

RETOS CONTEMPORÁNEOS EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



MARÍA MAYELA TERÁN CÁZARES
(COORDINADORA)

PLAZA Y VALDÉS
P Y V
EDITORES

RETOS CONTEMPORÁNEOS
EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Retos Contemporáneos en la Gestión de las Organizaciones

María Mayela Terán Cázares
(Coordinadora)



Primera edición: septiembre 2024

D.R. © María Mayela Terán Cazáres

© Universidad Autónoma de Nuevo León
Ciudad Universitaria, Pedro de Alba s/n
San Nicolás de los Garza, Nuevo León, C.P. 66451
Tel: (81) 8329-40001,

© Plaza y Valdés S. A. de C. V.
Alfonso Herrera 130, int. 11, Colonia San Rafael,
Alcaldía cuauhtémoc, C. P. 06470.
Teléfono: (55) 50 97 20 70
editorial@plazayvaldes.com
www.plazayvaldes.com.mx

Plaza y Valdés, S. L.
Calle Murcia, 2. Colonia de los Ángeles
Pozuelo de Alarcón 28223, Madrid, España
Teléfono: 91 812 63 15
madrid@plazayvaldes.com
www.plazayvaldes.es

Esta obra fue sometida a un riguroso proceso de dictaminación por pares a doble ciego en atención a las normas científicas y editoriales de Plaza y Valdés.

Formación tipográfica: José Guadalupe Rivera Arroyo

ISBN: 978-607-8935-67-3

Impreso en México / *Printed in Mexico*

El trabajo de edición de la presente obra fue realizado en el taller de edición de Plaza y Valdés, ubicado en el Reclusorio Preventivo Varonil Norte, en la Ciudad de México, gracias a las facilidades prestadas por todas las autoridades del Sistema Penitenciario, en especial, a la Dirección Ejecutiva de Trabajo Penitenciario.

Contenido

Capítulo 1

La Incidencia del Rasgo Cultural de Participación en los Comportamientos Generacionales de Ciudadanía Organizacional

María Mayela Terán Cázares, Ivon Abigail González Garza

<i>y Blanca Nelly Rodríguez Garza</i>	11
Introducción.	12
Marco Conceptual.	13
Metodología.	21
Resultados.	22
Conclusiones	33
Referencias	35

Capítulo 2

Empowerment y clima organizacional como factores que mejoran la retención del talento en empresas del giro comercial en NL

Enrique Hernández Hernández y María Mayela Terán Cázares . .

Revisión de literatura	41
Metodología.	42
Hallazgos	58
Conclusiones	60
Referencias	64

Capítulo 3
El Entorno Económico, la Cultura y Sociedad,
la Administración, Recursos Humanos y Financieros
que Favorecen la Evolución de Negocios de Inmigrantes
de Origen Chino en el Estado de Nuevo León, México

Abel Partida Puente, María Margarita Carrera Sánchez
y Luis Alberto Villarreal Villarreal 69

Introducción. 70

Método y diseño de investigación. 78

Resultados. 79

Conclusiones y discusiones 90

Recomendaciones 91

Referencias 91

Capítulo 4
El Rol Mediador del *Engagement* entre Factores
Organizacionales y Síndrome de *Burnout*
en Profesionales de la Salud Mexicanos

Cynthia Karyna López Botello, Adriana Segovia Romo
y María Mayela Terán Cázares 97

Introducción. 98

Marco Conceptual. 99

Comportamiento Organizacional 102

Metodología. 107

Resultados. 109

Conclusiones 113

Referencias 116

Capítulo 5
Estrés en Estudiantes Universitarios y Entorno
Organizacional Laboral

Juan Carlos Flores Aguilar e Ivon Abigail González Garza 121

Introducción. 121

Marco Conceptual. 122

Metodología. 130

Resultados. 135

Conclusiones 146

Referencias 148

Capítulo 6
Componentes del salario emocional que impactan la retención de personal en el Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León. Un estudio de género
Ruth Isela Martínez Valdez, Sara Sofía Luna Mosqueda e Irasema Patiño Rodríguez 153

Introducción 154

Marco conceptual 156

Metodología 165

Resultados 169

Discusión y Conclusiones 175

Referencias 178

Capítulo 7
El reskilling, soft skill necesaria para la empleabilidad, en la postpandemia por COVID-19
Cristina Isabel Laines Alamina, Ivonne Janette Silva Almanza y Pablo Guerra Rodríguez 185

Introducción 185

Método 186

Desarrollo 186

Resultados 194

Conclusión 205

Referencias 206

Capítulo 8
La Eficiencia de los Servicios Municipales desde la Perspectiva de los Funcionarios Públicos
Elda Ayde De León De la Garza, Elisa Raquel Yllan Ramírez y Luis Alberto Villarreal Villarreal 209

Introducción 211

Marco teórico 217

Metodología 226

Resultados 227

Conclusiones 233

Referencias 234

Anexos 237

Capítulo 9

Impacto de la calidad del servicio en la satisfacción de los clientes en las compañías aseguradoras

Azalea Barrera Espinosa, Sandra Maribel Torres Mansur

<i>y Mayra Mayela Olguín Ramírez</i>	241
Antecedentes del problema a investigar	242
Marco teórico	244
Metodología	251
Resultados	253
Discusión	259
Referencias	261
Anexos	266

Capítulo 10

**Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación
Influencia en la innovación de empresas turísticas**

<i>María Elena Avilez Pineda e Mirna Guadalupe Martínez Zuñiga .</i>	269
Introducción	270
Marco Teórico	271
Metodología	291
Discusión de resultados	297
Conclusiones	299
Referencias	300
Anexos	305

Capítulo 1

La Incidencia del Rasgo Cultural de Participación en los Comportamientos Generacionales de Ciudadanía Organizacional

María Mayela Terán Cázares

Ivon Abigail González Garza

Blanca Nelly Rodríguez Garza

Resumen. Los comportamientos organizacionales se han considerado en los últimos años un factor de estudio, sobre todo en el tema de capital humano. Permiten que los empleados de diversas generaciones generen múltiples conductas de participación. El propósito de este estudio es identificar en las diversas generaciones de proveedores de una empresa siderúrgica del área metropolitana de Monterrey, Nuevo León, el grado de incidencia por parte del rasgo cultural de participación, esto en los comportamientos de ciudadanía organizacional, para ello se aplicó un instrumento a un total de 2,519 proveedores de diversas generaciones y que al mismo tiempo forman parte de la cadena de valor de una empresa siderúrgica en Monterrey, por ello la presente investigación plantea estudiar la incidencia en cada generación en la variable de los comportamientos de ciudadanía organizacional en el rasgo de la participación. Los resultados son significativos debido a que muestran en qué medida los empleados de diversas generaciones definen sus conductas de participación a partir de los comportamientos ciudadanos, asimismo se desarrolla la interrelación entre ambas variables de estudio, de esta forma el desarrollo de la investigación es significativa, porque se encontró cómo los comportamientos de ciudadanía organizacional generan conductas

de participación lo cual es favorable para el entorno donde se encuentra laborando.

Palabras clave: comportamientos de ciudadanía organizacional, participación, diversidad generacional.

Introducción

Considerablemente Meyer y Allen (1997), indican que hoy en día los colaboradores deben de demostrar un fuerte compromiso, lo cual se ve reflejado en su permanencia al estar frente a la organización, ya que de esta forma se manifiesta un mayor grado de participación, donde al mismo tiempo se incrementa el sentido de responsabilidad con sus funciones organizacionales

Con base en lo anterior, la participación es fundamental para esclarecer las expectativas y los comportamientos de los empleados dentro de la organización, de tal forma que tienen claras sus expectativas laborales, donde suelen actuar de forma más segura y se ve reflejada al momento de involucrarse en las decisiones laborales (Dailey, 2012).

La palabra participación se define como formar parte de una actividad y actuar en esta misma (Pérez Salanova, 2002), es fundamental para cualquier de las actividades que se lleven a cabo, ya que esta promueve en cualquier proyecto con un funcionamiento eficaz, dado que es la base para entablar cualquier tipo de interacción social mediante la comunicación.

Asimismo, la participación en el trabajo se mide a partir del grado en que una persona se identifica y se comporta de acuerdo con sus funciones laborales, de tal forma que su autoestima y su sentido de pertenencia incrementan (Steers, 1977), la participación en el trabajo está determinada a partir de las cualidades del puesto y se considera un factor clave en la satisfacción de la vida (Rabinowitz y Hall, 1977).

Significativamente la fuerza laboral se ha adaptado a las variaciones en la economía, la longevidad, así como a las tasas de natalidad, las condiciones socioeconómicas, las personas se adaptan para sobrevivir teniendo un cambio considerable (Mercurio, 2010), uno de los desafíos más significativos a los que se enfrentan las organizaciones es la diversidad de la fuerza de trabajo, la administración de esta diversidad genera una preocupación a nivel global (Robbins y Judge, 2017). En la

actualidad, las interacciones entre las cuatro generaciones existentes revelan un cambio en las diversas necesidades, valores y creencias que van coincidiendo en las organizaciones, dentro de esta revolución, existen factores que contribuyen a edificar los procesos y métodos adecuados para realizar actividades, así como la comunicación, permanencia y contribución con la organización.

Por tanto, el desempeño del empleado dentro de la organización es considerado parte esencial gracias a la participación dentro de su entorno laboral. De manera interna los directivos permiten que los empleados participen en la toma de decisiones, así como para eliminar cualquier confusión ante sus responsabilidades laborales.

Es por ello que el presente estudio, emerge con la finalidad de identificar las cualidades que cada generación atribuye al término de participación, esto como un factor clave que emerge como producto del desarrollo de los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO) en el entorno en que se encuentra inmersos, por ello es que a continuación se muestra la revisión bibliográfica, donde se analiza teóricamente la definición de CCO así como las cualidades propias de las generaciones (Baby Boomers, Generación X, Millenials y Nativos Digitales) y como es que asemejan el término de participación.

Marco Conceptual

A continuación se desarrollan bibliográficamente las variables del estudio, con la finalidad de tener una mayor comprensión sobre estas, las cuales son los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO), la participación como rasgo de la cultura organizacional, y la descripción de cada generación (Baby Boomers, Generación X, Millenials y Generación Z)

Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

Los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO) es un término introducido a finales de la década de 1980, por Organ, (Adil, *et al.* 2019, p. 132), el cual indica esencialmente que en muchas de las ocasiones los empleados están listos para participar en múltiples actividades de carácter

voluntario, que son de gran beneficio para la organización, de esta forma la persona experimenta una sensación de satisfacción con lo que realiza y a su vez promueve la buena imagen de la compañía (Ojo, 2017).

Shane & Gretchen (2016), concuerdan con Organ y de esta forma su definición destaca a partir de que los CCO es aquel comportamiento individual discrecional, el cual no es reconocido de manera directa o explícitamente dentro del sistema de recompensas y que en conjunto promueve el funcionamiento efectivo de la organización, asimismo una característica la enmarcan Byung *et al.* (2019) ya que dichos comportamientos “tienden a expresar su compromiso y lealtad a la organización proporcionando diversas acciones para beneficiar a su empresa” (p.4). De esta forma los empleados que están satisfechos con sus trabajos serán más propensos a identificarse con la organización, y más propensos a exhibir comportamientos que no son directamente reconocidos, pero generan un beneficio para la organización (Kumar, Pratap, 2019).

Para las autoras Yadav & Punia (2016), estos comportamientos se identifican como aquellas capacidades “en el que se anima a los empleados a tomar iniciativa para ir más allá con los demás a través de los mejores esfuerzos, de todos los tiempos, los tiempos, animando a los subordinados a innovar nuevas cosas y garantizar la mejora continua” (p.1).

Es importante señalar que existen diversas teorías para explicar el desempeño de los empleados de CCO, como lo indica Lucky (2017) algunas de ellas son:

- Teoría del Intercambio social: se propone principalmente a partir de los hallazgos de (Browler, 2006). Señalando que los empleados generan experiencias favorables dentro del trabajo por lo que permite tener una influencia hacia los demás, teniendo así una inclusión en estrategias para poder reforzar las competencias laborales.
- Teoría de la amplitud de roles: a partir de las ideas propuestas por Morrison *et al.* (2007), se indica que “los empleados participan en OCB, cuando perciben el comportamiento como parte del desarrollo laboral”.
- Teoría de la identidad social: se manifiesta de una manera positiva a los miembros de la organización, a la hora de identificar el entorno en el que participan, así como la relación que se tiene con los demás departamentos.

Asimismo, los CCO se catalogan según lo establecido por Organ (1988), donde se destaca:

- Comportamiento de Ayuda: destaca por llevar a cabo acciones voluntarias en donde se tiene como principal objetivo el poder prevenir o dar una solución a los conflictos relacionados con el trabajo.
- Comportamiento de Deportivismo: conlleva la habilidad y voluntad de aceptar los inconvenientes e imposiciones de trabajo, sin embargo, Podakoff *et al.* (2000) hacen mención a esta cualidad que establece la importancia de poder integrar las habilidades de compromiso.
- Comportamiento de Lealtad: implica la capacidad de impulsar la buena imagen de la organización y ser leal, anunciando las buenas intenciones y proteger a la organización (Georg y Brief, 1992, en Ojo, 2017).
- Comportamiento de cumplimiento: el objetivo principal fue desarrollado por los autores (Borman y Motowidlo, 1993), concretan que esta variable permite seguir las reglas y normas existentes dentro de la organización.
- Comportamiento de Iniciativa: se puede considerar como la capacidad de ir más allá en la realización de una tarea por encima del requisito mínimo o de manera generalmente aceptable de hacer las cosas en la organización (Ojo, 2016).
- Comportamiento de Virtud Cívica: comportamientos que indican que un empleado participa dentro de las actividades de la organización, se involucra y contribuye a la mejora.
- Comportamiento de Autodesarrollo: es un comportamiento organizacional consciente en el que un empleado siempre trata de incrementar sus habilidades, capacidades y capacidades y aportar estos beneficios a la organización (George y Jones, 1997).

Según Cohen y Vigoda (2000), las ventajas del comportamiento de ciudadanía organizacional son las siguientes: mejorar la productividad de la gerencia y los empleados, más efectividad en el consumo y asignar recursos, reducir los costos de mantenimiento y mejorar la capacidad de la organización para emplear fuerzas cualitativas en función de los recursos de la organización. De igual forma la mera existencia de un

comportamiento de ciudadanía organizacional reduce la rotación y la ausencia de empleados. Los empleados, que están comprometidos con la organización permanecen durante mucho tiempo y ayudan a mejorar el estado de la organización (Ahmadi, Bagheri & Peymanfard, 2016).

Los CCO tienen la cualidad de extenderse más allá sobre los deberes prescritos en la organización, lo cual conlleva a realizar actividades pro-sociales con base en la descripción de puesto con el cumplimiento de sus metas, de igual forma la influencia social tiene un vínculo significativo debido a que el empleado se identifica con su entorno desarrollando percepciones encaminadas a los eventos organizacionales (Zagenczyk y Powell, 2022).

La participación se ve reflejada al momento de crear un valor para el recurso humano como elemento clave para incrementar la satisfacción de las necesidades de los individuos (Ren y Jackson, 2020). Asimismo, este concepto permite a las personas tener la capacidad de resolver problemas a partir de la formación de soluciones creativas que van de acuerdo a las necesidades de la organización.

De igual manera las diferentes generaciones pueden desarrollar la participación a partir de las habilidades interpersonales vinculadas con el trabajo en equipo, la gestión del tiempo y proyectos, hablar en público y habilidades de liderazgo (Jones, 2016). Una cualidad de la participación la enmarca Ibarra (1999), destacando que la observación hacia los demás empleados trae consigo resultados significativos, a partir de los comportamientos percibidos haciendo que la persona quiera participar por ayudar y formar un aprendizaje social (Zagenczyk y Powell, 2022).

Diversidad Generacional

Una generación se define como “un grupo identificable que comparte años de nacimiento, edad, ubicación y eventos importantes de la vida” (Kupperschmidt, 2000). Investigaciones afirman que los valores de una generación tienden a ser influenciados por las experiencias de vida histórica y social clave que comparten durante la época en que nacieron y se criaron (Gursoy *et al.*, 2013). Para Twenge. *et al.* (2010) cada generación se ha determinado a partir de los valores de trabajo, los cuales son los resultados que los empleados anhelan, y desarrollan dentro del área laboral (p.1221).

Tabla 1. Diversidad Generacional

Generación	Años	Cualidades	Como definen participación
Baby Boomers	Nacidos entre 1946 y 1960 (Bonvalet, Clément, & Ogg, 2014).	- Los miembros de estas cohortes de nacimiento comparten una historia social y cultural (Leach, Phillipson, Biggs & Money, 2008). - En relación con las características socio-históricas propias de los Baby Boomers, esta generación ha tenido que luchar en cada etapa vital con el “atasco” que producía su ingente número de componentes, que implicaba una elevada competencia (Lipschultz, Hilt, & Reilly, 2007).	El comportamiento de esta generación en función de la participación se ve reflejada por los nuevos retos que esta misma tienen ya que un factor importante de resaltar es el término de la jubilación de esta generación, ya que sin duda el nivel de participación de esta, en el campo laboral disminuirá en un porcentaje considerable (Quine & Carter, 2006).
Generación X	Nacieron a partir de los años 1965- 1980 Segura & García (2010)	Los miembros de esta generación se considera que tienen actitudes escépticas e independientes, así con una ética profesional equilibrada. Adicionalmente, la competencia es un elemento dentro de su concepto de liderazgo, con un desinterés en cuanto a la jerarquía (Segura & García, 2010).	El nivel alto de compromiso con la Generación X conlleva a la estabilidad, desarrollo profesional y valoración moral. De tal forma, la participación de esta generación tiene un impacto en el desempeño de cada empleado, por lo cual existe un resultado positivo organizacional Segura & García (2010).

Continúa...

Generación Y (Millennials)	Los investigadores Neil Howe y William Strauss (2000) fueron quienes establecieron el término “Generación Millennial” para catalogar a los jóvenes nacidos entre los años 1985 y 2000 (en Merizalde, 2022)	Needleman, (2008). Establece que el joven de esta generación, “se preocupa más por cuestiones sociales y voluntariado, un número de empresas, como una manera de atraer a trabajadores más jóvenes, ha introducido amplios programas de voluntariado que permitan a los empleados hacer servicio voluntario en tiempo de la empresa” (Citado por Twenge., <i>et al.</i> 2010, p.1124).	Se estima que la Generación Millennials, ofrece perfiles altamente preparados, versados en tecnología y con una mentalidad disruptiva. Están interesados a participar en la toma de decisiones, exigen transparencia en la gestión empresarial, no les interesan las jerarquías y creen en un sistema basado en la conciliación y la búsqueda de la felicidad (Martín, 2015).
	Nacieron a partir de los años 2000’s (Espiritu-santo, 2016)	Entre las cualidades adscritas a este grupo generacional podemos destacar las siguientes: Tienen una respuesta rápida e inmediata y un deseo de estar en continua interacción con los demás. Son conscientes de que son expertos y competentes en el uso de las TIC a las que han accedido de manera autodidacta.	De acuerdo con el autor Dupont (2015), menciona que la Generación Z se caracteriza por ser un colectivo juvenil emprendedor, globalizado, autodidacta; son expertos multitarea, pero también son individualistas, pragmáticos y poco apegados a valores, la amistad o el esfuerzo en el trabajo. Por otro lado, Addor (2011), comenta que la Generación Z prefiere relacionarse mediante conversaciones virtuales, de ahí su preferencia y consumo de las redes sociales, y tienen dificultades para hablar en público o defender sus ideas.

Los valores de trabajo dan forma a las percepciones de los trabajadores de preferencias en el trabajo, ejerciendo una influencia directa sobre las actitudes del empleado y conductas (dosis, 1997). Así, son vistos como una fuente de motivación para la acción individual. Los valores también tienden a definir las normas y metas compartidas, ya que provocan y orientan la acción colectiva (Roe y Éster, 1999, citado por Qing, Karadag, 2006, p.40). A lo largo del tiempo en el ámbito laboral, poco a poco se ha contribuido al desarrollo de ciertas generaciones las cuales se describen dentro de la tabla 1.

Para efectos del presente, la tabla 2 muestra cómo se clasificarán las generaciones:

Tabla 2. Clasificación de generaciones

<i>Identificación</i>	<i>Generación</i>	<i>Rango de edad</i>	<i>Autor</i>
4	Baby Boomers	Mayor a 50 años	Bonvalet, Clément, & Ogg, (2014).
3	Generación X	Entre 40 a 49 años	Segura & García (2010).
2	Millenials	Entre 30 y 39 años	Neil Howe y William Strauss 2000 (en Merizalde, 2022)
1	Generación Z	Menor a 29 años	Pérez-Escoada, Castro-Zubarreta y Fandos-Igado (2016).

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica.

Con base en la revisión teórica, el objetivo de esta investigación consiste en identificar en las diversas generaciones de proveedores de una empresa siderúrgica en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León, el grado de incidencia por parte del rasgo cultural de participación, esto en los comportamientos de ciudadanía organizacional.

