mendo, A. (2005). La comunicación en el contexto deportivo. *Psicología del deporte*, 29-83.
- Mendoza, F., Lozano, R., Ramirez, S., Zuñiga, E., Acosta, G., & Castro, A. (2019). Analysis of the Implementation of a Measurement Model and Increase of Productivity with Benefits Shared: Case Manufacturing Food Industry, Hermosillo, Sonora, Mexico. *Revista Global de Negocios*, 37-50.
- Moe, N., & Šmite, D. (2008). Understanding a lack of trust in Global Software Teams: a multiple case study. *Software Process: Improvement and Practice*, 217-231.
- Mohamed, A., & Sheikh, A. (2013). Innovation and business performance in telecommunication industry in Sub-Saharan African context: Case of Somalia. *Asian journal of management sciences & education*, 2(4), 153-167.
- Morrissitte, A., & Kisamore, J. (2020). Trust and performance in business teams: a meta-analysis. *Team Performance Management*, 1-14.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. Madrid: Thomson Learning.
- Newman, A., Heather, R., Wang, S., & Mount, M. (2020). Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73-109.
- Newman, A., Round, H., Wang, S., & Mount, M. (2019). Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1-37.
- Nordbäck, E., & Espinosa, A. (2019). Effective Coordination of Shared Leadership in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 321-350.
- Olvera, J., Llorens, S., Acosta, H., & Salanova, M. (2017). El liderazgo transformacional y la confianza como antecedentes del desempeño en equipo en el ámbito sanitario. *anales de psicología*, 365-375.
- Pedraza, N. (2020). Job Satisfaction and Organizational Commitment of Human Capital in

- Performance in Higher Education Institutions. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 1-29.
- Peiro, J., Bayona, J., & Di Fabio, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences*, 1-11.
- Quero, Y., Mendoza, F., & Torres, Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Negotium*, 22-33.
- Rico, R., Sánchez, M., Gil, F., & Gibson, C. (2008). Team Implicit Coordination Processes: A Team Knowledge-Based Approach. *Academy of Management Review*, 163-184.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Ruben, B., & Gigliotti, R. (2017). Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 12-30.
- Salas, E., Shuffler, M., Thayer, A., Bedwell, W., & Lazzar, E. (2015). Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. *Human Resource Management*, 599-622.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y gestión*, 54-82.
- Sanz, S., Ruiz, C., & Perez, I. (2009). Concepto, dimensiones y antecedentes de la confianza en los entornos virtuales. *Teoría y Praxis*, 31-56.
- Schneider, B. (1983). Work climates: An interactionist perspective in Feimer N.W. *Environmental Psychology: Directions and Perspectives*, 106-128.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., & Farrel, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 67-77.
- Sikula, A. (1982). *Administración de recursos humanos en empresas*. México: Limusa.
- Singh, B., & Rein, G. L. (1992). Role interaction nets (RINs): A process description formalism. *Microelectronics and Computer Technology Corporation*.
- Song, C., Park, K. R., & Kang, S. (2015). Servant Leadership and Team Performance: The Mediating Role of Knowledge-Sharing Climate. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(10), 1749-1760.
- Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), 1467-1478.
- Strauss, G. (1981). *Personal: Problemas humanos de la administración*. México.: Prentice-Hall.
- Tan, C., Ramayah, T., Teoh, A., & Cheah, J. (2019). Factors influencing virtual team performance in Malaysia. *Kybernetes*, 2065-2092.
- Tan, H., & Lim, A. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 45-66.
- Thomas, P. (1978). *Fundamentos de coordinación administrativa*. México: Editorial Limusa.
- Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Van De Ven, A., Delbecq, A., & Koenig, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American sociological review*, 41(2), 332-338.
- Van Der Vegt, G., Van de Vliert, E., & Huang, X. (2005). Location-level links between diversity and innovate climate depend on national power distance. *Academic of Management Journal*, 1171-1182.
- Van Fenema, P. (2002). Coordination and control of globally distributed software projects (No. EPS-2002-019-LIS).

- Verduzco, E., & Rojo, O. (1994). El cambio tecnológico: Un análisis de interpretación de agentes y escenarios como base para una metodología. *Estudios sociales y tecnológicos*.
- Villamil, E. (2017). *La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional*. Bogota, Colombia.: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Walker, R., Cardon, P., & Aritz, J. (2018). Enhancing global virtual small group communication skills. *Journal of Intercultural Communication Research*, 421-433.
- Walther-Thomas, C. S. (1997). Co-teaching experiences: The benefits and problems that teachers and principals report over time. *Journal of learning disabilities*, 30(4), 395-407.
- Wang, D., Waldman, D., & Zhang, Z. (2014). Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 181-198.
- Watkins, R. (2007). Performance by design: The systematic selection, design, and development of performance technologies that produce useful results (Vol. 3). *Human Resource Development*.
- Yoder, D. (1973). *Personnel Management and Industrial Relations*. Michigan: Prentice-Hall.
- Yuan, M., Zhang, X., Chen, Z., Vogel, D., & Chu, X. (2009). Antecedents of coordination effectiveness of software developer dyads from interacting teams: An empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 496-507.