Por ende, los objetivos específicos de esta investigación son: reconocer que generación presenta una mayor presencia del rasgo de participación, así como indicar cuáles comportamientos de ciudadanía organizacional aumentarán su frecuencia al momento de participar en diversas

capacitaciones como parte de pertenecer a la cadena de valor de una empresa siderúrgica en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

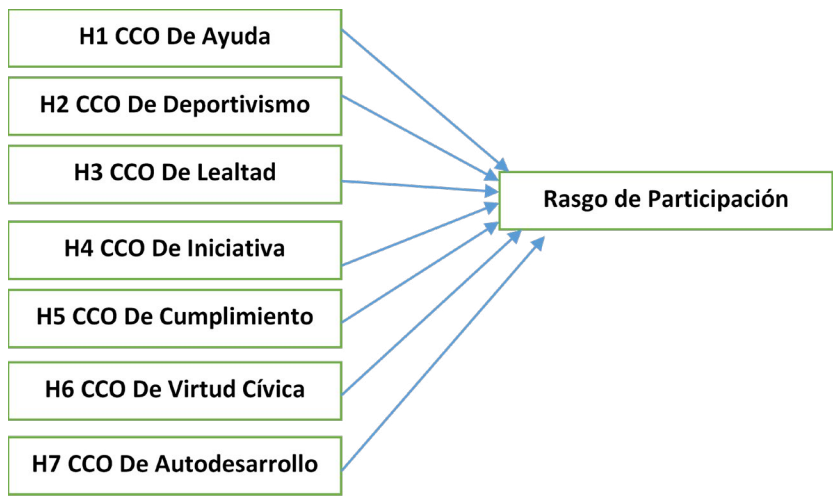
De esta forma la pregunta central de la investigación es: ¿Cuál es la incidencia del rasgo cultural de participación en los comportamientos de ciudadanía organizacional en los proveedores de una empresa siderúrgica en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León?

De acuerdo a la revisión conceptual se plantean la siguiente hipótesis:

- H1: El comportamiento de ciudadanía organizacional de ayuda, tienen un efecto positivo en la participación generacional (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z).
- H2: El comportamiento de ciudadanía organizacional de deportivismo, tienen un efecto positivo en la participación generacional (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z).
- H3: El comportamiento de ciudadanía organizacional de lealtad, tienen un efecto positivo en la participación generacional (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z).
- H4: El comportamiento de ciudadanía organizacional de iniciativa tienen un efecto positivo en la participación generacional (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z).
- H5: El comportamiento de ciudadanía organizacional de cumplimiento, tienen un efecto positivo en la participación generacional (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z).
- H6: El comportamiento de ciudadanía organizacional de virtud cívica, tienen un efecto positivo en la participación generacional (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z).
- H7: El comportamiento de ciudadanía organizacional de autodesarrollo, tienen un efecto positivo en la participación generacional (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z).
- H0: Los comportamientos de ciudadanía organizacional (ayuda, deportivismo, lealtad, iniciativa, cumplimiento, virtud cívica y autodesarrollo) no tienen un efecto positivo en la participación generacional, durante su capacitación profesional.

Por ende, el modelo gráfico del estudio se representa de la siguiente manera:

Figura 1. Modelo Grafico del estudio



Fuente: Elaboración propia.

Metodología

El presente estudio es descriptivo y correlacional, con un corte longitudinal, donde ambas variables de estudio son discretas, debido a que los datos comenzaron a recabarse desde el año 2015 hasta el 2019 de forma presencial, posterior a ello en los años 2020 hasta 2022 los datos se recopilaban de manera virtual, para la población de este estudio, se maneja a partir de que en el área metropolitana de Monterrey Nuevo León, se encuentra ubicada una de las empresas reconocidas internacionalmente por su fundición de acero; esta empresa siderúrgica a la vez cuenta con una cadena de valor, que la conforman alrededor de 900 organizaciones, la empresa siderúrgica capacita en temas de capital humano, como parte de ello es que durante los periodos señalados anteriormente se aplicó el instrumento a un total de 2,519 de proveedores, donde en la tabla 3 se desglosa la cantidad total de colaboradores con su respectiva generación, según la clasificación de la tabla 2.

Tabla 3. Distribución de la población de estudio por generaciones

<i>Generación</i>	<i>Total de Proveedores</i>
Baby Boomers	161
Generación X	398
Generación Y	490
Generación Z	1470
Total	2519

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 2, la Generación Z es la que tiene una mayor presencia en el estudio, sobre todo en los años donde la aplicación del instrumento fue de manera virtual. Para el instrumento de medición fue el desarrollado y validado por Terán en conjunto con demás autores (2018), el cual consta de un total de 38 preguntas, divididas en tres secciones (Variable independiente CCO y Variable dependiente Participación, datos de control) para las respuestas se utilizó una escala tipo Likert, enumerada del 1 al 5, donde el proveedor responde qué tan de acuerdo se encuentra con la afirmación donde el 1 representa totalmente en desacuerdo, la afirmación 2 representa poco en desacuerdo, la 3 representa neutral, la 4 representa poco de acuerdo y el 5 representa totalmente de acuerdo.

Resultados

Con la finalidad de dar respuesta al objetivo general, a continuación, se presenta en primera instancia las alfas de cada constructo y correspondiente a cada una de las generaciones con base en los datos recabados en el instrumento, los cuales se observan dentro de la tabla 4.

Tabla 4. Coeficientes Alfa De Cronbach

	<i>Variables</i>	<i>Ítems</i>	<i>Baby Boomer</i>	<i>Generación X</i>	<i>Generación Y</i>	<i>Generación Z</i>
Variable Dependiente	Participación	9	.895	.912	.890	.904
	cco de Ayuda	4	.856	.857	.856	.840
	cco de Deportivismo	4	.840	.865	.821	.814
Variables Independiente cco	cco de Lealtad	3	.439	.616	.476	.533
	cco de Cumplimiento	5	.798	.794	.781	.775
	cco de Iniciativa	5	.906	.899	.882	.885
	cco de Virtud Cívica	3	.756	.793	.788	.744
	cco de Autodesarrollo	5	.612	.738	.703	.771

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la tabla 3 se interpreta que todas las variables de estudio cuentan con un valor inferior a 0.700, esto marca que las variables realmente son satisfactorias, al mismo tiempo que los ítems realmente están midiendo lo que deben de medir permitiendo la confiabilidad del instrumento.

Para dar respuesta al objetivo específico el cual consiste en identificar el comportamiento de ciudadanía organizacional que presenta un mayor grado de incidencia, en el rasgo de participación en proveedores que pertenecen a la cadena de valor de una empresa siderúrgica el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León, es que se desarrolla la correlación de las variables que se muestra a continuación en la tabla 4, es importante señalar que la tabla se muestra con base en la clasificación de las generaciones señalada en la tabla 1.

Tabla 5. Correlación de las variables de estudio

		<i>Promedio Ayuda</i>	<i>Promedio Deportivismo</i>	<i>Promedio Cumplimiento</i>	<i>Promedio Iniciativa</i>	<i>Promedio Virtud Cívica</i>	<i>Promedio Autodesarrollo</i>
Generación Baby Boomers (4) Participación	Correlación de Pearson	.729**	-.341	.486**	.613**	.509**	.487**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	161	161	161	161	161	161
Generación X (3) Participación	Correlación de Pearson	.636**	-.358	.542**	.696**	.656**	.703**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	398	398	398	398	398	398
Generación Y (2) Participación	Correlación de Pearson	.547**	-.256	.523**	.626**	.573**	.645**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	490	490	490	490	490	490
Generación Z (1) Participación	Correlación de Pearson	.630**	-.288	.631**	.697**	.661**	.711**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	1470	1470	1470	1470	1470	1470

Fuente: Elaboración propia.

La tabla muestra la tendencia ante el grado de asociación entre las variables, como se observa la generación 4 marca resultados significativos que van de un 63.6%, sin embargo, tienden a disminuir en la generación 3 como es el caso de ayuda y lealtad, pero se incrementan en cumplimiento, iniciativa, virtud cívica y autodesarrollo; de esta forma la generación 2 los mismos comportamientos tienden a disminuir sobre todo en los casos de ayuda, lealtad y autodesarrollo, por lo que en la Generación Z los comportamientos aumentan y se ven reflejados en sus porcentajes considerablemente en un 69.7% para el caso de la iniciativa y 71.1% para autodesarrollo.

Correspondiente al objetivo específico 2, la metodología que se desarrolló fue a partir del modelo de ecuación de regresión lineal, que es de suma importancia, y se obtienen de la siguiente forma, con base en las alfas de cada constructo del instrumento de medición, en conjunto con las respuestas recabadas en la metodología, se obtiene un promedio general de cada variable, a partir de la función de Suma Producto que maneja el programa Excel, una vez que se obtiene el dato, éste se introduce al programa estadístico para poder obtener los resultados que se muestran en las siguientes tablas.

Tabla 6. Resumen del modelo, correspondiente a la Generación Baby Boomers (Generación 4)

Resumen del modelo				
<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R cuadrado</i>	<i>R cuadrado ajustado</i>	<i>Error estándar de la estimación</i>
1	.729 ^a	.531	.528	.50837
2	.780 ^b	.609	.604	.46569
3	.798 ^c	.637	.630	.44976
4	.809 ^d	.655	.646	.44009

a. Predictores: (Constante), Promedio Ayuda

b. Predictores: (Constante), Promedio Ayuda, Promedio Autodesarrollo

c. Predictores: (Constante), Promedio Ayuda, Promedio Autodesarrollo, Promedio Deportivismo

d. Predictores: (Constante), Promedio Ayuda, Promedio Autodesarrollo, Promedio Deportivismo, Promedio Iniciativa

Coeficientes ^a						
<i>Modelo</i>		<i>Coeficientes no estandarizados</i>		<i>Coeficientes estandarizados</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Desv. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constante)	1.286	.204		6.315	.000
	Promedio Ayuda	.670	.050	.729	13.413	.000
2	(Constante)	.321	.254		1.266	.207
	Promedio Ayuda	.588	.048	.640	12.250	.000
	Promedio Autodesarrollo	.331	.059	.293	5.610	.000

Continúa...

RETOS CONTEMPORÁNEOS EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

...continuación

3	(Constante)	.932	.300		3.105	.002
	Promedio Ayuda	.518	.050	.564	10.276	.000
	Promedio Autodesarrollo	.345	.057	.305	6.034	.000
	Promedio Deportivismo	-.137	.039	-.184	-3.520	.001
4	(Constante)	.901	.294		3.065	.003
	Promedio Ayuda	.444	.056	.483	7.948	.000
	Promedio Autodesarrollo	.278	.061	.246	4.574	.000
	Promedio Deportivismo	-.132	.038	-.178	-3.461	.001
	Promedio Iniciativa	.144	.051	.176	2.824	.005

a. Variable dependiente: Promedio Participación

Fuente: Elaboración propia.

Para esta generación 4, se seleccionó el modelo 4, el cual se representa con un .809, donde se expresa que el comportamiento de ayuda que es quien presenta una mayor representación, ya que se observa en los 4 modelos que arroja el programa estadístico; asimismo los comportamientos de autodesarrollo e iniciativa se explican en un porcentaje significativo, de esta forma la ecuación de regresión lineal para la variable dependiente de participación es la siguiente:

$$\text{Participación} = .901 + 0.444 \text{ cco DE AYUDA} + 0.278 \text{ cco DE AUTODESARROLLO} + 0.144 \text{ cco DE INICIATIVA} + \epsilon$$

Tabla 7. Resumen del modelo, correspondiente a la generación X Generación 3

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.703 ^a	.494	.493	.55660
2	.782 ^b	.612	.610	.48816
3	.797 ^c	.635	.632	.47432

LA INCIDENCIA DEL RASGO CULTURAL DE PARTICIPACIÓN EN LOS COMPORTAMIENTOS

4	.808 ^d	.653	.649	.46304
5	.812 ^e	.659	.655	.45918

- a. Predictores: (Constante), promedio autodesarrollo
b. Predictores: (Constante), promedio autodesarrollo, promedio iniciativa
c. Predictores: (Constante), promedio autodesarrollo, promedio iniciativa, promedio ayuda
d. Predictores: (Constante), promedio autodesarrollo, promedio iniciativa, promedio ayuda, promedio virtud cívica
e. Predictores: (Constante), promedio autodesarrollo, promedio iniciativa, promedio ayuda, promedio virtud cívica, promedio deportivismo

Coeficientes ^a					
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	Sig.
		B	Desv. Error	Beta	
1	(Constante)	1.014	.151		.000
	promedio auto desarrollo	.759	.039	.703	.000
2	(Constante)	.493	.141		.001
	promedio auto desarrollo	.481	.042	.446	.000
	promedio iniciativa	.398	.036	.429	.000
3	(Constante)	.234	.147		.111
	promedio auto desarrollo	.434	.042	.402	.000
	promedio iniciativa	.293	.041	.315	.000
	promedio ayuda	.212	.043	.208	.000
4	(Constante)	.208	.143		.148
	promedio autodesarrollo	.370	.044	.343	.000
	promedio iniciativa	.212	.044	.228	.000
	promedio ayuda	.202	.042	.199	.000
	promedio virtud cívica	.165	.036	.193	.000

Continúa...

RETOS CONTEMPORÁNEOS EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

...continuación

5	(Constante)	.545	.187		2.909	.004
	promedio autodesarrollo	.368	.043	.341	8.525	.000
	promedio iniciativa	.203	.044	.219	4.628	.000
	promedio ayuda	.185	.042	.182	4.390	.000
	promedio virtud civica	.157	.036	.184	4.327	.000
	promedio deportivismo	-.063	.023	-.088	-2.762	.006

a. Variable dependiente: promedioparticipacion

Fuente: Elaboración propia.

Para esta generación, resulta relevante que el cco de autodesarrollo destaca por presentarse en los 6 modelos que el sistema ejecuta, para este caso se considera el modelo 6 por la significancia ya que se encuentra dentro del rango establecido (0.000-0.005), de tal forma que la participación se ve reflejada en 5 de 7 cco, por ello la ecuación de regresión lineal correspondiente a esta generación se desarrolla de la siguiente manera:

$$\text{Participación} = .545 + 0.368 \text{ cco DE AUTODESARROLLO} + 0.203 + \text{cco DE INICIATIVA} + 0.185 \text{ cco DE AYUDA} + .157 \text{ cco DE VIRTUD CIVICA} + \epsilon$$

Tabla 8. Resumen del modelo, correspondiente a la generación Millenials (Generación 2)

Resumen del modelo				
<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R</i> <i>cuadrado</i>	<i>R</i> <i>cuadrado</i> <i>ajustado</i>	<i>Error estándar</i> <i>de la estimación</i>
1	.645 ^a	.416	.414	.57682
2	.711 ^b	.505	.503	.53138
3	.733 ^c	.537	.534	.51455
4	.742 ^d	.551	.547	.50710
5	.752 ^e	.565	.561	.49967
6	.759 ^f	.576	.571	.49382

LA INCIDENCIA DEL RASGO CULTURAL DE PARTICIPACIÓN EN LOS COMPORTAMIENTOS

- a. Predictores: (Constante), promedio autodesarrollo
- b. Predictores: (Constante), promedio autodesarrollo, promedio ayuda
- c. Predictores: (Constante), promedio autodesarrollo, promedio ayuda, promedio iniciativa
- d. Predictores: (Constante), promedio autodesarrollo, promedio ayuda, promedio iniciativa, promedio cumplimiento
- e. Predictores: (Constante), promedio autodesarrollo, promedio ayuda, promedio iniciativa, promedio cumplimiento, promedio deporteivismo
- f. Predictores: (Constante), promedio autodesarrollo, promedio ayuda, promedio iniciativa, promedio cumplimiento, promedio deporteivismo, promedio virtud cívica

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	1.190	.144		8.255	.000
	promedio autodesarrollo	.691	.037	.645	18.627	.000
2	(Constante)	.451	.154		2.921	.004
	promedio autodesarrollo	.538	.038	.502	14.221	.000
	promedio ayuda	.326	.035	.331	9.383	.000
3	(Constante)	.342	.151		2.269	.024
	promedio autodesarrollo	.424	.042	.395	10.172	.000
	promedio ayuda	.223	.038	.226	5.836	.000
	promedio iniciativa	1.304	.226	.253	5.777	.000
4	(Constante)	.151	.156		.968	.333
	promedio autodesarrollo	.400	.041	.373	9.635	.000
	promedio ayuda	.195	.038	.198	5.094	.000
	promedio iniciativa	1.023	.234	.198	4.379	.000
	promedio cumplimiento	.152	.039	.149	3.922	.000

Continúa...

RETOS CONTEMPORÁNEOS EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

...continuación

5	(Constante)	.614	.194		3.171	.002
	promedio autodesarrollo	.411	.041	.383	10.019	.000
	promedio ayuda	.167	.038	.169	4.344	.000
	promedio iniciativa	.853	.234	.165	3.642	.000
	promedio cumplimiento	.159	.038	.157	4.167	.000
	promedio deportivismo	-.094	.024	-.127	-3.941	.000
6	(Constante)	.607	.191		3.175	.002
	promedio autodesarrollo	.365	.042	.341	8.599	.000
	promedio ayuda	.147	.038	.149	3.823	.000
	promedio iniciativa	.584	.244	.113	2.397	.017
	promedio cumplimiento	.154	.038	.152	4.087	.000
	promedio deportivismo	-.098	.024	-.133	-4.162	.000
	promedio virtud cívica	.126	.036	.144	3.541	.000

a. Variable dependiente: promedioparticipacion

Fuente: Elaboración propia.

Para este caso se identifica que 5 de los 6 comportamientos forman parte del modelo estadístico, para efectos del presente, se considera el modelo 5 ya que se observa como el cco de INICIATIVA, cuenta con la beta más alta en el estudio, la cual corresponde a un .584, asimismo el comportamiento de AUTODESARROLLO presenta unas betas mayores, donde la tendencia a incrementar se muestra a continuación:

$$\text{Participación} = .607 + 0.365 \text{ cco DE AUTODESARROLLO} + 0.147 \text{ cco DE AYUDA} + 0.584 \text{ cco DE INICIAITVA} + .154 \text{ cco de CUMPLIMIENTO} + .126 \text{ cco DE VIRTUD CIVICA} + \varepsilon$$

**Tabla 9. Resumen del modelo,
correspondiente a la generación Z**

Resumen del modelo				
<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R</i> <i>cuadrado</i>	<i>R</i> <i>cuadrado</i> <i>ajustado</i>	<i>Error estándar</i> <i>de la estimación</i>
1	.848 ^a	.719	.719	.41083
2	.867 ^b	.752	.752	.38608
3	.873 ^c	.762	.762	.37815
4	.876 ^d	.767	.767	.37422
5	.877 ^e	.770	.769	.37230
6	.878 ^f	.771	.770	.37119

- a. Predictores: (Constante), promedio cumplimiento
b. Predictores: (Constante), promedio cumplimiento, promedio autodesarrollo
c. Predictores: (Constante), promedio cumplimiento, promedio autodesarrollo, promedio iniciativa
d. Predictores: (Constante), promedio cumplimiento, promedio autodesarrollo, promedio iniciativa, promedio ayuda
e. Predictores: (Constante), promedio cumplimiento, promedio autodesarrollo, promedio iniciativa, promedio ayuda, promedio virtud cívica
f. Predictores: (Constante), promedio cumplimiento, promedio autodesarrollo, promedio iniciativa, promedio ayuda, promedio virtud cívica, promedio consistencia

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	.726	.055		13.149	.000
	promedio cumplimiento	.822	.013	.848	61.262	.000
2	(Constante)	.369	.058		6.385	.000
	promedio cumplimiento	.658	.017	.679	38.178	.000
	promedio autodesarrollo	.256	.018	.248	13.973	.000

Continúa...

RETOS CONTEMPORÁNEOS EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

...continuación

3	(Constante)	.263	.058		4.511	.000
	promedio cumplimiento	.596	.019	.615	32.142	.000
	promedio autodesarrollo	.197	.019	.191	10.157	.000
	promedio iniciativa	.142	.018	.150	7.947	.000
4	(Constante)	.125	.063		1.997	.046
	promedio cumplimiento	.565	.019	.583	29.440	.000
	promedio autodesarrollo	.185	.019	.179	9.566	.000
	promedio iniciativa	.115	.018	.121	6.290	.000
	promedio ayuda	.100	.018	.097	5.659	.000
5	(Constante)	.100	.063		1.605	.109
	promedio cumplimiento	.546	.020	.564	27.824	.000
	promedio autodesarrollo	.168	.020	.163	8.563	.000
	promedio iniciativa	.092	.019	.097	4.841	.000
	promedio ayuda	.096	.018	.092	5.430	.000
	promedio virtud civica	.069	.017	.075	4.018	.000
6	(Constante)	.036	.066		.553	.581
	promedio cumplimiento	.531	.020	.547	26.227	.000
	promedio autodesarrollo	.163	.020	.159	8.314	.000
	promedio iniciativa	.084	.019	.089	4.396	.000
	promedio ayuda	.085	.018	.082	4.741	.000
	promedio virtud civica	.064	.017	.070	3.749	.000
	promedio consistencia	.059	.019	.055	3.126	.002

a. Variable dependiente: promedioparticipacion

Fuente: Elaboración propia.

El modelo correspondiente a la Generación Z se explica en un 87.8%, lo cual es realmente favorable, los comportamientos con mayor impacto en orden de significancia con respecto a la participación en los proveedores pertenecientes a la cadena de valor de la empresa siderúrgica en Monterrey son: la ayuda incide en un 10%, y el autodesarrollo con un

18.5%, por ende la ecuación de regresión lineal para la variable dependiente participación se muestra a continuación:

$$\text{Participación} = .125 + 0.100 \text{ cco DE AYUDA} + .115 \text{ cco DE INICIATIVA} + 0.565 \text{ cco DE CUMPLIMIENTO} + 0.185 \text{ AUTODESARROLLO} + \epsilon$$

Con base en los resultados, se identifica que la generación de Baby Boomers en el comportamiento de ayuda, va a disminuir de forma gradual, caso contrario a lo que se observa en la Generación Y y Generación X que significativamente tendrán incidencia en las futuras generaciones, sobre todo en los comportamientos de iniciativa y autodesarrollo, por lo que los valores y actitudes de trabajo dan forma a las percepciones de cada empleado así como sus preferencias laborales, ejerciendo una influencia directa sobre las actitudes y conductas futuras.

Conclusiones

Es importante señalar que la esencia de toda organización, sin considerar su rubro es el capital humano, ya que es la pieza clave que mueve tanto los factores operarios como administrativos de cualquier empresa, esto a la vez implica reconocer cómo es que el empleado se comporta dentro de su entorno laboral, esto implica reconocer las variables que se estudiaron en esta investigación, los comportamientos de ciudadanía organizacional como elementos que generan la participación, lo cual implica el desarrollo de los empleados dentro de ella a partir de diversas cualidades de cada persona, por lo que podemos inferir que este rasgo va generando conductas predefinidas de los individuos, las cuales en este estudio identificamos que son diversas ante las generaciones laborales, las cuales a continuación se describen.

Para que la empresa genere participación, en la generación de los Baby Boomers, debe de manejar funciones encaminadas a la ayuda debido a los resultados presentados; es el comportamiento de ciudadanía organizacional que más influye en los proveedores, esto conlleva que los empleados se involucren en actividades donde se apoyen mutuamente para poder generar beneficios en su equipo de trabajo, además que se genera un aprendizaje colectivo, incrementando las responsabilidades. De

esta forma se expresa el apoyo voluntario hacia los diversos problemas que puedan surgir en el lugar de trabajo Glinska (2017), sin embargo el comportamiento de autodesarrollo forma parte de esta generación como menciona Birkman (2016), quienes tienden a ser optimistas, ambiciosos, competitivos y se centran en sus logros personales, toman un enfoque democrático de trabajo y consenso, estiman la honestidad y el compromiso con el lugar en donde el empleo se desarrolla llevándolo a cabo con independencia y creatividad.

En el caso de los proveedores pertenecientes a la Generación X, su participación tiene presencia en el comportamiento ciudadano de auto-desarrollo, de esta forma el empleado participa al momento en el que atiende activamente en diversas reuniones programadas, así un rasgo particular es el crecimiento personal tal como lo describe Lancaster & Stillaman (2002), ya que establecen principalmente que en términos de actitud los empleados no quieren depender de otras personas. En aspectos personales el trabajador se desenvuelve de manera privada, la confianza no se presenta en carácter grupal, pero sí de manera individual, además el autodesarrollo hace que los empleados posean un equilibrio en su ética profesional, las competencias en el liderazgo se desarrollan a partir actitudes relacionadas con ello (Citado Rodríguez, Peláez, 2010 pp.164- 165), de esta forma un empleado de la Generación X participa con iniciativa personal por lo que optan por desarrollarse de forma independiente, en sus actividades buscan autosatisfacerse, ya que son capaces de trabajar en un ambiente ante las culturas existentes.

Particularmente se concluye que la Generación Y tiende a permanecer en el comportamiento de ciudadanía organizacional de autodesarrollo, esto conlleva a identificar que la Generación X transmitió estos patrones conductuales basados en el esfuerzo por trabajar con creatividad aunque el trabajo sea rutinario; el colaborador de esta generación participa constantemente en capacitaciones y cursos de educación adicional, contrario a la generación anterior respecto a su iniciativa hacia los demás; es decir de forma grupal, ya que es el comportamiento que mayor incidencia tiene en ellos y se justifica al momento que en el ámbito laboral les gusta ser incluidos en la toma de decisiones importantes, así como saber que están aportando un valor agregado a la empresa, asimismo busca constantemente el trabajo en equipo, por lo que se involucran colectivamente en actividades que les generen un desafío y así puedan ofrecer una oportunidad de poder crecer, involucrando sus

habilidades, con un mayor grado de responsabilidad y participación en cuanto a tomar decisiones.

Significativamente para la Generación Z, el tener presencia es a través del comportamiento de cumplimiento, los jóvenes que recién se incorporan al ambiente laboral destacan por manejar la puntualidad y factores como el considerar los descansos necesarios y avisar cuando es incapaz de ir al trabajo, son aspectos que tienen muy arraigados, de esta forma se comunican constantemente, participan a través de sus experiencias, con gran conocimiento en la interactividad y colaboración, para ellos el cumplimiento se refleja en la obediencia, aceptación y estricta adhesión a procedimientos organizacionales.

De esta forma el estudiar los comportamientos de ciudadanía organizacional, por medio de las generaciones es trascendental debido a que se identifican las cualidades propias que distinguen a cada grupo poblacional, determinando la participación como factor de incidencia y al mismo tiempo se mejora la productividad de los colaboradores, efectividad, reducir la capacidad de organización para emplear fuerzas en función de los recursos de la organización, de igual forma se reduce la rotación y la ausencia de empleados. Ya que están comprometidos con la organización, aumentando así su permanencia (Ahmadi, Bagheri y Peymanfard, 2016).

Dando respuesta a la pregunta central del estudio, el comportamiento de ciudadanía organizacional que incide en más de una generación es el autodesarrollo el cual recae en poder llevar a cabo acciones en donde el empleado incrementa de esta manera sus aprendizajes, desarrolle nuevas habilidades y capacidades en el área laboral (Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach, 2000). De igual forma se considera una futura línea de investigación el estudiar directamente el comportamiento ciudadano de deportivismo, ya que en todas las generaciones su resultado es inverso, y se interpreta de forma que su impacto es negativo, asimismo es significativo estudiar ambas variables en diferentes escenarios y actores para analizar las diferencias entre los diversos grupos poblacionales.

Referencias

- Addor, M. L. (2011). Generation Z: What is the Future of Stakeholder Engagement? Institute for EMERGING ISSUES-NC State University, pp. 1-7.
- Adil, M., Haroon, M., Zakar, M., Jawad-Shah, M., & Tahir, M. (2019). The effects of job characteristics on employee's organizational citizenship behavior among banking sector employees in Peshawar City, *International Journal of Management & Entrepreneurship Research* 1(3):132-139. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v1i3.18>
- Ahmadi, S. Bagheri, M. & Peymanfard, M. (2016). Relation between Organizational Citizenship Behavior and Human Resources Response: Case Study: 6th District of Iran Gas Transmission Operations, *Mediterranean Journal of Social Sciences* 7 (3 S2): 140-147. <http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n3s2p140>
- Birkman Ebook, (2016). *How Generational Differences Impact Organizations & Teams*.
- Cohen, A., & Vigoda, E. (2000). Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel. *Administration & Society*, 32(5), 596-624. <https://doi.org/10.1177/00953990022019597>
- Byung, K. Mohammad, N. Tae, K. & Se-Young, J. (2019). Does a Good Firm Breed Good Organizational Citizens? The Moderating Role of Perspective Taking, *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16(1): 161 <https://doi.org/10.3390/ijerph16010161>
- Dailey, R. (2018). *Comportamiento Organizacional* Heriot-Watt University: Edinburgh
- Dupont, S. (2015). Move over millennials, here comes Generation Z: understanding the 'New Realists' who are building the future. Public Relations Tactics. *Public Relations Society of America*. New York
- Espiritusanto O. (2016). Generación Z: Móviles, redes y contenido generado por el usuario. *Revista de Estudios de Juventud*, 114, 111-126.
- Glińska, A. Szostek, D. (2017). Organizational Citizenship Behaviors in Public and Private Sector. *International Journal of Contemporary Management*, 17(1):45-58. <https://doi.org/10.4467/24498939I-JCM.18.003.8382>

- Gursoy, D. Qing C. G. & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Kumar, S. Pratap, A. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy, *Management Decision* 57 (4):937-952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.
- Lancaster, L. C. Stillman, D. (2002). *When generations collide: traditionalists, baby boomers, generation xers, millennials: who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*, Ed. HarperBusiness
- Leach, R., Phillipson, C., Biggs, S., & Money, A. (2013). Baby boomers, consumption and social change: the bridging generation? *International Review of Sociology*, 23(1), 104-22. <https://doi.org/10.1080/03906701.2013.771053>
- Lipschultz, J., Hilt, M., & Reilly, H. (2007). Organizing the baby boomer construct: An exploration of marketing, social systems, and culture. *Educational Gerontology*, 33(9), 759-773. <https://doi.org/10.1080/03601270701364511>
- Lucky; N. (2017). A comparative study of organizational citizenship behaviour in service and manufacturing organizations *Ife Psychology*, 25 (1) 59. 76. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-b2268b3ae>
- Martín, A. (2015). Horizonte 2020 ¿Esperanza o advertencia? *Revista de Estudios de Juventud*. 108(6) 9-20. ISSN: 0211-4364. http://www.injuve.es/sites/default/files/2015/39/publicaciones/Revista_108.pdf
- Mauricio, A. Z. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review, *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414 <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Merizalda Carrillo, M. I. (2022). *Factores que influyen en la participación ciudadana de los millennials de la ciudad de Quito* [Universidad Católica De Santiago de Guayaquil]. https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/ebooks/Responsabilidad%20social%20empresarial.pdf
- Meyer, J. y Allen, N. (1997). *Compromiso en el trabajo*. Mil Robles, CA: SAGE Publications.

- Ojo, E. (2016). organizational justice and self-esteem as predictors of organizational citizenship behaviour. *Ife Psychologia* 25 (2) 32-46 <https://hdl.handle.net/10520/EJC-b2793ad10>
- Órgan, D. W. (1988). *Conducta de ciudadanía organizacional: el síndrome del buen soldado*. Lexington, MA: Libros de Lexington.
- Pérez, M. (2002). La participación de las personas mayores apuntes para una agenda de intervenciones gerontológicas, *Revista Interuniversitaria de formación de profesorado* 45: 21-32 <http://hdl.handle.net/11162/32756>
- Podsakoff, P. Mackenzie, S. Beth, J. Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal Of Management*. 3. 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Quine S., & Carter S. (2006). Australian baby boomers' expectations and plans for their old age. *Australasian Journal on Aging*, 25(1), 3-8. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6612.2006.00147.x>
- Rabinowitz, S. & Hall, D. (1977) Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, 31, 265–288. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.84.2.265>
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* Editorial Pearson
- Rodriguez, E., Peláez, M. (2021). (8-10 De septiembre) *La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. 4 th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management xiv Congreso de Ingeniería de Organización* Donostia- San Sebastián.
- Shane; D. Gretchen; S. (2016). Identification and Development of Items Comprising Organizational Citizenship Behaviors Among Pharmacy Faculty, *American Journal of Pharmaceutical Education*; 80 (10): 1-13. <https://doi.org/10.5688/ajpe8010168>
- Tung, R. (1991) Handshakes Across the Sea: Cross-Cultural Negotiating for Business Success. *Organizational Dynamics* (Winter), 30-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90092-N](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90092-N)
- Rodríguez, E; Peláez, M; (8-10 De Septiembre) *La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. 4 th International Conference on Industrial Engineering*

- and Industrial Management XIV Congreso de Ingeniería de Organización* Donostia- San Sebastián.
- Twenge, J., et.,al (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing, *Journal of Management* 35 (5): 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Yadav, P. & Punia, B. (2016). Emotionality Does but Spirituality Does Not: The Effect of Emotional and Spiritual Intelligence on Organisational Citizenship Behaviour, *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation* 12(1) 47-57. <https://doi.org/10.1177/2319510X16650058>
- Zagenczky, T. J., Powell, E. E., (2022). Social networks and citizenship behavior: The mediating effect of organizational identification, *Human Resource management* 62 (4): 461-475 <https://doi.org/10.1002/hrm.22144>
- Im, S., Chung, Y. W., & Yang, J. Y. (2016). Employees' participation in corporate social responsibility and organizational outcomes: The moderating role of person-CSR fit. *Sustainability*, 9(1), 28. <https://doi.org/10.3390/su9010028>
- Jones, DA (2010). ¿Servir a la comunidad también sirve a la empresa? Uso de teorías de identificación organizacional e intercambio social para comprender las respuestas de los empleados a un programa de voluntariado. *Revista de Psicología Ocupacional y Organizacional*, 83 (4), 857-878. <https://doi.org/10.1348/096317909X477495>
- Hewett, R. Shantz, A. (2021). A theory of HR co-creation *Human Resource Management Review* 31 (4): 2-17. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100823>
- Ren, S., & Jackson, S. E. (2020). HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100691. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100823>
- YingXia, L. Chih-Hung, Ch. (2023). The impact of employee-perceived CSR on organizational citizenship behavior —evidence from China *Asia Pacific Management Review* <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.02.003>
- Zagenczky, T. J., Powell, E. E., (2022). Social networks and citizenship behavior: The mediating effect of organizational identification, *Human Resource management* 62 (4): 461-475 <https://doi.org/10.1002/hrm.22144>

Capítulo 2

***Empowerment* y clima organizacional como factores que mejoran la retención del talento en empresas del giro comercial en NL**

*Enrique Hernández Hernández
María Mayela Terán Cázares*

Resumen. En las compañías de Nuevo León hay retos muy significativos para este siglo XXI, y uno de ellos es tener la capacidad de atraer y retener al talento humano. La competitividad y la globalización demandan alto desempeño, eficiencia, calidad y buen servicio de manera permanente. Este estudio busca identificar si el *empowerment* y el clima organizacional mejoran la retención del talento en las empresas del giro comercial en Nuevo León. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, la recolección de trabajo de campo fue a través de la técnica de la encuesta y con respecto al análisis estadístico se utilizó el método de regresión lineal multivariable. El universo lo representan los alumnos de los niveles de licenciatura y posgrado de una universidad pública del Estado Nuevo León que laboran en empresas que pertenecen al giro comercial. Entre los resultados más relevantes se puede observar que tanto el *empowerment* como el clima organizacional mejoran la Retención del Talento en empresas del sector comercial del estado de Nuevo León. Las organizaciones a través de los resultados obtenidos puedan visualizar y aprovechar de mejor forma el *empowerment* y el clima organizacional, incrementando la posibilidad de que el talento humano que posee haga valer sus inversiones y genere los resultados esperados.

Palabras Clave: retención de talento, recursos humanos, empoderamiento.

Abstract. *In Nuevo León companies there are very significant challenges for this 21st century and one of them is having the ability to attract and retain human talent. Competitiveness and globalization demand high performance, efficiency, quality and good service on a permanent basis. This study seeks to identify whether empowerment and the organizational climate improve talent retention in companies of the commercial line in Nuevo León. This research had a quantitative approach, the collection of field work was through the survey technique and with respect to statistical analysis, the multivariable linear regression method was used. The universe is represented by students of the undergraduate and postgraduate levels of a Public University in the state of Nuevo León who work in companies that belong to the business line. Among the most relevant results, it can be observed that both empowerment and the organizational climate improve Talent Retention in companies in the commercial sector of the state of Nuevo León. Organizations, through the results obtained, can better visualize and take advantage of empowerment and the organizational climate, increasing the possibility that the human talent it possesses will make its investments worthwhile and generate the expected results.*

Keywords: talent retention, human resources, empowerment

Revisión de literatura

Uno de los sectores económicos y productivos más representativos del estado de Nuevo León es el sector comercial. Como se puede observar en la información en la tabla 1, emanan datos relevantes acerca de los sectores económicos del estado de Nuevo León (INEGI, 2018)

Tabla1. Datos económicos relevantes del sector comercial en Nuevo León

	<i>1998</i>	<i>2003</i>	<i>2018</i>
Unidades económicas gran sector	53,369	57,227	61,849
Total de remuneraciones (millones de pesos) gran sector	5,881,247	10,622,144	10,813,261
Acervo total de activo fijo (millones de pesos) gran sector	No especificado	No especificado	86,298,134

Fuente: INEGI (2018)

Hueraca-Carhuaricra, De la Cruz-Salazar, Valdez-Durán, Li-Parra & Melgarejo-Cabello (2023) señalan que se ha reconocido que las personas son una fuente importante de ventaja competitiva; las organizaciones adoptan numerosas políticas y un grupo de procedimientos para retener a sus empleados talentosos durante mucho tiempo. Como resultado, la retención del talento hoy en día es un factor clave para lograr el éxito organizacional, junto con la reducción de gastos innecesarios y la mejora motivacional y las capacidades del talento. Hongal (2020) establece que la fuerza laboral talentosa es un activo para la organización, uno de los mayores retos del departamento de recursos humanos no es sólo atraer, sino también retener la mano de obra talentosa. Las organizaciones pueden utilizar una combinación de cuatro estrategias, a saber, pago, beneficios, aprendizaje y desarrollo y ambiente de trabajo para crear y retener un grupo de empleados talentosos para la organización.

Una herramienta efectiva para garantizar que los empleados se mantengan comprometidos con su trabajo es la gestión del talento. Este sentido de compromiso hacia su trabajo asegura a su vez que estos empleados permanezcan en la organización a largo plazo (Pandita & Ray, 2018). Collings (2009) apunta que tanto la gestión estratégica del talento como la gestión tradicional de recursos humanos, son funciones importantes en el desarrollo de los negocios. En contraste con la estrategia de gestión de recursos humanos, que, si bien recientemente reconoció la contribución de los grupos de empleados talentosos dentro de la empresa,

generalmente se enfoca en todos los empleados dentro de una organización; la gestión estratégica del talento se centra en aquel personal que está incluido en el grupo de talentos fundamentales de la organización y que ocupa, o está siendo desarrollado para ocupar, puestos de talento fundamentales.

La gestión del talento ha sido un elemento crítico en la agenda de las organizaciones durante más de una década e implica la utilización sistemática de actividades para atraer, desarrollar y retener individuos con alto nivel de capital humano (Ott D. L., 2018). De acuerdo con Pandita & Ray (2018) la reputación de la organización y la propuesta de valor que ofrece a los posibles empleados juegan un papel importante. Una propuesta de valor implica una suma de todos los beneficios tangibles y no tangibles que un posible empleado puede recibir al unirse a la organización, que incluye aprendizaje, crecimiento, interacciones sociales, clima laboral propicio para el buen desempeño, excelente imagen como empleador, etcétera.

Vidhya & Kavitha (2023) mencionan que el liderazgo empoderador connota “compartir el poder” y motiva a los empleados a dar lo máximo para lograr un desempeño excepcional en su trabajo dentro de la organización. La literatura que existe a la mano sugiere que empoderar el liderazgo influye en el desempeño laboral de los empleados en las empresas y en el desempeño de las tareas rutinarias relacionadas con cada puesto. Para empoderar y lograr que el liderazgo sea efectivo, las responsabilidades delegadas deben ser percibidas como motivadoras por empleados para fortalecer su lealtad y compromiso laboral.

Para Madhumitha & Akshaya (2023) el clima organizacional es un barómetro que juzga el sentimiento de los empleados sobre las políticas y prácticas de su empleador. Usando el barómetro, se puede medir la eficiencia de las políticas y prácticas además de alinearlas con los objetivos y estrategias de la organización. El Clima puede definirse ampliamente como la percepción compartida entre los empleados de la organización con el entorno al que se enfrentan todos los días. Se refiere a las condiciones que fomentan u obstaculizan los esfuerzos creativos de los empleados. Un clima positivo fomenta la productividad de los empleados y disminuye la rotación.

La tabla 2 muestra los desafíos más importantes que enfrentan en la época actual los directivos y empresarios para generar valor en sus organizaciones:

Tabla 2. Datos económicos relevantes del sector comercial en Nuevo León

<i>Desafío</i>	<i>Número de respuestas</i>
Talento	40
Complejidad	22
Alianzas	21
Deuda tecnológica	19
Proirritización	16
Tiempo para valorizar	15
Capacidad	13
Presupuestos	11
Cambiar la administración	11
Innovación y mejora	8

Fuente: Deloitte. CFO Signals Q1 22 Highlights, de elaboración propia.

Encuesta realizada del 7 al 25 de febrero de 2022, que contó con ejecutivos CFO (Chief Financial Officer – Director de Administración y Finanzas) participantes de EU, Canadá y México, la gran mayoría de empresas con más de mil millones de dólares en ingresos anuales.

Las organizaciones están inmersas en constantes transformaciones, derivadas del capital humano y las nuevas tendencias tecnológicas, requiriendo que los empleados perciban un clima organizacional que consienta generar resultados positivos para alcanzar las metas (Hernández, Celis, & Velazco, 2023)

(Medina, 2023) menciona que las organizaciones son consideradas sistemas sociales en donde el talento humano, desempeña diversas actividades y funciones con base en sus áreas establecidas con el único propósito de cumplir los objetivos trazados enfocados en la misión de cada organización. Hoy en día el desarrollo del recurso humano es indispensable y considerado como un ente social que tiene como función poder relacionarse con la sociedad y su entorno para establecer objetivos organizacionales. Es por ello que el clima organizacional en las instituciones es de vital importancia, porque permite mantener un ambiente

favorable para el rendimiento de los trabajadores dentro de la organización lo cual genera resultados positivos, enfocados en mejorar y lograr la productividad.

Lo señalado anteriormente permite deducir, que esto crea una demanda de talento humano difícil de abastecer en un corto plazo. Moncayo (2019) establece al respecto que, en la actualidad, las empresas se enfrentan a un mercado agresivo y competitivo donde la tecnología es el principal recurso con la que cuentan para promover el espíritu innovador de los trabajadores y por ende de las empresas. Cabe mencionar que en las dos últimas décadas ha existido una gran apertura para el desarrollo del talento humano y por ende ha despertado el interés de los representantes de las empresas.

El rol de los gerentes ha cambiado y la demanda de ejecutivos talentosos se ha elevado. Drucker (2007) apunta que las personas podrán trabajar al mismo tiempo en diferentes estructuras organizativas. Para una tarea trabajarán en equipo. Pero para otra tarea tendrán que trabajar y al mismo tiempo participar en una estructura de mando y control. El mismo individuo quien es un “jefe” dentro de su propia organización es un “socio” en una alianza, una participación minoritaria, una empresa y así sucesivamente.

Malik B. (2003) señala que las empresas tienen que resolver positivamente los siguientes aspectos: *a)* Encontrar, atraer y retener talento humano, *b)* Establecer indicaciones de fortalezas relativas y debilidades en el mercado de contratación, *c)* El análisis de brechas para minimizar salida del talento, *d)* Descubrir qué impulsa la retención de talento humano entre su personal. La gestión de talento humano es tan importante que se ha llegado a afirmar que será un tema estratégico fundamental en las economías del conocimiento del siglo XXI, en especial lo que concierne a la motivación y retención (Beechler & Woodward, 2009). La empresa debe adaptarse y gestionar el talento humano de manera eficiente para alcanzar sus objetivos, gestionar este recurso conforme a su estrategia empresarial y obtener ventaja competitiva, tanto local como global (Kumar, 2007; Dowling, Festing y Engle, 2008; Paauwe, 2004), en tanto que su éxito dependerá de un conjunto de competencias de ciertos empleados que la distinguirán de las demás (Bastida, 2007).

Hurtado (2008) indica que el clima organizacional es uno de los factores clave para lograr el éxito empresarial. El éxito se basa en tener objetivos estratégicos acertados y una cultura corporativa adecuada que

acoja los valores de la organización, el clima organizacional y el estilo de gerencia.

Esta investigación busca identificar el escenario real que guardan en los tiempos contemporáneos el *empowerment* y el clima organizacional como factores que mejoran la retención del talento humano en las empresas del giro comercial en Nuevo León. Respecto a las teorías de recursos humanos que se pueden aplicar, están las teorías motivacionales, Bejarano (2013) señala como las principales a las teorías de motivación para aplicar a la retención de personal. Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas: *a)* Factores higiénicos o factores extrínsecos, y *b)* Factores motivacionales o factores intrínsecos. La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica sobre la motivación humana: las necesidades fisiológicas, la seguridad, la afiliación, el reconocimiento y la autorrealización.

Aunado a lo anterior se debe considerar que los clientes y empleados pueden convivir con visión, personalidad y necesidades propias muy distintas, de acuerdo a la generación a la que pertenecen. Madero (2019) señala que en los últimos años se ha percibido claramente un choque generacional en todos los ámbitos: social, comercial, educativo, laboral; sobre todo en este último, debido a que por primera vez en la historia se encuentran cuatro generaciones juntas compartiendo el mismo ambiente de trabajo. Los Baby Boomers son personas que nacieron entre 1946 y 1963, se caracterizan por convivir en un medio audiovisual, con la llegada de la televisión, por lo que se considera una generación más culta e idealista y asumen una gran responsabilidad por el trabajo, poniéndolo siempre en primer lugar.

Madero en su trabajo, agrega que la Generación X —que incluye a los nacidos entre 1964 y 1979— es una generación a la cual le tocó vivir una vida próspera y acomodada, y se consideran escépticos, un tanto negativos, más informales, son emprendedores y en esta generación se inicia la introducción de la mujer calificada para puestos profesionales. Posterior a esta generación llega la llamada Generación Y, también conocidos como Millennials. El mismo autor agrega en su investigación que para las nuevas generaciones el balance entre su vida laboral y su vida personal es una implicación muy importante para la toma de decisiones respecto al curso de su carrera laboral. Este hecho, pone de manifiesto

ciertos cambios en las expectativas de esta generación al momento de elegir un nuevo empleo; el factor más importante que influye en los jóvenes al elegir un empleo es el desarrollo de nuevas habilidades, seguido de prospecto de carrera, oportunidad de desarrollo, nuevos retos, entre otros, dejando por debajo el factor del sueldo.

Las empresas comerciales del estado de Nuevo León deben identificar las aportaciones que brinda cada una de las generaciones a su empresa y por supuesto las necesidades que se deben satisfacer para cada uno de los empleados de acuerdo con su perfil generacional. Dicho reto abarca por supuesto el brindar los niveles de servicio específicos para cada cliente de acuerdo a su generación, y qué mejor manera de llevarlo a cabo que contratando y reteniendo a los mejores empleados talentosos de cada generación.

Retención del Talento

De acuerdo con Sembiring & Damayanti (2023) un sistema eficaz de gestión de recursos humanos está relacionado con las personas, las políticas y los sistemas que afectan a la fuerza de trabajo. Una organización consta de mano de obra, dinero, materiales y máquinas. Cuando una organización se prepara para competir globalmente, debe contar con trabajadores calificados que fortalecen su inteligencia para desarrollar el mercado y aplicar las mejores prácticas de aprendizaje. La cantidad y la calidad de los recursos humanos son directamente proporcionales al desempeño y productividad de la organización y uno de los desafíos más difíciles en la gerencia está desarrollando y reteniendo una fuerza de trabajo que contribuya al desempeño de la organización. Para Mina (2015) talento proviene del latín *talentum* y significa, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: es la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una tarea específica.

Las personas son el principal factor que diferencia a unas empresas de otras, ya que constituyen lo mejor de la organización, y a través de sus diversas acciones, contribuyen al logro de los objetivos y de la misión propuestas por ellas (P. Frías ,2007). Para Ott (2018), es necesario

contratar nuevos talentos lo antes posible. Esto se puede hacer vinculando sus objetivos individuales con los de la organización e involucrándolos en la búsqueda de soluciones a los mayores problemas de sus organizaciones. Cuando se involucran nuevos talentos, se convierten en embajadores de la marca para la organización y comenzar a abogar por otros miembros talentosos de sus redes externas para que vengan a trabajar también para la organización. Todo negocio que busque retener el talento humano debe invertir en proyectos de retención para los empleados que sobrepasan los objetivos y tareas que les han sido asignados y que contribuyen al logro de objetivos empresariales.

Las generaciones de empleados talentosos tienen su ciclo de vida y los accionistas y directivos de las empresas de Nuevo León deben asegurar atraer talento humano similar o mejor para reemplazarlos. Oladapo (2014) menciona en su estudio que, durante la última década, ha surgido una escasez de talento humano en el lugar de trabajo. Mientras los líderes organizacionales luchan por encontrar trabajadores con talento, los líderes se enfrentarán con el dilema de cómo retener a los trabajadores informados y reemplazar a los 70 millones de bebés Boomers que se retirarán de la fuerza laboral (Frank, Finnegan y Taylor, 2004).

Compañías ahora se enfrentan al dilema de cómo abordar la gestión del talento humano y reformular las estrategias, especialmente en la economía global actual, donde cada líder organizacional debe invertir continuamente en capital humano para combatir la escasez de talento humano (Temkin, 2008). Los líderes de recursos humanos (“RRHH”) deberán trabajar en estrecha colaboración con la alta dirección para atraer, contratar, desarrollar y retener talento humano. Sin embargo, los líderes de RRHH deben darse cuenta que la escasez de talento humano presenta desafíos socioeconómicos y culturales a medida que el talento humano cruza fronteras (McCauley & Wakefield, 2006).

Los desafíos socioeconómicos incluyen la demografía cambiante, el envejecimiento fuerza laboral —es decir, Baby Boomers— falta de una legislación de inmigración integral, seguridad global. Se refiere al estancamiento económico mundial y a la deslocalización y subcontratación de puestos de trabajo (Lockwood, 2006). Los líderes deben lograr la estabilidad a largo plazo de sus estrategias de gestión del talento humano para permanecer competitivos en la economía global y no participar en enfoques a corto plazo que resulten en crisis económica, como despidos masivos (Temkin, 2008).

Ames Guerrero (2015) menciona que la retención del talento humano son procesos organizacionales que deben ser medidos y aprovechados para fortalecer las actividades a lo largo y ancho de la empresa, ya que las estrategias, proyectos y tareas cotidianas de la empresa son administradas por individuos que si reciben la capacitación y el empoderamiento adecuado llevarán sin duda al éxito de las organizaciones. También Ames Guerrero (2015) establece que considerando que las personas son generadoras de los resultados organizacionales, por tanto, los empleados comprometidos constituyen un elemento diferenciador. Así, resulta trascendente para las organizaciones conocer que factores del proceso de atracción del talento humano pueden influir para favorecer este compromiso, en tanto el nuevo colaborador ingrese motivado y fidelizado con la empresa, constituyendo una ventaja competitiva.

Flores (2013), clasifica así los motivadores para atraer y fidelizar nuevo personal con talento: *a)* un buen empleo, *b)* una empresa estable, *c)* buen trato del patrón, *d)* buen horario, no turnos, *e)* cercanía al hogar, *f)* oportunidad de superación, *g)* buen ambiente de trabajo, *h)* remuneración aceptable, *i)* corresponder a la confianza, *j)* buenas prestaciones e ingresos, *k)* la gente con la que se trabaja es productiva y trabaja bien, *l)* las herramientas de trabajo que se facilitan son adecuadas y *m)* otros como la estabilidad en el trabajo, el compañerismo, el reconocimiento de las empresas del valor de cada empleado, el contacto permanente con el empleado de recursos humanos y de sus superiores.

Las teorías que se han consultado y contemplado más relevantes se enuncian a continuación sin ser limitativas para el estudio de nuestro constructo de retención de talento humano y de las variables independientes relacionadas con este son:

- La teoría de las relaciones humanas
- La teoría neoclásica de la administración
- Teoría conductual de la administración
- Teoría del desarrollo organizacional

Empowerment

Vidhya & Kavitha (2023) mencionan que el empoderamiento de los empleados como las formas en que las organizaciones brindan a sus

empleados cierto grado de autonomía y control en sus actividades diarias. Los beneficios más notables de promover el empoderamiento del personal son: una mayor confianza en el liderazgo, mejores niveles de motivación, mayor creatividad y mayores niveles de retención. El empoderamiento del talento se refiere a la forma en que las empresas proporcionan a sus empleados cualquier apoyo y todo lo que necesitan para tener éxito.

Donde hay empleados que comparten valores, creencias y normas se genera la cultura organizacional. Cuando la organización valora a los empleados, a sus actividades y contribuciones, se facilita el *empowerment* o empoderamiento (Yukl, 2006). La solución creativa de problemas es soportada por la cultura organizacional con valores fuertes para compartir información, juicio justo y constructivo de ideas, reconocimientos y recompensas para las nuevas ideas (Amabile, 1997).

Yukl (2006) agrega que lo que se busca con este proceso es facultar a los empleados a tomar decisiones, a la auto evaluación y auto administración, que implica en la práctica tomar las decisiones financieras, operativas, administrativas, logísticas y tecnológicas con el objetivo de que el personal talento talentoso. El setenta y nueve por ciento de las empresas (Fortune 1000) y el 81 por ciento de las organizaciones de manufactura han implementado equipos con algún grado de autogestión (Lawler, Mohrman y Ledford 1998; Taninecz, Lee, Feigenbaum, Nagle y Ward, 1997). Existe alguna evidencia de que las características de los empleados están relacionadas con el empoderamiento.

Wahyuni, Safira & Pramesti (2022) señalan que la intención de rotación se reduce creando una mejor satisfacción de vida para los empleados, eliminando los conflictos laborales y familiares, aumentando el empoderamiento y creando una mentalidad de crecimiento de los empleados. Las acciones gerenciales incluyen mejorar el sistema de gestión de recursos humanos para aumentar la satisfacción laboral, y con esto aumentar la satisfacción de vida. Además, se puede reducir el conflicto laboral familiar al no darles demasiadas cargas de trabajo y la creación de un ambiente de trabajo sano con la familia. Si esto se aplica, los trabajadores tendrán razones para sentirse más cómodos y permanecer en la empresa.

Como establece Conger (1988), que el empoderamiento (*empowerment*) en términos de una dinámica relacional, se convierte en el proceso donde el gerente comparte su poder con sus subordinados. Poder, en este contexto, se interpreta como la posesión de autoridad o control

sobre los recursos organizacionales. Como resultado, se puede encontrar que la mayor parte de la literatura de gestión sobre empoderamiento se ocupa de técnicas de gestión participativa como la gestión por objetivos, círculos de calidad y establecimiento de objetivos por parte de los subordinados como medio para compartir el poder o delegar autoridad.

López (2018) citando a Boren (1994), menciona que el empoderamiento organizacional se ha identificado como la habilidad del líder para promover las capacidades y potencializar las fortalezas de los seguidores por medio de la confianza, otorgando autonomía en la toma de decisiones. Destaca también en su investigación que el empoderamiento organizacional trae beneficios empresariales al generar innovación, felicidad y productividad entre los empleados, lo que los lleva al aporte de ideas (Peters 1992; Sosik *et al.*, 2002).

Calix (2016), indica que el *empowerment* es uno de los nuevos paradigmas en el entorno empresarial y como herramienta de gestión, permite aumentar el nivel del compromiso del talento humano, mejora la conducción racional de las actividades y optimiza recursos importantes (Hurtado, 2008). El entorno está cambiando radicalmente y estos cambios afectan el desarrollo de las organizaciones, por lo que los gerentes tienen que entender el ambiente organizacional para promover los cambios (Miranda Torrez, 2015). Conger (1988) también propone una metodología de cinco etapas formales y secuenciales para desarrollar e implementar el *empowerment*, tal como se ilustra en la tabla 3.

Tabla 3. Metodología para desarrollar e implementar el empowerment

<i>Etapas</i>	<i>Resultados</i>
Diagnóstico de condiciones	Factores organizacionales Supervisión Sistema de recompensas Naturaleza del trabajo
Uso de técnicas y estrategias gerenciales	Administración participativa Establecimiento de metas Sistema de retroalimentación Modelación Reconocimiento en base a competencia y contingencia

Proporcionar información de autosuficiencia a subordinados usando cuatro fuentes	Afinamiento en activo Experiencia vicaria persuasión verbal excitación emocional
Asegurar el empoderamiento del subordinado	Fortalecimiento de la expectativa de esfuerzo y desempeño del empleado Creencia en la eficiencia del personal
Efectos conductuales del empoderamiento	Iniciación/Persistencia del comportamiento del empleado para cumplir con los objetivos del empoderamiento

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Conger (1988).

Clima organizacional

Mohanta, Adhikari & Pal (2023) apuntan que el clima organizacional surge de un proceso de información social que se refiere al significado que los empleados atribuyen a las políticas, prácticas y procedimientos establecidos. También se suma a la percepción de los comportamientos que observan siendo recompensados, apoyados y esperados. La consolidación y aprovechamiento de opiniones sobre el clima en niveles más altos de análisis se logra a través de los elementos de la encuesta diseñados para capturar el clima y los procedimientos estadísticos utilizados para justificar dicha consolidación. La fortaleza del clima organizacional es definida como el grado en que las personas de una organización están de acuerdo con sus percepciones. Se ha encontrado que con frecuencia el clima organizacional modera la relación entre las medias climáticas agregadas y los resultados deseados.

Mohanta, Sen, Adhikari & Pal (2023) mencionan en su investigación que el clima organizacional surge de un proceso de información social y que se refiere al significado que los empleados atribuyen tanto a las políticas, prácticas y procedimientos que ellos deben aplicar como al comportamiento esperado que mostraran al ser recompensados y apoyados. La sumatoria de opiniones sobre el clima en niveles más altos de análisis se logra a través de los elementos de la encuesta diseñados para capturar el clima y los procedimientos estadísticos utilizados para justi-

ficar dicha sumatoria. La fortaleza del clima organizacional es definida como el grado en que las personas de una empresa están de acuerdo con sus percepciones.

Prabhakaran & Josephraj (2020) establecen que el clima se refiere al “clima” o la “percepción” de los empleados sobre su organización. Se ve como la “personalidad” de la organización vista por sus empleados. Los siguientes son los aspectos principales de clima: *a)* estilo de liderazgo, *b)* patrón de comunicación, *c)* proceso de toma de decisiones, *d)* fuerzas motivadoras, *e)* políticas y procedimientos, *f)* estructura organizacional, *g)* proceso de establecimiento de objetivos, y *h)* capacitación para el establecimiento de objetivos y otros elementos internos y externos. El compromiso de los empleados se define como “el sentido de propósito de un individuo y la energía concentrada manifestada a otros a través de la demostración de iniciativa personal, adaptabilidad, esfuerzo y tenacidad orientados hacia las metas corporativas”.

Chiavenato (2011) afirma que el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización y que está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados y especifica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. La percepción de un dueño o de un directivo puede ser muy positiva por su nivel de ingresos y las facilidades que le brindan por ser quienes administran las decisiones claves de las empresas, sin embargo, lo que perciben los empleados de nivel medio y operativo pudiera no ser la misma. ¿Cómo entender qué siente en realidad cada empleado? Esto se logra realizando estudios o diagnóstico de clima organizacional, luego atender las áreas de oportunidad y eliminar aquellos puntos negativos que entorpecen la armonía empresarial.

Orgambídez-Ramos & Almeida (2015) mencionan que diferentes modelos de calidad y gestión incluyen las percepciones de los clientes, así como las de los gerentes y empleados de contacto. La calidad del servicio no puede ser entendida sin considerar el papel clave jugado por estos últimos. En este sentido, las compañías deben asegurar la gestión adecuada de sus recursos humanos para garantizar la excelencia del servicio. El modo en que los empleados de contacto reaccionan frente a las prácticas organizacionales son importantes, por ejemplo, el empoderamiento y el clima organizacional son aspectos importantes como lo son la atención a clientes y los niveles de servicio. La presencia de estos

elementos genera mayores sentimientos de eficacia en los empleados, en el sentido que saben cuáles son sus tareas y qué se espera de ellos.

Hernández Sampieri (2014) menciona que el concepto del clima organizacional ha recibido en las últimas décadas una importante atención de psicólogos industriales, administradores empresariales y sociólogos de la organización. Particularmente, a partir del año 2000 recobró un notable interés, lo cual se debe, en gran medida, a que la mayoría de los modelos de comportamiento organizacional se centran en las percepciones del ambiente laboral, referido como el clima organizacional. La diferencia entre ambos constructos en su origen es señalada por Denison (1996) y ubicada en los antecedentes teóricos. Los estudios de clima tienen sus raíces en la teoría de campo de Kurt Lewin, tal y como se comentó al hablar de las primeras investigaciones en la materia. Los estudios de cultura se fundamentaron en el interaccionismo simbólico y el constructivismo social. La cultura organizacional fue una derivación de la cultura en general, muy estudiada por los(as) antropólogos(as) como Margaret Mead.

Los antecedentes del clima conducen a la concepción de que una persona es distinta de su contexto o ambiente social. Consecuentemente, el clima es “creado” por los gerentes (la dirección) y los empleados simplemente trabajan dentro del clima, pero “no lo crean”. Los antecedentes de la cultura no separan al individuo de su ambiente; por lo tanto, la cultura es tanto el medio como el resultado de la interacción social. Hernández Sampieri (2014), añade que Denison (1996) efectuó una comparación entre ambos constructos, los cuales se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Comparación entre la cultura y el clima organizacional

<i>Foco</i>	<i>Cultura</i>	<i>Clima</i>
Epistemología	Contextual	Nomotética / Comparativa
Punto de vista	De los nativos	Del investigador
Metodología fundamental	Cualitativa	Cuantitativa

Continúa...

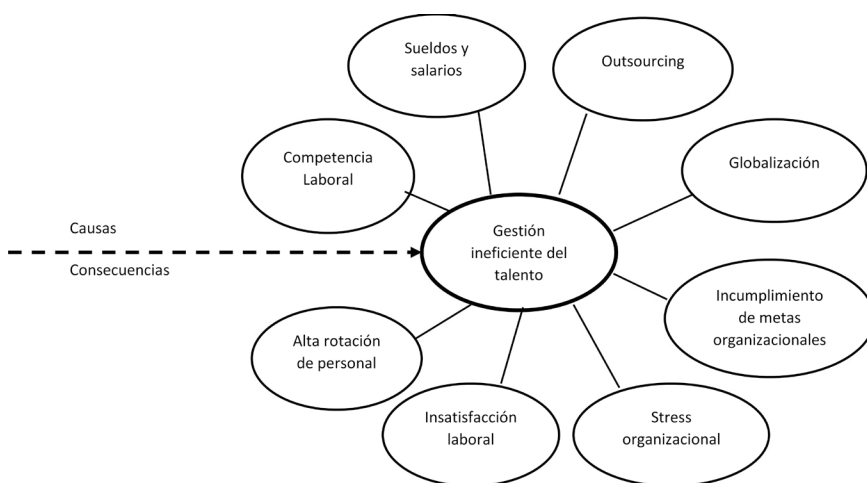
...continuación

Aspectos concernientes	Valores y premisas	Consenso en percepciones
Fundamentos teóricos	Teoría crítica / Construcción social	Psicología organizacional más bien cuantitativa
Disciplina básica	Antropología / Sociología	Psicología

Fuente: Extraído de Denison (1996), del estudio de Hernández Sampieri (2014)

La figura 1 muestra la síntesis de las causas y consecuencias del fenómeno a estudiar, que derivan de los estudios y casos empíricos que se han analizado y señalado anteriormente en el presente estudio.

Figura 1. Síntesis de las causas y consecuencias del fenómeno a estudiar



Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de la presente investigación

Los factores organizacionales que mejoran la retención del talento en las empresas del sector comercial en Nuevo León son los siguientes:

Empowerment (X1) La relación de nuestro constructo se origina en la necesidad del personal con talento humano de sentirse apreciado y facultado para ejercer con libertad su área de responsabilidad y ejercer tareas que tengan un impacto y trascendencia en la empresa, para que se comprometa a continuar trabajando a mediano y largo plazo en la empresa.

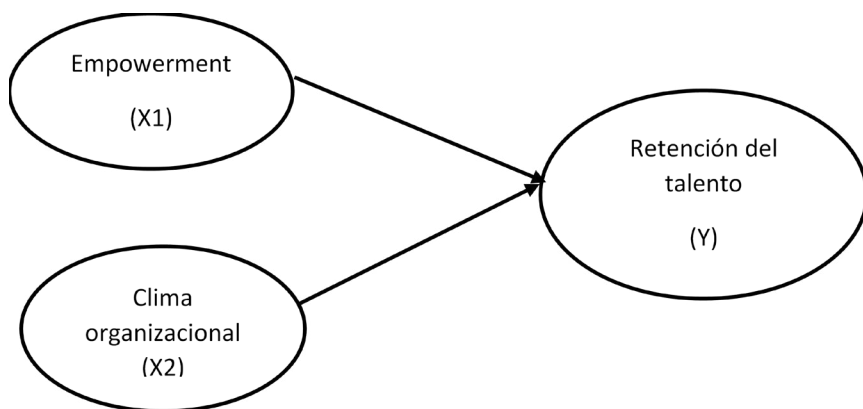
Clima Organizacional (X2). Grupo de habilitadores tecnológicos, infraestructura, servicios, procesos, apoyos psicológicos, condiciones ambientales y relación laboral que facilita la empresa para retener al talento humano, generando que cada empleado tenga en consecuencia una percepción particular del ambiente laboral en el que se encuentra inmerso.

Retención de talento (Y) En las empresas de clase mundial los objetivos de negocio, las estrategias, el plan estratégico y el plan operativo, así como las tareas operativas críticas las diseña, implementa y mantiene el personal talentoso de la organización, esto obliga a los empresarios y directivos a contratar, fortalecer y retener el capital humano con competencias, habilidades y experiencia máximas. Este es un proceso crucial. Si lo logran, la generación de utilidades, el cumplimiento de leyes y la generación de desarrollo social vendrán por sí solas.

Hipótesis general de investigación

Los factores organizacionales Planeación de Recursos Humanos, el Clima Organizacional, la Gestión del Capital Humano, la Flexibilidad Laboral, el Esquema de Remuneraciones y *Empowerment* mejoran la retención del talento en las grandes empresas. Se ilustra en la figura 2.

Figura 2. Modelo gráfico de la hipótesis



Fuente: Elaboración propia.

Metodología

Para nuestra investigación se tuvo como instrumento un grupo de materiales como el cuestionario que consta de once (11) preguntas de control / demográficas y 31 preguntas a responder en la encuesta que está conformada por los seis constructos (ver detalle en tabla 4) ya señalados.

Tabla 4. Distribución de items que componen el instrumento

<i>Constructo</i>	<i>Número de items</i>	<i>Estado</i>
Retención de talento	12	Dependiente
Clima organizacional	10	Independiente
Empowerment	9	Independiente

Fuente: Elaboración propia.

Diseño Muestral

La población para el estudio de nuestros constructos está integrada por 636 alumnos y alumnas que estudian de sexto semestre de licenciatura en adelante y que estudian en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León y que trabajan en empresas del sector comercial en Nuevo León. **La Unidad de Análisis** la constituyen los estudiantes de sexto semestre en adelante que se encuentran trabajando actualmente en una empresa de Nuevo León, México.

En esta investigación el **Tipo de Muestreo** que utilizamos, muestreo no probabilístico de carácter intencionado, es decir por conveniencia, Hernández, Fernández y Baptista (2010). Como técnica de muestreo optamos por el método cuantitativo para identificar los aspectos tangibles de los factores organizacionales que impactan la retención del talento humano y se utilizarán la recolección de datos y el análisis de datos derivados de la información generada por la aplicación en línea del cuestionario y la encuesta que integran nuestro instrumento de medición. El tamaño de la muestra para el presente estudio es de 172 encuestas.

Se hará un análisis documental con investigación de fuentes científicas, se usará análisis de campo y no experimental al tener contacto con los encuestados seleccionados para nuestro estudio. Los tiempos de las encuestas serán de tipo transversal, ya que se hará la presente investigación en un periodo de tiempo único.

El tipo de muestreo es probabilístico y es aleatorio simple para garantizar que se incluya y entreviste (presencial o en línea) a los individuos de la muestra seleccionada. La unidad de la muestra se conforma de los estudiantes de sexto semestre en adelante (incluye maestría y doctorado) de la Facultad de Contaduría Pública y Administración que se encuentran laborando en empresas del estado de Nuevo León.

El instrumento de medición es confiable y consistente debido a que tomó como referencia principal estudios realizados con casos empíricos ya publicados en fuentes reconocidas y también sometido a validación por expertos (doctores con línea de investigación en capital humano y por directivos de recursos humanos de empresas de Nuevo León).

El Método de correlación es el de Regresión Múltiple ya que sólo analizaremos los resultados e influencias que tiene cada variable independiente con la variable dependiente. Se utilizó para el análisis de datos

y generación de resultados estadísticos las herramientas SPSS (Alfa de Cronbach, Regresión Múltiple y Modelo predictivo recomendado).

Estadística descriptiva: A continuación (tabla 5), se muestran los datos relevantes emanados de los encuestados que cumplieron con el perfil exigido para esta investigación:

**Tabla 5. Análisis descriptivo
de los sujetos de estudio**

<i>Edad</i>	<i>Genero</i>	<i>Licenciatura</i>	<i>Maestría</i>	<i>Doctorado</i>
18-25	Hombre	50	5	2
	Mujer	60	5	1
	No mencionado			
26-32	Hombre		17	3
	Mujer		13	1
	No mencionado			
33 o más	Hombre		7	3
	Mujer		3	2
	No mencionado			
	GRAN TOTAL	110	50	12

Fuente: Elaboración propia.

Hallazgos

Una vez definida la unidad de muestra, la técnica de recolección, las herramientas de análisis de datos y generación de resultados, por señalar los más importantes, se corrieron en diferentes tiempos y con diferentes volúmenes de datos (con la corrida definitiva de 176 encuestas) lo siguiente:

Después de hacer corridas y cálculos en SPSS, los resultados arrojados por la herramienta señalan que el índice de confiabilidad de cada una de las variables supera el mínimo recomendado generalmente de 0.50 (ver tabla 6). Para retención de talento: 0.917, *empowerment* .930 y para

clima organizacional .926 por lo que se deduce que los valores de Alfa de Cronbach generados por las 176 encuestas en los 31 ítems son confiables y precisos.

Tabla 6. Índices de confiabilidad Alfa de Cronbach

<i>Variable</i>	<i>No. de preguntas Originales</i>	<i>Resultados Alpha de Cronbach</i>
Y. Retención del Talento	14 – 25 = 12	.917
Y5. Empowerment	82 – 90 = 9	.930
X2. Clima Organizacional	36 – 45 = 10	.926

Fuente: Elaboración propia.

Con la información generada en la corrida para obtener el Alfa de Cronbach identificamos los pesos ponderados de cada constructo y generamos posteriormente nuestra regresión lineal multivariable, obteniendo nuestra R² (tabla 7) que explica nuestra varianza a un 72 por ciento (0.727). Una significancia para las variables de 0.00 (tablas 8, 9 y 10), una F de 230,91 y coeficiente FIV con valores de 2570 para *empowerment* y 2570 para clima organizacional.

Los valores de la muestra arrojan una validez para los constructos independientes de *empowerment* y clima organizacional demostrando la hipótesis de que ambos constructos independientes mejoran la Retención del Talento para este tipo de población específico, en el presente (tiempo actual) y para las empresas comerciales de Nuevo León (ver tabla 7).

Tabla 7. Valores para R cuadrada

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R cuadrado</i>	<i>R cuadrado corregida</i>	<i>Error típ. de la estimación</i>	<i>Durbin-Watson</i>
1	.853 ^a	.727	.637	.45043	2.040
a. Variables predictoras: (Constante), CO, EMPOW					
b. Variable dependiente: RT					

Fuente: Generados por SPSS.

Tal como se muestra en las tablas 8, 9 y 10 con los datos emanados de los diversos resultados por las herramientas ya mencionadas, se generó por la herramienta SPSS un modelo recomendado (Modelo 1), con el cual se puede ratificar que tanto el *empowerment* como el clima organizacional mejoran la Retención del Talento en empresas del sector comercial en el estado de Nuevo León.

En la tabla 8. En la tabla 4-6 se muestran los coeficientes Beta, reflejando valores de ,553 para clima organizacional y ,0347 para *empowerment*, los cuales son aceptables al no ser negativos:

Tabla 8. Coeficientes

<i>Modelo</i>	<i>B</i>	<i>Coefficientes no estandarizados</i>		<i>Coefficientes tipificados</i>	<i>t</i>	<i>Sig. Tolerancia</i>	<i>Estadísticos de colinealidad</i>	
		<i>Error típ.</i>	<i>Beta</i>				<i>FIV</i>	
	(Constante)	.754	.133		5.676	.000		
2	CLIMAORG	.479	.055	.553	8.696	.000	.389	2.342
	EMPOWER	.288	.0527	.347	5.463	.000	.389	2.342

a. Variable dependiente: RT

Fuente: Generados por SPSS.

La tabla 9 muestra los resultados ANOVA con una F de 498,487 y una significancia de .000, validando con los valores correspondientes obtenidos, la relación de los constructos de la presente investigación.

Tabla 9. ANOVA

	<i>Modelo</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>gl</i>	<i>Media cuadrática</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	Regresión	93.721	2	46.861	230,910	.000 ^b
	Residual	35.109	173	.203		
	Total	128.830	175			

a. Variable dependiente: RT

b. Variables predictoras: (Constante), EMPOWER, CLIMAORG

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 10 se despliegan algunos de los resultados más relevantes de la estadística generada por las respuestas de la encuesta de esta investigación. Cabe aclarar que las encuestas forman parte de una población específica en la región norte de México, y exclusivamente de los estudiantes que trabajan en el momento de la aplicación del instrumento en las empresas del sector comercial del estado de Nuevo León.

Tabla 10. Resultados relevantes para la presente investigación

<i>Pregunta</i>	<i>Resultado</i>
En el salario base (mensual) que recibe	39% totalmente satisfecho y el 9% nada satisfecho
En el paquete de prestaciones adicionales a su salario que recibe	52% se encuentra muy satisfecho
La empresa ejecuta el liderazgo participativo buscando retener el personal	65% piensa que siempre se ejecuta
La relación con su jefe inmediato y con sus compañeros de trabajo	32% se encuentra totalmente satisfecho
El reconocimiento que recibe de la empresa y las posibilidades de promoción a otro puesto	30% Se encuentra algo satisfecho
Con la facilidad que la empresa les brinda hoy a los empleados para que desarrollen todas sus habilidades y puedan administrar proyectos complejos e importantes	55% Dijo estar muy satisfecho
Su empresa y sus jefes actualmente los motivan a tomar decisiones de forma autónoma y de forma permanente	25% se dijo algo satisfecho
La empresa, sus jefes y directivos hoy consideran que las decisiones de usted son relevantes para lograr los objetivos en la empresa y se traduce en reconocimientos formales	56% manifestó estar muy satisfecho

Continúa...

...continuación

Con la facilidad que la empresa les brinda hoy a los empleados para que desarrollen todas sus habilidades y puedan administrar proyectos complejos e importantes	59% se encuentra satisfecho
--	-----------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Por el proceso ejecutado de regresión lineal múltiple donde se generaron los datos de R2 para corridas de 31 ítems con 172 encuestas (datos limpios) se pueden concluir estos posibles escenarios, que valga decir serían válidos en este momento para esta región del Norte de México, de acuerdo con su cultura empresarial, situación política, económica y social, lo que pudiera diferir de conclusiones y resultados arrojados en otras regiones del mundo.

El *empowerment* y el clima organizacional mejoran de forma significativa la Retención del Talento en las empresas del sector comercial en el estado de Nuevo León. Los estudiantes que se encuentran actualmente laborando en empresas del sector comercial de Nuevo León expresan tomar como motivación principal para su permanencia en las mismas el empoderamiento, clima organizacional, capacitación, ergonomía, integración social y la relación positiva con sus superiores y colegas de trabajo. Las empresas deben impulsar el empoderamiento y los estudios tipo diagnóstico y de mejora del clima organizacional para lograr primero la atracción del talento humano y posteriormente su fortalecimiento y retención en el mediano y largo plazo.

Referencias

- Akshaya, M. &. (2023). A study on influence of organization climate on employee commitment and job satisfaction. *International Research Journal of Education and Technology*, IRJEdT Volume: 05 Issue: 05 .
- Ames Guerrero, R. J. (2017). *Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional, en una Empresa del Sector Minero, Arequipa 2015*. Arequipa, Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

- B, M. (2003). Strategic Talent Retention. *HR Review*, 21 -27.
- Brown. (2003). Strategic talent retention. What can companies do to retain that much-valued talent? *Human Resources Strategic Review*, Volume 2 Issue 4 May/June 2003, páginas: 7.
- Cáliz, C. G. (2016). El rol del *empowerment* en el éxito empresarial. Investigación administrativa. *Investigación Administrativa INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL*, 4-5.
- Capelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 139-148.
- Cervantes, A. (2012). Diagnóstico del trabajo en el contexto de la globalización económica: el caso de México. *Economía Informa*, 27- 52.
- Chiavento, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano en las organizaciones*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Clavellina Miller, J. L. (2020). Medidas de contención y de política económica ante la pandemia de COVID-19 en México.
- Collings, D. G. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 304-313.
- Conger. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 471-482.
- Contrerasfrias. (2016). Análisis de quiebra empresarial: modelo de ecuaciones de estimación generalizadas sobre datos panel. *UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES*.
- Corine Boon, R. E. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource*, 34-67.
- Criado, O. d. (2000). Aspectos prácticos en la implantación de un sistema de gestión del conocimiento: Auditoría de información y mapa documental. *Jornadas sobre gestión del conocimiento en las organizaciones*.
- Drucker, P. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*. Routledge.
- Española, R. A. (2020). *Definición de Talento*. Sitio Web Oficial de la Real Academia de la Lengua Española.
- Flores. (2013). *Diagnóstico de compromiso organizacional, enfocado al fortalecimiento de la afiliación y la retención del personal de una empresa de giro hidráulico*. Monterrey: UANL Posgrado de Psicología.
- García, C. M. (2018). Exploratory factorial structure climate and labor flexibility. *Revista de Antropología y Sociología; Virajes*, 55-72.

- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*.
- Hernández. (2017). *Factores determinantes para la retención del talento internacional en la empresa. El caso de México y España*. Madrid España: Universidad Pontificia COMILLAS Madrid.
- Hernández Fernández, L. (2003). Conocimiento, cambio y transformación organizacional. *Omnia, Vol. 9, num. 1 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela*.
- Hernández, G. C. (2023). Validación de instrumento sobre percepción del clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior. *Revista de ciencias sociales*, 29(7), 226-237.
- Huaraca-Carhuaricra, C. G.-S.-D.-P.-C. (2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5741 Pag. 5565-559.
- Humphrey, R. H. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 749-769.
- Ibarra Cisneros. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y administración SCIELO MÉXICO*, 33-52.
- James. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological bulletin*, Psychological bulletin, 81(12), 1096.
- López. (2018). La contribución del liderazgo transformacional al empoderamiento de los empleados: *revisión literatura de la evidencia empírica (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario)*.
- Lynch, H. y. (1992). Manuales de Recursos Humanos. *Madrid: Editorial Gaceta de Negocios*, 417.
- Madero Gómez, S. M. (2019). Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva mexicana. *Investigacion Administrativa TECNOLÓGICO DE MONTERREY CAMPUS MONTERREY*, 1-3.
- Marneou, E. N. (2011). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante. *Revista internacional administración & finanzas*, 4(3), 20-23.
- Medina, E. N. (2023). La incidencia del clima organizacional y el plan estratégico para fortalecer las instituciones públicas. Una revisión literaria. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 23, 425. 2023, ISSN 1578-8768 P. 424-433 .

- Mohanta, R. S. (2023). Perceptual environment: A study on organizational climate using cluster analysis. *International Journal of Research Publication and Review*, 4(4), 1336-1346.
- (2023). Perceptual environment: A study on organizational climate using cluster analysis. *International Journal of Research Publication and Review*, 4(4), 1336-1346.
- Moncayo, S. (2019). Incidencia en la inversión del talento humano sobre la productividad en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial durante el periodo . *Universidad Católica de Santiago de Coayaquil*.
- Orgambidez-Ramos, A., & de Almeida, M. H. (2015). Antecedentes organizacionales de la calidad de servicio: un modelo de relaciones estructurales. *Tourism & Management Studies*, vol. 11, núm. 2, pp. 167-173.
- Ott, D. L. (2018). Effective talent retention approaches. *Human resource management international digest*, 1-2.
- Ott, D. L. (2018). Effective talent retention approaches. *Human resource management international digest*, 2-3.
- Ott, D. L. (2018). Effective talent retention approaches. *Human resource management international digest*.
- P., F. (2007). Estudio descriptivo de las prácticas de atracción, desarrollo y retención del talento humano de 7 organizaciones chilenas pertenecientes a distintos rubros industriales. *Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales Carrera de Psicología*.
- Pandita, D. &. (2018). Talent management and employee engagement meta-analysis of their impact on talent retention. *Emerald insight. Industrial and Commercial Training*. doi.org/10.1108.
- Potterfield, T. A. (1999). *The business of employee empowerment: Democracy and ideology in the workplace*. Greenwood Publishing Group. London: Greenwood Publishing Group.
- Prabhakaran & Josephraj. (2020). Organizational Climate and Employee Engagement among the IT Professionals. *JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS*, ISSN- 2394-5125, P. 1.
- Quijano, S. D., Navarro, J., Yepes, M., Berger, R., & Romeo, M. (2008, pp. 92-106). La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. *Papeles del psicólogo Vol. 29, núm. 1*, pp. 92-106.
- Rodríguez. (2020). Investing time and resources for work-life balance: The effect on talent retention. *International journal of environmental research and public health*.

- Román, A. (2020). *Retención del personal y competitividad de la empresa Konecta SA.*, Lima, 2020. LIMA, PERÚ: FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES.
- Sampieri. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Contaduría y administración. *Contaduría y Administración* 59 (1), enero-marzo 2014: 229-257.
- Sampieri. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *ESCA IPN*.
- Sampieri, H. (2006). *Análisis de los datos cuantitativos. Metodología de la investigación*.
- Sembiring, E. &. (2023). TALENT ATTRACTION, TALENT RETENTION, AND TALENT MANAGEMENT AS A MEDIATING ON ORGANIZATION PERFORMANCE. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(1), 58-76.
- T, I. (2016). *Relationships between talent management and organizational performance: the role of climate for creativity*. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4 (3), 195-205.
- Thompson. (2010). Should I Stay or Should I Go? Retention of Top Talent in the 21 st Century . (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- Veloso. (2014). Talent retention strategies in different organizational contexts and intention of talents to remain in the company. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS.*, 49-61.
- Vidal-Salazar, M. D.-P. (2015). The impact of Flexible Benefit Systems on the attraction and retention of talent. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW* ISSN: 1698-5117.
- VIDHYA, M. &. (2023). EMPLOYEE PERCEPTION ABOUT EMPLOYEE EMPOWERMENT AND ITS IMPACT ON JOB SATISFACTION. *International journal of economic perspectives*, 17(01), 7-16.
- Wahyuni, S. S. (2023). Investigating the impact of growth mindset on empowerment, life satisfaction and turn over intention: Comparison between Indonesia and Vietnam. *Cell Press Heliyon*, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12741> .
- Zanatta, M. S. (2013). La importancia del capital intelectual en las Organizaciones. *Ciencia Administrativa*, No.1, 39-45.

Capítulo 3

El Entorno Económico, la Cultura y Sociedad, la Administración, Recursos Humanos y Financieros que Favorecen la Evolución de Negocios de Inmigrantes de Origen Chino en el Estado de Nuevo León, México

*Abel Partida Puente
María Margarita Carrera Sánchez
Luis Alberto Villarreal Villarreal*

Resumen. El objetivo de la investigación es analizar las barreras y dificultades que enfrentan las empresas con entorno en mercados emergentes establecidas en el estado de Nuevo León, México de origen chino que impactan en la evolución del negocio. Los sectores participantes son: tiendas de abarrotes, miscelánea, talleres de maquinado, industria agroalimentaria, muebles y madera, comercio de informática, bares, restaurantes y otros. El periodo de investigación fue de agosto a diciembre de 2021. La muestra está constituida por 110 empresas establecidas en el estado de Nuevo León. Las variables de estudio son: Entorno Económico, Cultura y Sociedad, Administrativas, Recursos Humanos y Financieros; se obtuvo una muestra de 110 encuestas, respecto a la variable dependiente Evolución del Negocio, para obtener la regresión lineal múltiple, utilizando el software estadístico spss-V18. Se recomienda implementar estrategias relacionadas al Entorno Económico, eliminando burocracia administrativa, faltando información para iniciar el negocio, con más asistencia del gobierno dando a conocer las regulaciones

fiscales y legales, otorgando espacios para tener un local por ser inmigrante. Además, estrategias en la parte Financiera, otorgando ayudas financieras gubernamentales, presentando dificultad para obtener recursos financieros, teniendo restricciones de crédito comercial, con ello, es importante capitalizarse para cubrir necesidades de gastos y seguir evolucionando su negocio.

Palabra Clave: barreras, emprendimiento, inmigrantes, mercados emergentes.

JEL: J10, J18 & L26

Abstract. *The objective of the research is to analyze the barriers and difficulties faced by companies of Chinese origin within an environment that impact the evolution of the business in emerging markets established in the State of Nuevo León, Mexico. The participating sectors are grocery stores, miscellaneous, machine shops, agri-food industry, furniture and wood, computer business, bars, restaurants and others. The research period was from August to December 2021. The sample consisted of 110 companies established in the state of Nuevo León, Mexico. The study variables are: Economic Environment, Culture and Society, Administrative, Human and Financial Resources. A sample of 110 surveys was obtained, with the dependent variable, Business Evolution, used to obtain a multiple linear regression, by using SPSS-V18 statistical software. It is recommended to implement strategies related to the Economic Environment, eliminating administrative bureaucracy, lacking information to start the business, with more assistance from the government making known the fiscal and legal regulations, granting spaces to have a place for being an immigrant. Strategies in the financial part, granting government financial aid, presentation of difficulties in obtaining financial resources, having commercial credit restrictions, make it important to capitalize to cover expenses, needs and continue to evolve a business.*

Keyword: barriers, entrepreneurship, immigrants, emerging markets

JEL: J10, J18 & L26

Introducción

El presente trabajo de investigación aporta una revisión de las barreras y dificultades del emprendimiento en mercados emergentes de inmigrantes de origen chino en el estado de Nuevo León, México,

en tal sentido se llevó a cabo la revisión de la literatura de variables que son parte de la problemática de estudio como son: el entorno económico (E), la cultura y sociedad (C), la administración (A), los recursos humanos (R) y el financiamiento (F). El objetivo del artículo es analizar las barreras y dificultades a las que se enfrentan las empresas con entorno en mercados emergentes establecidas en el estado de Nuevo León, México de origen chino que impactan en la evolución del negocio (EV). Por lo anteriormente mencionado surge la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son las barreras y dificultades a las que se enfrentan las empresas con entorno en mercados emergentes establecidas en el estado de Nuevo León, México de origen chino que impactan en la evolución del negocio? El desarrollo del presente estudio permitió que se respondiera a la hipótesis de investigación; las barreras y dificultades a las que se enfrentan las empresas con entornos en mercados emergentes establecidas en el estado de Nuevo León, México de origen chino que impactan en la evolución del negocio son: El Entorno Económico, La Cultura y Sociedad, La Administración, Los Recursos Humanos y El Financiamiento. De acuerdo con los resultados del trabajo con corte transversal se puede concluir que existen barreras o dificultades que enfrentan las empresas con entornos en mercados emergentes establecidas en el estado de Nuevo León, México de origen chino para la evolución de sus negocios, como son el Entorno Económico y la parte Financiera.

López Noria *et al.*, 2018 señalan que las incertidumbres en el ambiente económico y político ha tenido un efecto directo en reducir la creación de empresas por extranjeros en México y solo unos pocos que proviene de Asia han tomado el riesgo de realizar, aunque haya estas condiciones adversas. Un reporte de IMF mencionó que China ha creado empresas en países en América Latina, como México, razones siendo porque son áreas donde tienen una ventaja competitiva (International Monetary Fund, 2021). Resultados similares fueron obtenidos en un estudio descriptivo y teórico en China donde mostraron que el capital humano-extranjero aportó mucho a la creación de empresas y finalmente a su economía (Park, 2018). Aunque se ha reportado mayor creación de empresas chinas en países como México, no se han resuelto los problemas socioeconómicos internos del país (González García *et al.*, 2015., Peters, 2016).

Mientras Chen *et al.*, (2019) describen que la relación entre China y México es asimétrica donde México solo lo consideran como bilateral,

mientras China lo ha determinado a ser multilateral donde se ve México como un puente hacia otros países en América latina y su relación con Estados Unidos. Además, Tzili-Apango *et al.*, (2020) explico también que la estigmatización y la discriminación hacia los chinos y la persistente percepción de China como una amenaza económica son factores que han determinado el éxito de esta relación. Resultados positivos fueron reportados por la Secretaría de Economía, (2020) donde indican que hubo Inversión Externa Directa, distribuida de la siguiente manera: manufacturera 40.6 %, servicios financieros 23.2 %, transportación 9.8 %, comercio 7.7 %, mina 4.6 %, media 4.3 % y otros 9.8 %.

Barreras en el emprendimiento

Las instituciones pueden alentar u obstaculizar el espíritu empresarial al proporcionar un entorno adecuado (Bruton, G. D., *et al.*, 2010; Thornton, P. H., *et al.*, 2011) o imponer barreras (Bruton, G. D., *et al.*, 2010) en cada etapa del proceso empresarial, desde el reconocimiento de la oportunidad hasta la creación de la nueva empresa (Gnyawali, D. & Fogel, D. 1994; Scott, W. R., 2008).

Uno de los principales problemas que enfrentan los inmigrantes, son las barreras al emprendimiento, ya que son un tema estudiado durante mucho tiempo, y la ausencia de financiamiento ha sido uno de los factores más retadores (Bates, 1995).

En la actualidad, las nuevas iniciativas empresariales encuentran grandes dificultades para acceder a los recursos financieros, especialmente en el momento de su creación. En tal sentido, el acceso al financiamiento es uno de los escenarios de entorno determinantes de la actividad emprendedora (Blanchflower y Oswald, 1998; Dunn, T. & Holtz-Eakin, D. 2000; Johansson, E. 2000; Kerr y Nanda, 2009).

Los estudios futuros pueden identificar factores moderadores (por ejemplo, género, riqueza, afiliación política) que dan forma a las percepciones individuales de las barreras institucionales. Por ejemplo, Shinnar, R. S. *et al.* (2012) indicaron que las mujeres en China, Estados Unidos de Norteamérica y Bélgica perciben que la falta de barreras de apoyo es significativamente más importante que los hombres.

El trabajo de estudio realizado por Meseguer y Maldonado (2015), describen que la economía política considera que la opinión pública hacia

los inmigrantes pone énfasis en los temores por el mercado de trabajo. De tal forma, que el modelo más destacado para anticipar quién gana y quién pierde con la inmigración es el modelo de economía cerrada de Factor-Proporciones (FP). Este modelo deriva las consecuencias distributivas de la inmigración al concentrarse en cómo la inmigración altera el suministro de factores de producción en el país de destino.

El entorno económico

Los estudios realizados por González, *et al.* (2011). Consideran que algunos autores centran su atención analítica en las cuestiones culturales, dejando a un lado el grado de importancia que tiene el ambiente y el contexto socioeconómico en el cual operan los negocios. En tal sentido otras dificultades con las que se enfrentan los empresarios inmigrantes son el idioma, falta de información, así como lo complejo de los trámites administrativos.

Por otro lado, los emprendedores inmigrantes acuden en primera instancia a los ayuntamientos, a las Cámaras de comercio e Industria y entidades financieras, principalmente para recibir ayuda e información en relación con los trámites administrativos que se requieren para emprender un negocio, el plan de viabilidad de su negocio y la obtención del financiamiento (Domínguez, S. *et al.* 2005, p. 61). El espíritu empresarial de los inmigrantes fue uno de los factores vitales del desarrollo económico en el Nuevo Mundo estadounidense que comenzó a fines del siglo xv. Los inmigrantes han hecho grandes contribuciones al desarrollo de la economía y la tecnología estadounidenses, y continúan haciéndolo hasta donde la política de inmigración lo permite (Acs, Z. 2006).

El trabajo de investigación de Baltar y Brunet Icart, (2013, p. 14), define que los aspectos menos analizados en el campo de la creación de empresas de origen inmigrante proveniente de países en desarrollo se debe a la capacidad de estos individuos de ejercer su vocación emprendedora en el país de destino, no para resolver problemas estructurales derivados de los obstáculos de inserción a los que se enfrentan, sino para aprovechar oportunidades empresariales y favorecer el entorno económico mediante su capacidad de innovación.

Finalmente, los inmigrantes encuentran una serie de impedimentos para los buenos trabajos y la movilidad laboral ascendente, así como

el desempleo y la discriminación en el mercado laboral, impulsan a los inmigrantes a elegir el autoempleo debido en parte, a la falta de información sobre el mercado laboral y en parte a sus insuficientes habilidades lingüísticas.

La cultura y sociedad

De acuerdo con Fernández *et al.* (2013), definen al migrante como alguien que se desempeña en los nichos laborales menos redituables y de exigua movilidad social. Sin embargo, un grupo nutrido de migrantes en diferentes países económicamente desarrollados han emprendido con éxito negocios de diversa naturaleza y volumen. Es por esto, por lo que el espíritu empresarial de los migrantes es un tema que ha merecido una creciente atención en los últimos años.

La teoría de la cultura de (Azmat, 2010) tomado de Fernández, *et al.* (2013), considera las características culturales como creencias religiosas, lazos familiares, ahorros, trabajo étnico, y el cumplimiento con los valores sociales sirven como recursos étnicos, el cual parcialmente explica la orientación de los inmigrantes hacia la actividad empresarial. Por otra parte, considera que los empresarios migrantes son quienes crean oportunidades de empleo, generan mejor integración dentro de la sociedad, incrementan la importancia de los bienes y servicios, brindan alternativas al consumidor, contribuyen al desarrollo de capital social, así como al crecimiento de su entorno.

Díaz Bretones F. y González González, J. M. (2005, p. 89), indican que otra característica que es importante mencionar es “el conocimiento de dos culturas y dos idiomas, lo cual permite llegar a un mayor número de consumidores de las dos culturas.”

Los recursos humanos

De acuerdo con Domínguez, S. *et al.* (2005) consideran que el hablar de la comunidad inmigrante generalmente se piensan temas negativos, sin embargo, describe que hay opciones positivas como son: la aportación a la economía local, en el mercado laboral ya que la inmigración contribuye con mano de obra joven, beneficiando en tal sentido el envejecimiento

de la población local, tomando como ejemplo específicamente el caso de Europa, así como mano de obra en sectores para los que la oferta del país receptor es insuficiente, como es el caso en determinados puestos de baja cualificación. Los estudios realizados por los autores Georgellis, Y. & Wall, H. J. (2000), aportan que en el Reino Unido el capital humano emprendedor explica la existencia de iniciativas emprendedoras, además de las condiciones laborales, las características del mercado y la composición sectorial de la industria.

Baycan Levent, Masurel y Nijkamp (2003) sustentan que “los inmigrantes emprendedores que deciden cruzar los límites impuestos por el mercado del enclave necesitan la capacidad de atraer recursos a sus empresas, como lo pueden ser habilidades empresariales, información del mercado y conocimiento tecnológico” (citado en González, J. & Campbell, D. 2018, p. 50).

Finalmente, el recurso humano, es uno de los factores claves al momento de emprender un negocio, sin embargo, de acuerdo con la aportación de los autores definen que es la falta de reconocimiento de cualificaciones y habilidades obtenidas en su antiguo país de residencia, mencionan también que el tener que buscar la equivalencia de certificaciones pasadas solo ralentiza el establecimiento del negocio y el inicio de actividades comerciales. (Chababi, M. *et al.*, 2017).

El financiamiento

Uno de los principales retos para la apertura del negocio de los inmigrantes es sin duda el capital, (Kim, K. Ch. & Hurh Moo, W., 1985). Generalmente buscan el financiamiento a través de sus familiares para la formación del negocio o de otros integrantes del grupo al cual pertenecen. Rath, J. & Kloosterman, R. (2002), describen que existen tres tipos de políticas de apoyo a las iniciativas empresariales de los inmigrantes, como son: sobre la oferta, sobre la demanda y sobre las destinadas a ajustar la oferta y la demanda, en función de las primeras corresponde mejorar su cualificación, en segundo lugar, facilitar el acceso al financiamiento y en tercer lugar favorecer el capital social de los empresarios inmigrantes.

Una gran cantidad de estudios ponen de manifiesto, cómo el medio económico contribuye a la iniciativa del emprendimiento, a su vez, en

mayores niveles de empleo, desarrollo e innovación, así como en mayores avances tecnológicos (Audretsch, D. & Fritsch, M. 2002; Wennekers, S. *et al.* 2005; Acs, Z. *et al.*, 2007)

El financiamiento es uno de los factores claves como auxiliar en el emprendimiento, es por eso que en diversos estudios empíricos se menciona que, a falta de crédito bancario, se amplía la brecha de exclusión o abandono de nuevos proyectos o iniciativas empresariales (Blanchflower, D. J. & Oswald, A. J. 1998; Kerr, W. & Nanda, R. 2009).

Considerando las dificultades que tienen que afrontar los inmigrantes emprendedores, es la pérdida de capital al tener que mudarse de país, obtener la papelería necesaria y credenciales oficiales para poder operar en el país en el que se encuentre, una red de contactos limitada y la poca competencia que se tiene del idioma (Citado en González & Calpbell, 2018).

Ante esta situación es notable el aporte de Northwood, J. & Rhine, S. (2018) que sustentan la facilidad de integración en el sistema financiero del nuevo país estará influenciada por el grado de maduración del sistema de banca minorista del país de origen y la participación del inmigrante en ese sistema.

De tal forma que los estudios realizados por el Banco Mundial, 2013, definen que el sistema financiero en México es bastante diferente al de Estados Unidos ya que la tasa de participación del banco de consumo es del 27%. Por el contrario, la mayoría de los países europeos tienen estructuras financieras similares a las de los Estados Unidos con tasas de participación bancaria mucho más altas, todas con tasas de participación de mediados a altas de los noventa (citado en Northwood, J. & Rhine, S. 2018, p.321).

Entre tanto las aportaciones de Chababi, M. *et al.*, 2017, describen una de tantas dificultades que enfrentan los inmigrantes emprendedores al momento de iniciar el negocio en otro país, en este estudio los autores sustentan que los encuestados de ambas generaciones mencionaron haber sufrido discriminación en algún momento, ya sea por su nombre, su acento o su apariencia.

De acuerdo con los estudios de Santero Sánchez, R., *et al.* (2016), la creación de nuevos proyectos y además, con las crisis económicas y de salud con las que se enfrenta actualmente la sociedad en general, es más difícil que las instituciones bancarias otorguen financiamiento a las empresas de nueva creación por nuevos emprendedores, como consecuencia

a la falta de antecedentes y a una mayor incertidumbre sobre el avance futuro de la empresa en sí.

Así mismo, las pequeñas y medianas empresas de reciente creación tienen mayores dificultades para acceder a financiamiento, los cuales cumplan con los plazos y tasas de interés. El acceso al crédito bancario se ve limitado por los tipos de garantías que solicitan, el nulo poder de negociación y la desigualdad en la información (Akerlof, G. A., 1970; Denis, D. J., 2004; Mahagaonkar, P. 2010).

Evolución del negocio

La evolución de los negocios de los inmigrantes puede ser explicado por la teoría de psicología evolutiva. La suposición fundamental de la psicología evolutiva es que la mente humana es un dispositivo complejo de procesamiento de información, equipado con módulos específicos de dominio que han sido esculpidos por selección natural. La mente no es ni una pizarra en blanco, ni un procesador determinista: más bien es una colección de módulos que responden de manera probabilística a diferentes estímulos ambientales (Yang *et al.*, 2011).

Mendoza, (2020) y OECD/EU, (2021) destacaron que las tres comunidades extranjeras más representado en área de emprendimiento en México son de Estados Unidos de América, Guatemala y de España. Menciona que los factores que favorecen la evolución de los negocios incluyen la existencia de posibilidades de transferir habilidades, reconocimiento profesional y promoción de innovación por los profesionales, las redes intra étnica, acceso a recursos capito-social, aprovechamiento de las estructuras de oportunidades locales, condiciones del mercado, la competencia por los vacantes, acceso a la propiedad y el marco institucional.

De igual manera resultados similares fueron determinados en los EUA (Azoulay *et al.*, (2022). En cuanto a la evolución del negocio en el estudio realizado por Chababi, M. *et al.* (2017) definen que los inmigrantes encuestados de ambas generaciones mencionaron que sus contactos personales facilitaron el desarrollo de su negocio y su operación, a diferencia de los participantes de la segunda generación, que mencionan que tuvieron apoyo de contactos convencionales sin importar su etnia.

En la actualidad gracias a la tecnología y al uso de redes de *networking*, los inmigrantes pueden obtener tres tipos de ayuda diferentes:

contactos profesionales, capacitaciones y préstamos de capital de mercados financieros informales para poder ayudarse unos a otros. Las redes profesionales creadas por los inmigrantes proveen ayuda en comenzar un negocio y sostenerlo. (Fray, I. 2013). El trabajo de estudio de Melella, C. (2013), describe que “el desarrollo informacional sustentado por las Tecnologías de Información se inscribe dentro de un paradigma más amplio que constituye la base del proceso de producción, consumo y gestión que incumbirían las relaciones entre producción, sociedad y espacio”. Por ende, confirmandose que existe una base para el proceso evolutivo de los negocios de inmigrantes.

Método y diseño de investigación

La investigación es de tipo Cuantitativo, no experimental ya que los datos recolectados son de forma pasiva sin introducir cambios a lo contestado, el método de recolección de datos de la muestra es probabilístico a través de un instrumento de medición, ya que cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser incluido en el estudio. El tipo de investigación es correlacional ya que se mide y se describe la relación, el diseño es no experimental transversal. Se aplicó a empresas inmigrantes chinas establecidas en el estado de Nuevo León, México de origen argentino, Bélgica, Brasil, Chile, China, Corea del Sur, España, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, Italia, Medio Oriente, Perú, Uruguay, Venezuela, India, Panamá, Alemania y Cuba. Los sectores a los que pertenecen son: artes gráficas, salones de belleza, talleres mecánicos, talleres de maquinado, manufactura de plástico, textil y confecciones, industria agroalimentaria, muebles y madera, comercio de informática y servicios de transporte. El período de investigación se realizó en el semestre agosto-diciembre de 2021. La muestra estuvo constituida por 110 empresas establecidas en el estado de Nuevo León, México.

Instrumento de investigación

El Instrumento está estructurado en dos partes. La primera contiene datos generales de empresa. La segunda mide las variables independientes

de estudio que son las barreras y dificultades que enfrentan las empresas de origen chino establecidas en el Estado de Nuevo León, México que impactan en la variable dependiente evolución de la empresa (EV).

Variables independientes

- Entorno Económico (E)
- Cultura y Sociedad (C)
- Administrativas (A)
- Recursos Humanos (R)
- Financieros (F)

Variable dependiente

- Evolución del Negocio (EV)

Resultados

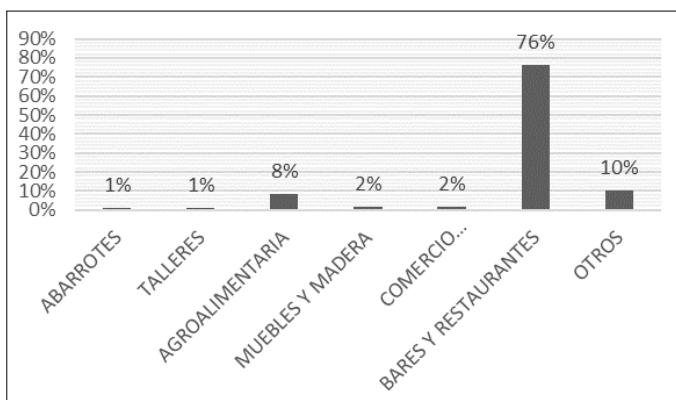
Los resultados de la presente investigación muestran una estadística descriptiva con el fin de conocer el perfil de las empresas estudiadas donde se reflejan los sectores, ubicación, género, edad, formación académica, nivel de satisfacción y si han dejado pasar oportunidades. Posteriormente se estudia la correlación que existe entre las variables independientes y dependiente a través de una regresión lineal múltiple.

Estadística Descriptiva

En la figura 1 se puede observar que el sector al que más pertenecen las empresas de origen chino son bares y restaurantes con un 76 por ciento.

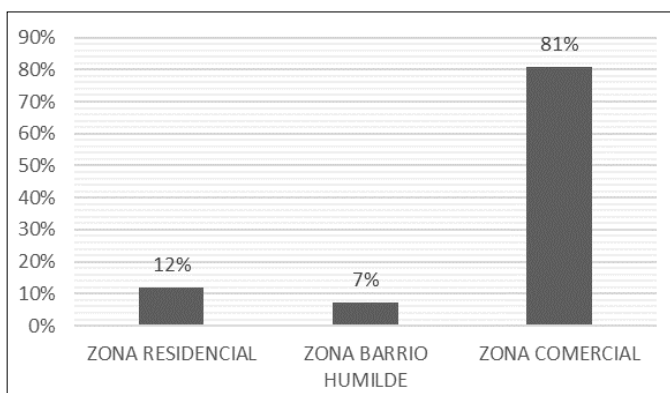
En la figura 2, se puede observar que las empresas de origen chino están más ubicadas en zonas comerciales con un 81 por ciento.

Figura 1. Sector al que pertenecen las empresas de origen chino



Fuente: Elaboración propia.

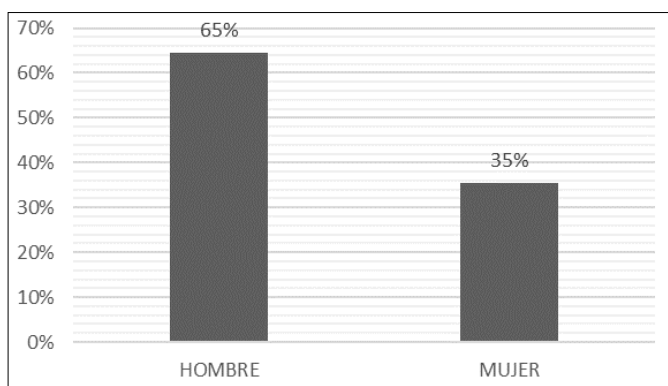
Figura 2. Ubicación de las empresas de origen chino



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3, se observa que el 65% de las empresas están lideradas por el género denominado hombre, mientras que el 35% por el género denominado mujer.

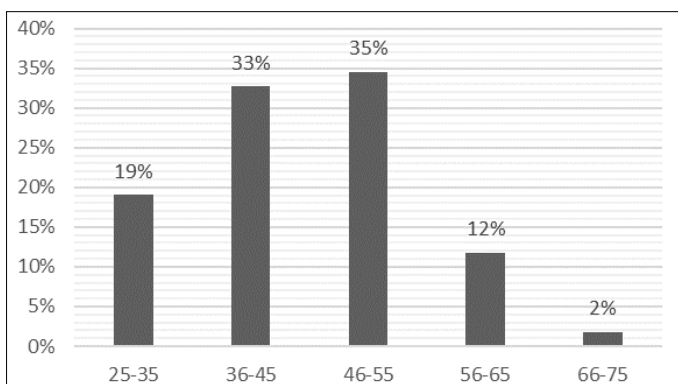
Figura 3. Género del propietario de las empresas de origen chino



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4, se observa que el rango de edades que tienen los propietarios de las empresas de origen chino es de 36 y 55 años con un 68%.

Figura 4. Edad del propietario de las empresas de origen chino

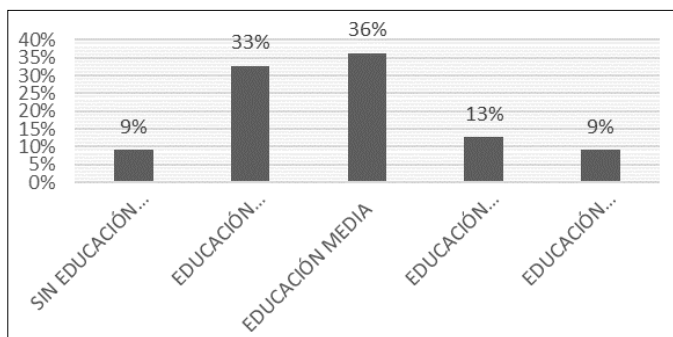


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5, se observa que la formación académica de los propietarios es de un 36% con educación media, un 33% con educación básica,

el 13% con educación técnica, un 9% con educación universitaria y un 9% sin educación formal.

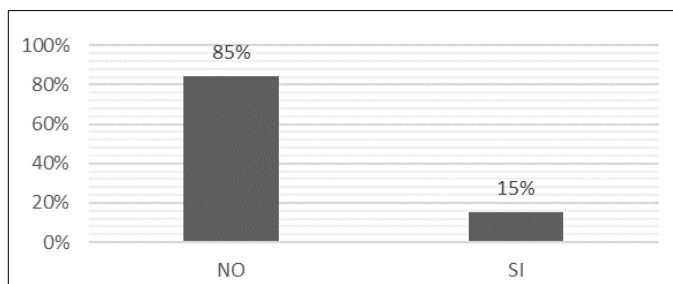
Figura 5. Formación académica del propietario de las empresas de origen chino



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 6, se muestra que el 85% de las empresas de origen chino, no tuvieron apoyo de organizaciones sin fines de lucro, solo el 15% tuvo este apoyo.

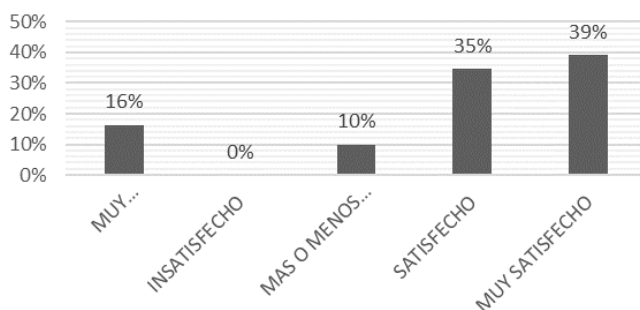
Figura 6. Tuvieron apoyo de organizaciones sin fines de lucro las empresas de origen chino



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7, se observa cómo el 74% están por arriba de la satisfacción con su negocio, solo el 16% se encuentra muy insatisfecho.

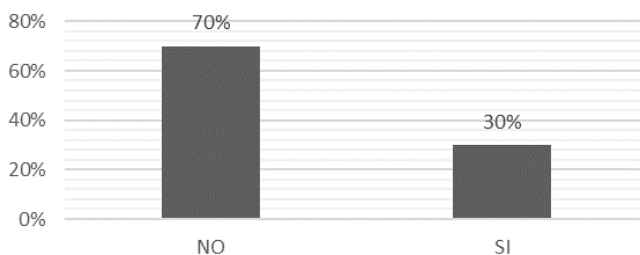
Figura 7. Nivel de satisfacción con su negocio



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8, podemos observar cómo a pesar de no tener apoyo de financiamiento externo, el 70% de las empresas de origen chino, no ha dejado de aprovechar las oportunidades en el mercado.

Figura 8. Han dejado pasar oportunidades por falta de financiamiento externo



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Alfas de Cronbach

La asociación entre los ítems de cada una de las variables las establece el análisis de las alfas de Cronbach (véase tabla 1) todas satisfactorias, por encima de 0.7 (Cronbach, 1951). Los resultados muestran que las preguntas de cada uno de los constructos no están correlacionadas, son

totalmente independientes una de la otra, y que una no depende de la otra. Por lo tanto, no hay necesidad de eliminar ninguna pregunta.

Tabla 1. Alfa de Cronbach para cada una de las variables E, C, A, R, F, EV

<i>Variables</i>	<i>Ítems originales</i>	<i>Alfa Cronbach</i>
Variables Independientes		
E = Entorno Económico	7	0.843
C = Cultura y Sociedad	7	0.870
A = Administración	4	0.925
R = Recursos Humanos	5	0.899
F = Financieros	4	0.889
Variable Dependiente		
EV = Evolución del Negocio	7	0.866

Fuente: Elaboración propia.

Variables del modelo de correlación

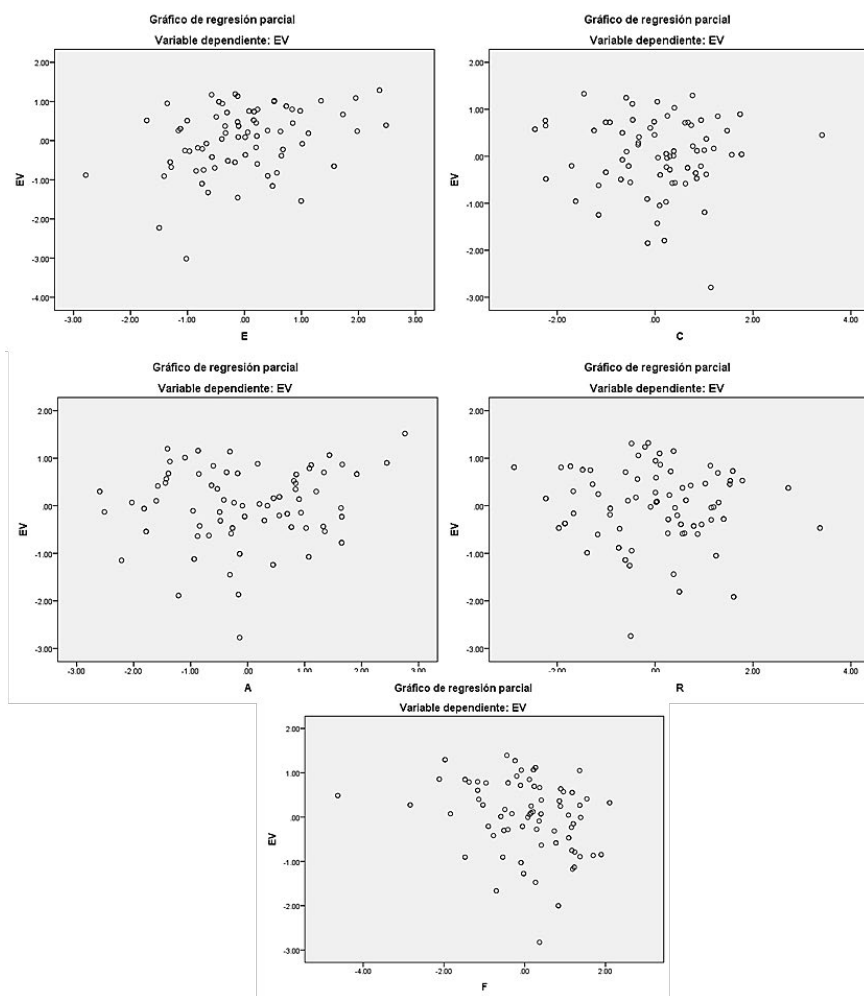
Las variables independientes y la variable dependiente se generaron del modelo a través de promedios ponderados para realizar el análisis de la regresión lineal múltiple.

Regresión Lineal Múltiple

Las variables de estudio independientes Entorno económico (E), Cultura y Sociedad (C), Administración (A), Recursos Humanos (R), Financieros (F), se generaron con una muestra de 110 encuestas con respecto a la variable dependiente Evolución del Negocio (EV) con el objetivo de obtener la regresión lineal múltiple. Estos valores fueron ingresados al software estadístico SPSS-V18. Una vez introducidos al software estadístico, podemos observar la linealidad (véase figura 9) donde los residuos se encuentran dispersos y no siguen un comportamiento simétrico, nos

asegura la relación lineal entre la variable dependiente EV = Evolución del Negocio y las variables independientes Entorno económico (E), Cultura y Sociedad (C), Administración (A), Recursos Humanos (R) y Financieros (F).

Figura 9. Linealidad de los Datos



Fuente: SPSSV.18.

Para probar la normalidad de los datos, se aplica la prueba Kolmogorov-Smirnov que asume que los parámetros de la distribución de prueba se han especificado previamente. Este procedimiento estima los parámetros a partir de la muestra. La media y la desviación estándar de la muestra son los parámetros de una distribución normal, los valores mínimo y máximo de la muestra definen el rango de la distribución uniforme. La capacidad de la prueba para detectar desviaciones a partir de la distribución hipotetizada puede disminuir gravemente. (<https://www.ibm.com/docs/es/spss-statistics/saas?topic=tests-one-sample-kolmogorov-smirnov-test>).

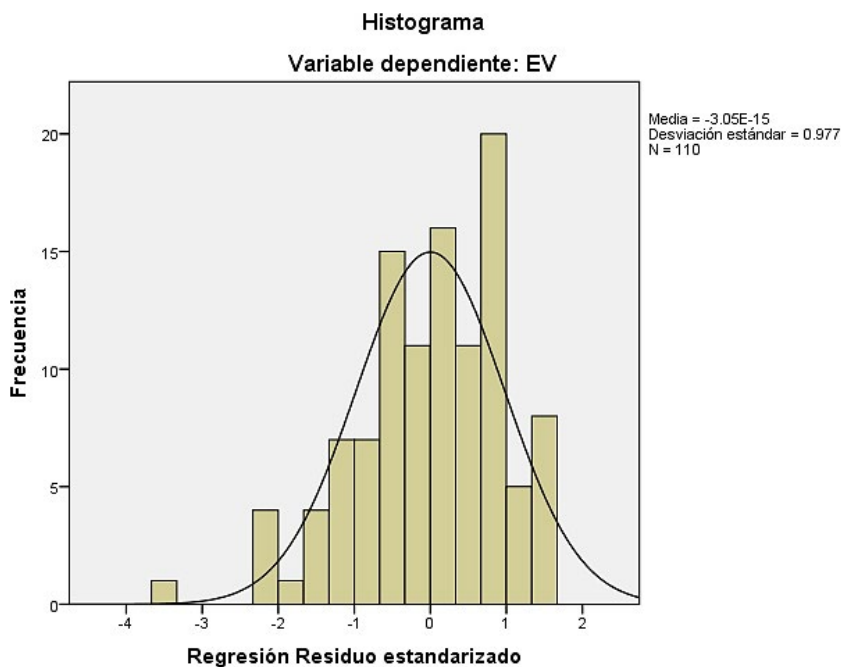
Las medias y desviaciones estándares salen positivas como se muestra en la tabla 2. La normalidad de los datos entre la variable dependiente “EV” debería estar normalmente distribuida con cada combinación de valores de las variables independientes (E, C, A, R, F), (véase figura 10).

Tabla 2. Medias y Desviaciones Estándar de EV, E, C, A, R, F. Estadísticos descriptivos

	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>	<i>N</i>
EV	5.9543	.86698	110
E	3.9724	1.35726	110
C	3.9068	1.47358	110
A	4.1225	1.64221	110
R	3.4410	1.75181	110
F	3.4839	1.70107	110

Fuente: SPSS-V18.

Figura 10. Normalidad de los datos



Fuente: SPSSV.18.

Al ejecutar la regresión lineal de las variables independientes, E = *ENTORNO ECONÓMICO*, C = *CULTURA Y SOCIEDAD*, A = *ADMINISTRATIVAS*, R = *RECURSOS HUMANOS*, F = *FINANCIEROS*, con respecto a la variable dependiente EV= *EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO* se obtuvieron los siguientes resultados.

**Tabla 3. Resultados
de la regresión lineal con EV**

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R cuadrado</i>	<i>R cuadrado ajustado</i>	<i>Error estándar de la estimación</i>	<i>Estadísticas de cambios</i>					
					<i>Cambio de cuadrado de R</i>	<i>Cambio en F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>Sig. Cambio en F</i>	<i>Durbin-Watson</i>
1	.398 ^a	.158	.118	.81422	.158	3.916	5	104	.003	1.790

a. Predictores: (Constante), F, A, E, R, C

b. Variable dependiente: EV

Fuente: SPSSV.18.

Para comprobar la presencia de auto correlación, Durbin-Watson comprueba la independencia de residuales, arrojando un valor de 1.790 asegurando que no existe auto correlación en el modelo mostrando una regresión lineal válida (rango aceptado entre 1.5 a 2.5), con coeficiente de correlación aceptada (R) de 39.8%, al igual que el coeficiente de determinación (R²-ajustado) de 11.8% (véase tabla 3).

**Tabla 4. Índice de factor de inflación
de varianza para EV**

<i>Modelo</i>	<i>Coefficientes no estandarizados</i>		<i>Coefficientes estandarizados</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Correlaciones</i>			<i>Estadísticas de colinealidad</i>	
	<i>B</i>	<i>Error estándar</i>				<i>Orden cero</i>	<i>Parcial</i>	<i>Parte</i>	<i>Tolerancia</i>	<i>VIF</i>
1 (Constante)	5.483	.261		20.990	.000					
E	.250	.081	.391	3.082	.003	.228	.289	.277	.503	1.988
C	-.028	.074	-.047	-.375	.708	.058	-.037	-.034	.512	1.952
A	.083	.067	.157	1.245	.216	.147	.121	.112	.508	1.969
R	-.040	.061	-.081	-.655	.514	-.014	-.064	-.059	.530	1.886
F	-.177	.063	-.347	-2.791	.006	-.138	-.264	-.251	.523	1.911

a. Variable dependiente: EV

Fuente: SPSS.

Para determinar el modelo que refleja significancia entre las variables, podemos observar que no se muestra multicolinealidad entre las variables independientes mostrando una colinealidad aceptable mediante el índice de factor de inflación de varianza (VIF) debido a que son menores a 10 (véase tabla 4).

Análisis de varianza

El análisis de varianza ANOVA compara las medias de cada variable para demostrar que existe independencia entre las variables independientes, por lo que se deduce que el modelo de la tabla 5 no muestra dependencia contra las otras variables por tener una significancia por abajo del 5%.

Tabla 5. Análisis de Varianza ANOVA para EV

<i>Modelo</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>gl</i>	<i>Media cuadrática</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1 Regresión	12.982	5	2.596	3.916	.003 ^b
Residuo	68.948	104	.663		
Total	81.930	109			

a. Variable dependiente: EV

b. Predictores: (Constante), F, A, E, R, C

Fuente: SPSSV.18.

T-Student

De acuerdo con las significancias de la T-Student considerando un error estimado por debajo al 5% (véase tabla 4), podemos concluir que las variables independientes son *LAS BARRERAS O DIFICULTADES QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS INMIGRANTES* de origen chino en el estado de Nuevo León, estas son el *ENTORNO ECONÓMICO* (E) y los recursos *FINANCIEROS* (F) para la *EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO* (EV), con ello el modelo de regresión lineal múltiple resultante es:

$$\hat{Y}_1 = 5.483 + (0.250) \text{ ENTORNO ECONÓMICO} - (0.177) \text{ FINANCIEROS} + \varepsilon (1)$$

Conclusiones y discusiones

En el presente estudio se aplicaron 110 encuestas a empresas inmigrantes Chinos en el estado de Nuevo León, México, donde el 76% son bares y restaurantes, ubicados en un 81% en zonas comerciales, donde el 65% de los propietarios son hombres y el 35% son mujeres, el rango de edades está en un 33% entre 36 a 45 y un 35% entre 46 y 55 años, el 36% tienen educación media y un 33% educación básica, el 85% recibió apoyo de organismos sin fines de lucro, un 74% está por arriba en la satisfacción de su negocio y aun cuando no cuentan con apoyos de financiamiento el 70% no ha dejado pasar las oportunidades de mercado que se les ha presentado.

Los valores de alfa de Cronbach fueron satisfactorios por arriba de 0.7 para cada una de las variables, el índice de factor de inflación de varianza (VIF) nos indica que no hay multicolinealidad entre variables todas por debajo de 3 puntos, lo cual, valida el modelo propuesto, se obtuvieron indicadores de regresión significativas (t) por lo cual los resultados se pueden considerar para todas las empresas establecidas de origen chino en el estado de Nuevo León, México.

El desarrollo del presente estudio permitió que se respondiera a la hipótesis de investigación; Las barreras y dificultades a las que se enfrentan las empresas con entornos en mercados emergentes establecidas en el estado de Nuevo León, México de origen chino que impactan en la evolución del negocio son: el Entorno Económico y el Financiamiento.

Con el presente estudio podemos concluir que existen barreras o dificultades que enfrentan las empresas con entornos en mercados emergentes establecidas en el estado de Nuevo León, México de origen chino para la evolución de sus negocios, donde podemos establecer que *ENTORNO ECONÓMICO*, impacta positivamente en un 2.5% y la falta de *FINANCIAMIENTO* impacta negativamente en un 17.7% en la evolución de sus negocios (véase tabla 5).

Por *EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO* se estableció tener mejoras en la calidad de sus productos o servicios, aumentando la satisfacción de los clientes, mejorando la imagen de la empresa, con incrementos en la utilidad y en las ventas, con motivación de los trabajadores y mejorando el uso de nuevas tecnologías.

En cuanto a *ENTORNO ECONÓMICO*, se establece que las empresas de origen chino establecidas en el estado de Nuevo León, México, estén

al pendiente de la alta competencia en su entorno, resolviendo los problemas de burocracia, buscando siempre las oportunidades de mercado, solventando la insuficiente información que existe para iniciar el negocio, buscando la asistencia del gobierno, conociendo las regularizaciones fiscal y legal, para así obtener un local por ser inmigrante con el fin de aumentar la Evolución del Negocio en un 25 por ciento.

Con respecto a los *FINANCIAMIENTOS*, se consideran, la falta de ayudas de financiamientos gubernamentales, las dificultades para obtenerlas, teniendo finanzas inadecuadas, presentando restricciones en la obtención de créditos comerciales, con ello se reduce la Evolución del Negocio en un 17.7%.

Por lo anterior, se puede reafirmar lo que Kim, K. Ch. & Hurh Moo, W. 1985 sustentan que uno de los principales retos para la apertura del negocio de los inmigrantes es sin duda el capital. Mientras tanto González & Campbell, (2018), detallan que uno de los retos que enfrentan los inmigrantes emprendedores es la pérdida de capital al tener que mudarse del país y obtener la papelería y credenciales oficiales para iniciar en el país en el que se encuentre.

Recomendaciones

Con el objetivo de tener una constante evolución en los negocios de inmigrantes de origen chino en el estado de Nuevo León, México, se recomienda implementar estrategias relacionadas con el gobierno en temas de contar con información para establecer su negocio formalmente, además de conocer las regularizaciones fiscales y legales, con el fin de tener espacios para la venta de sus productos o servicios. Además, realizar convenios de apoyos financieros gubernamentales con la firmeza de contar con ellos de una forma fácil y sencilla. También, capitalizarse al máximo para cubrir necesidades de gastos y así seguir evolucionando su negocio.

Referencias

Acs, Z. (2006). How is entrepreneurship good for economic growth? *Innovations*. <https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2006.1.1.97>

- Acs, Z., Armington, C. y Zhang, T. (2007). The determinants of new firm survival across regional economies: The role of human capital stock and knowledge spillover. *Papers in Regional Science*, 86(3), 367-391. <https://doi.org/10.1111/j.1435-5957.2007.00129.x>
- Akerlof, G.A. (1970). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500. <https://doi.org/10.2307/1879431>
- Audretsch, D. y Fritsch, M. (2002). Growth regimes over time and space. *Regional Studies*, 36(2), 113-124. <https://doi.org/10.1080/00343400220121909>
- Azmat, F. (2010). Exploring social responsibility of immigrant entrepreneurs: Do home country contextual factors play a role? *European Management Journal*, 28(5), 337-386. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.11.004>
- Azoulay, P., Jones, B.F., Kim, J.D. y Miranda, J. (2022). Immigration and entrepreneurship in the United States. *American Economic Review: Insights*, 4(1), 71-88. <https://doi.org/10.1257/aeri.20200588>
- Baltar, F. y Brunet Icart, I. (2013). Estructura de oportunidades y comportamiento emprendedor: Empresarios argentinos en Cataluña, España. *Migraciones internacionales*, 7(2), 9-38. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-89062013000200001
- Bates, T. (1997). Financing small business creation: The case of Chinese and Korean immigrant entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 12(2), 109-124. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00054-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00054-7)
- Blanchflower, D.G. y Oswald, A.J. (1998). What makes an entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, 16(1), 26-6. <http://dx.doi.org/10.1086/209881>
- Bruton, G.D., Ahlstrom, D. y Li, H. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34 (3), 421-440. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.003>
- Cashin, W.E. (1988). Student ratings of teaching. A summary of the research. *Kansas State University*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED402338.pdf>
- Chababi, M., Chreim, S. y Spence, M. (2017). Are they really different: The entrepreneurial process from the perspective of first and second-generation immigrant entrepreneurs. *Journal of Enterprising Culture*. 25(3), 263-295. <https://doi.org/10.1142/S0218495817500108>

- Chen, M. y Goodman, D.S.G. (2019). Reporting Mexico in China: China's economy is developing robustly and rapidly. *México y la Cuenca del Pacífico*, 8(22), 143-163. <https://doi.org/10.32870/mycp.v8i22.600>
- Denis, D. J. (2004). Entrepreneurial finance. An overview of the issues and evidence. *Journal of Corporate Finance*, 10(2), 301-326. [https://doi.org/10.1016/S0929-1199\(03\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0929-1199(03)00059-2)
- Díaz Bretonez, F. y González González, J.M. (2005). Comportamiento emprendedor e inmigración. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, 15(2), 85-101. <https://www.redalyc.org/pdf/654/65415206.pdf>
- Ding, D., Di Vittorio, F., Lariau, A. y Zhou, Y. (2021). Chinese investment in Latin America: Sectoral complementarity and the impact of China's rebalancing. *International Monetary Fund*. <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/001/2021/160/article-A001-en.xml>
- Domínguez, S., Les, M. y San Miguel, F. (2005). *Iniciativa emprendedora de los inmigrantes en Navarra*. Institución Futuro Think Tank Independiente. https://ifuturo.org/wp-content/uploads/attachments/1097_inmigrantes.pdf
- Dunn, T. y Holtz-Eakin, D. (2000). Financial capital, human capital, and the transition to self-employment: Evidence from intergenerational links. *Journal of Labor Economics*, 18(2), 282-305. <https://doi.org/10.1086/209959>
- Fernández, E., Mosqueda, E. y Del Carpio, P. (2013). Empresarios Migrantes Mexicanos en Estados Unidos. *Ra Ximhai*, 9(3), 181-208. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46128387010.pdf>
- Fray, I. (2013). Creating venture success through entrepreneurship: The case of Latin American immigrant business owners in New York City. *Review of business*, 34(1), 58-66. <https://www.proquest.com/openview/29191c30774bb61b33ac3870e99f2294/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36534>
- Georgellis, Y. y Wall, H.J. (2000). What makes a region entrepreneurial? Evidence from Britain. *The Annals of Regional Science*, 34, 385-403. <https://doi.org/10.1007/s001689900014>
- Gnyawali, D. & Fogel, D. (1994). Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(4), 43-62. <https://doi.org/10.1177/104225879401800403>

- González García, J., Mendoza Cota, J.E. y Juanjuan, Z. (2015). The impact of China on Mexico-USA relations: Economic evolution and strategic possibilities. *Análisis Económico*, 30(75), 29-43. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41343702001.pdf>
- González, J. y Campbell, D. (2018). Beyond the enclave: Success strategies of immigrant entrepreneurs. *International Journal of Applied Management and Technology*, 17(1), 46-57. <https://doi.org/10.5590/IJAMT.2018.17.1.04>
- González González, J.M., Bretones, F.D., Zarco, V. y Rodríguez, A. (2011). Women, immigration and entrepreneurship in Spain: A confluence of debates in the face of a complex reality. *Women's Studies International Forum*, 34(5), 360-370. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2011.05.007>
- Johansson, E. (2000). Self-employment and liquidity constraints: Evidence from Finland. *The Scandinavian Journal of Economics*, 102(1), 123-134. <https://www.jstor.org/stable/3440708>
- Kerr, W. y Nanda, R. (2009). Financing constraints and entrepreneurship. Working paper 15498. *NBER*. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w15498/w15498.pdf
- Kim, K. C. y Hurh Moo, W. (1985). Ethnic resources utilization of Korean immigrant entrepreneurs in the Chicago minority area. *International Migration Review*, 19(1), 82-111. <https://eric.ed.gov/?id=EJ322986>
- Kwapisz, A. (2019). Do government and legal barriers impede entrepreneurship in the u.s.? An exploratory study of perceived vs. actual barriers. *Journal of Business Venturing Insights*, 11. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00114>
- López Noria, G. y Zamudio Fernández, J.J. (2018). The effect of uncertainty on foreign direct investment: The case of Mexico. Working Papers. *Banco de México*. <https://www.banxico.org.mx/publications-and-press/banco-de-mexico-working-papers/%7B959E1D86-D22C-F1C8-3644-1F077DDC8159%7D.pdf>
- Mahagaonkar, P. (2010). *Money and ideas: Four studies on finance, innovation and the business life cycle*. Springer. <https://searchworks.stanford.edu/view/9113342>
- Mancilla, C., Viladomiu, L. y Guallarte, C. (2010). Emprendimiento, inmigrantes y municipios rurales: El caso de España. *Econo-*

- mía Agraria y Recursos Naturales*, 10(2), 121-142. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3421952>
- Melella, C.E. (2013). Migración y Tecnologías de la Información y de la comunicación (TIC). La presencia de los periódicos de migrantes en Internet y los desafíos del análisis de las redes sociales virtuales. *Cuadernos de H Ideas*, 7(7), 1-18. <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/cps/article/view/1784/1776>
- Mendoza, C. (2020). Mexico, a country for immigrant business: Small-scale entrepreneurs and self-employed workers from Southern Europe. *Revue européenne des migrations internationales*, 36(2). <https://doi.org/10.4000/remi.16105>.
- Meseguer, C. y Maldonado, G. (2015). Las actitudes hacia los inmigrantes en México: Explicaciones económicas y sociales. *Foro Internacional*, 55(3), 772-804. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-013X2015000300772
- Northwood, J. y Rhine, S. (2018). Use of bank and nonbank financial services: Financial decision making by immigrants and native born. FDIC Division of Depositor & Consumer Protection Working Paper No.2016-03. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2826068
- OECD/EU. (2021). Leveraging immigrant entrepreneurship for job creation and growth. https://www.oecd-ilibrary.org/employment/the-missing-entrepreneurs-2021_c6cd75a3-en
- Park, S.D. (2018). The nexus of FDI, R&D, and human capital on Chinese sustainable development: Evidence from a two-step approach. *Sustainability*, 10(6), 2-23. <https://doi.org/10.3390/su10062063>
- Peters, E.D. (2016). Chinese investment in Mexico: The contemporary context and challenges. *Asian Perspective*, 40(4), 627-652. <https://doi.org/10.1353/apr.2016.0028>
- Rath, J. y Kloosterman, R. (2002). Working on the fringes: Immigrant businesses, economic integration and informal practices. *Företagare*, 27-38. <https://www.researchgate.net/publication/238105718>.
- Santero Sánchez, R., De la Fuente Cabrero, C. y Laguna Sánchez, P. (2015). Efectos de la crisis sobre la financiación bancaria del emprendimiento. Un análisis de las microempresas españolas desde el sector de las Sociedades de Garantía Recíproca. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(2), 88-93. <http://dx.doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.006>

- Scott, W.R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Sage Publications. https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/55/
- Secretaría de Economía. (2020). TMEC investing in Mexico. https://www.economia.gob.mx/files/gobmx/canada/tmec_investing_in_mexico.pdf
- Shinnar, R.S., Giacomini, O. y Janssen, F. (2012). Entrepreneurial perceptions and intentions: the role of gender and culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 465-493. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.005>
- Thornton, P.H., Ribeiro Soriano, D. y Urbano, D. (2011). Sociocultural factors and entrepreneurial activity: An overview. *International Small Business Journal*, 29(2), 105-118. <https://doi.org/10.1177/0266242610391930>
- Tzili Apango, E. y Legler, T. (2020). Mexico's elusive partnership with China: The search for explanations. *NORTEAMÉRICA*, 15(2), 127-154. <http://dx.doi.org/10.22201/cisan.24487228e.2020.2.406>
- Wennekers, S., Van Stel, A., Thurik, R. y Reynolds, P. (2005). Nascent entrepreneurship and the level of economic development. *Small Business Economics*, 24(3), 293-309. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-1994-8>
- Yang, C., Colarelli, S.M., Han, K. y Page, R. (2011). Start-up and hiring practices of immigrant entrepreneurs: An empirical study from an evolutionary psychological perspective. *International Business Review*, 20(6), 636-645. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.02.016>

Capítulo 4

El Rol Mediador del *Engagement* entre Factores Organizacionales y Síndrome de *Burnout* en Profesionales de la Salud Mexicanos

Cynthia Karyna López Botello
Adriana Segovia Romo
María Mayela Terán Cázares

Resumen. Las cifras a nivel mundial y en México sobre el Síndrome de *Burnout* se han incrementado de manera considerable, tal es el caso que la Organización Mundial de la Salud lo incluyó dentro de la clasificación internacional de enfermedades, el cual entró en vigor a partir de enero 2022. Se ha visto que diversos factores laborales pueden promover los niveles de *engagement* en los empleados y a su vez fungir como mediador. El objetivo fue, estudiar si el *engagement* media el impacto que tiene el estilo de dirección, el comportamiento y la estructura organizacional sobre el Síndrome de *Burnout* en los profesionales de la salud de Nuevo León. **Métodos:** Estudio observacional y transversal a 172 profesionales sanitarios de México. **Resultados:** El comportamiento organizacional se probó con $p=0.008$ ($\beta = 0.297$) y la estructura organizacional con $p=0.003$ ($\beta=0.302$). **Discusión:** Estos resultados servirán de apoyo para que las organizaciones logren crear nuevas estrategias que fomenten la importancia de cuidar la salud de los profesionales, y así poder brindar un mejor servicio a la población

Palabras clave: *burnout*, *engagement*, comportamiento organizacional, estructura organizacional.

Introducción

A partir del año 2022 el Síndrome de *Burnout* (SB) o también llamado Síndrome de Desgaste Ocupacional, entró en la clasificación internacional de enfermedades (CIE-11) de la Organización Mundial de la Salud (OMS) como consecuencia del incremento de empleados estresados dentro de su entorno laboral, decidieron incluirlo dentro de la subcategoría de problemas asociados con el empleo y el desempleo.

El SB se ha estudiado desde hace muchos años, sin embargo, recientemente se le comenzó a prestar un especial interés debido a las consecuencias tan severas que se han venido viendo en los diferentes sectores laborales. El sector salud es uno de los más afectados. Esto sucede porque los profesionales de la salud son sometidos a cargas laborales extensas, por su dura preparación académica y laboral. Derivado de ello, los hospitales se ven envueltos en climas laborales desgastantes convirtiéndolos en entornos generadores de síntomas de salud mental, como lo son: la ansiedad, depresión, falta de atención, desgaste profesional, entre otros.

Por otra parte, se ha observado que varios factores organizacionales influyen en el clima laboral de las instituciones afectando el desempeño de los trabajadores o profesionistas. Como menciona Segredo (2017), el Clima Organizacional está compuesto por tres dimensiones: la estructura organizacional, el comportamiento organizacional y el estilo de dirección. Estas tres dimensiones afectan directamente el nivel de estrés de los trabajadores, por lo que se deberá prestar especial atención a su desarrollo.

Antes del comienzo de la pandemia ocasionada por el COVID-19, el Síndrome de *Burnout* ya comenzaba a afectar a los profesionales de la salud, sin embargo, a raíz de la pandemia se incrementaron las cargas de trabajo, los sentimientos de incertidumbre y el aislamiento de los profesionistas del sector salud, generando conflicto en los factores organizacionales que fueron acentuando aún más el SB (Moukaddam *et al.*, 2020).

Una de las consecuencias más alarmantes del SB es el tema del suicidio. En Estados Unidos se estima que más de 400 profesionales de la salud comete el acto del suicidio cada año y la tasa es de 5.7 puntos (Stehman *et al.*, 2019). En México, según cifras del INEGI (2020), la tasa de suicidio es de 5.2 por cada 100 mil habitantes y la quinta causa de muerte más común, cifras preocupantes para la población mexicana. Pese a esto, se ha estudiado que cuando se genera un nivel de *engagement* entre los

profesionales de la salud, el *burnout* disminuye de manera considerable (Mijakoski *et al.*, 2017; Miranda *et al.*, 2016).

Los hallazgos de esta investigación serán de apoyo para los tomadores de decisión de las instituciones en salud, con el propósito de identificar a tiempo los factores organizacionales que están ocasionando entornos laborales con altos niveles de estrés. Y así implementar estrategias dirigidas a atacar el problema desde raíz.

A su vez, estos resultados ayudarán a los especialistas en recursos humanos, ya que los podrán utilizar para generar programas de capacitación que vayan dirigidos a la identificación oportuna y manejo adecuado del estrés. Tomando en cuenta el vacío teórico en este tema en particular, estos resultados aportarán nueva información a la literatura existente sobre el *burnout*.

Por esta razón, el objetivo general de la investigación fue estudiar si el *engagement* medía el impacto que tiene el estilo de dirección, el comportamiento y la estructura organizacional sobre el Síndrome de *Burnout* en los profesionales de la salud de Nuevo León.

Marco Conceptual

En el siguiente apartado se describirán brevemente las variables de estudio del presente trabajo de investigación. Se define la variable dependiente de Síndrome de *Burnout* utilizando términos y teorías relevantes, así como las variables independientes de estilo de dirección, comportamiento y estructura organizacionales. Por último, se detalla brevemente la conceptualización de la variable mediadora *engagement*. A su vez, al finalizar esta sección se reportan algunos de los estudios relacionados con mayor relevancia para el objetivo de esta investigación.

Síndrome de Burnout

El término ha sido definido por diversos autores al pasar de los años. Sin embargo, Freudenberger (1974) es considerado como el fundador del *burnout*, al utilizarlo para ejemplificar a un grupo de trabajadores que se sentían desmotivados y con falta de energía. Pero fue Maslach (1976) quien logró una mejor aportación al concepto. Describiéndolo como un estrés crónico incapacitante que no sólo afecta al empleado, sino a la organización.

Después, Pines y Aronson (1983) definieron al Síndrome de *Burnout* como un agotamiento físico, mental y emocional que ocurre cuando una persona es sometida a situaciones emocionalmente demandantes durante un tiempo prolongado. Para Maslach (2009), el Síndrome de *Burnout* es un malestar psicológico ocasionado por la respuesta prolongada a estresores interpersonales durante las actividades laborales. La autora clasifica al síndrome en tres componentes: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal.

El componente de agotamiento emocional se refiere al estrés individual que sufre la persona a causa de las exigencias en el trabajo. El de despersonalización define al contexto personal del individuo. Es la respuesta negativa por parte del trabajador al enfrentar sus actividades diarias, lo cual es consecuencia del cansancio emocional. Y el último componente de realización personal, sucede cuando el trabajador disminuye la autoeficacia y los logros laborales.

Entre las principales teorías que sustentan el término de *burnout* se encuentran: la teoría de Maslach (1981), que considera factores laborales y organizacionales desde una perspectiva psicosocial y emocional como parte del Síndrome de *Burnout*. La teoría de los rasgos donde se expone un modelo de personalidad fundamentado en los siguientes rasgos: los que dominan el comportamiento de las personas; centrales, como la honestidad, y secundarios, que se refieren al impacto en la persona al vivir determinadas situaciones (Roth *et al.*, 2010).

La teoría de Esplana y Etelvina (2017), donde categorizan al SB en dos dimensiones: procesos de intercambio social con las personas a las que se atienden y procesos de afiliación y comparación social con los compañeros. Y la teoría socio-cognitiva del Yo (Porcela *et al.*, 2017), resalta la importancia de variables personales como sentimientos de competencia, sentido existencial, autoeficacia y autoconciencia como parte fundamental para el buen desempeño individual.

Desde hace años, se ha venido alertando que el Síndrome de *Burnout* debía ser considerado como una preocupación importante para las organizaciones. La Organización Mundial de la Salud (OMS), lo declaró factor de riesgo laboral porque podía afectar la salud mental de los trabajadores, así como su calidad de vida (Morales *et al.*, 2015).

Para el año 2019, la Organización Mundial de la Salud por primera vez, incluye al Síndrome de *Burnout* dentro de la Clasificación Internacional de Enfermedades, la cual entró en vigor a partir de enero de

2022. Lo define como un estrés laboral crónico, que no ha sido tratado de manera adecuada e incluye tres dimensiones: cansancio emocional, cinismo o sentimientos negativos relacionados al trabajo y baja productividad laboral (World Health Organization, 2019).

Por otra parte, a consecuencia de la nueva clasificación de la OMS. México lanzó la norma oficial mexicana NOM-035-STPS-2018, que tiene como propósito identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial y promover entornos laborales favorables para los trabajadores (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2019).

Estilo de Dirección

Es importante mencionar que los términos de estilo de dirección, comportamiento y estructura organizacionales provienen de la teoría propuesta por Segredo (2017), quien los utiliza como dimensiones del clima organizacional, y para la presente investigación se consideraron como variables independientes.

El estilo de dirección se refiere al nivel directivo de una organización que se encarga de orientar las acciones y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución. Dentro del estilo de dirección, se consideran las siguientes subcategorías: liderazgo, participación, solución de conflictos y trabajo en equipo. Todas estas categorías van orientadas al logro adecuado de resultados hacia la organización por parte de los directivos (Segredo, 2017).

La teoría de liderazgo situacional define al estilo de dirección por cuatro métodos en los cuales un directivo o jefe ejerce control sobre sus subordinados. Los métodos son el de ordenar, persuadir, participar y delegar. El ordenar se refiere a las instrucciones que se proporcionan y la manera en cómo se supervisa a los profesionales. El persuadir se encarga de explicar a los subordinados las decisiones que han tomado los directivos, enfatizando las ventajas. Participar, es cuando se comparten las ideas entre los directivos y los subordinados para concretar una decisión en conjunto. Por último, delegar, se encarga de permitir que los subordinados tomen las decisiones sobre su actuar para lograr las metas organizacionales (Santa-Bárbara, 2000).

Desde otro punto de vista, en la Teoría Organizacional propuesta por Segredo (2017), el estilo de dirección se basa en que los directivos de una institución tienen la capacidad de guiar u orientar todas las actividades de

su personal, con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales fomentando entre sus profesionales la participación, el liderazgo, la adecuada resolución de conflictos y el trabajo en equipo.

Comportamiento Organizacional

El primero en hablar acerca del término de comportamiento organizacional fue Hawthorne, quien comenzó a experimentar en trabajadores con el propósito de encontrar qué era lo que afectaba su productividad. Fue gracias a estos experimentos que se comenzó a considerar al comportamiento organizacional como una rama de la administración que se encarga de estudiar las acciones de las personas en sus trabajos. Esta variable es de gran ayuda en las organizaciones para saber motivar, ordenar, fomentar el trabajo en equipo y manejar de manera efectiva los conflictos entre sus empleados (Hart, 2012).

En la teoría organizacional propuesta por Segredo (2017), se incluye al comportamiento organizacional como una dimensión del clima organizacional. Y se evalúa la manera en que los trabajadores actúan y se conducen dentro de una organización. A su vez, existen 3 subcategorías que conforman al comportamiento organizacional, las cuales son: motivación, comunicación y relaciones sociales y laborales. Estas subcategorías evalúan la manera en cómo se desenvuelven los trabajadores dentro de un entorno laboral. Cómo interactúan tanto con sus superiores, como con sus compañeros de trabajo y la capacidad que tienen de transmitir sus ideas, opiniones y aptitudes hacia con los demás.

Estructura Organizacional

Hodge *et al.* (2003) fueron de los primeros autores en definir la estructura organizacional. Se encuentra compuesta por un organigrama que muestra las relaciones entre la autoridad y los grupos de trabajo, así como entre los diversos departamentos. Describe las relaciones internas que existen en una organización, y la manera en que se coordinan las actividades dentro de la misma.

Por otra parte, en la Teoría Organizacional de Segredo (2017), se incluye como una dimensión del clima, al igual que las dos variables

anteriores. Segredo, considera que la estructura organizacional está conformada por todas las normas y procedimientos que regulan a las organizaciones. También incluye a la interacción y coordinación de los medios, los procesos y el capital humano de la organización.

Las tres características esenciales de la estructura organizacional son: funcionamiento, condiciones de trabajo y estímulo al desarrollo organizacional. Estas características están enfocadas en la búsqueda de la mejora continua para la organización, enfocándose en obtener mejores procesos, condiciones ambientales y sociales, y mejor calidad de los recursos.

Engagement

El término *engagement* comenzó a surgir al momento de evaluar las estrategias de prevención del Síndrome de *Burnout*. Se cree que una de las principales metas es centrarse en que las personas pasen del Síndrome de *Burnout* a sentir *engagement*, ya que es de las principales intervenciones que se pueden realizar a una persona con un agotamiento emocional intenso. Por tal razón, se empezó a analizar qué podían hacer o implementar las organizaciones en los ambientes laborales para promover este nivel de *engagement* (Maslach, 2011).

Con respecto a la conceptualización, el primer autor que habló acerca del *engagement* fue Kahn (1990) y lo describió como un estado de compromiso presente en los trabajadores de una organización, que se expresa adecuadamente de manera física, emocional y mental, y apoya en el desarrollo positivo de las funciones.

Más adelante Maslach *et al.* (2000) agregaron que, además de ser considerado como un estado de compromiso, es más bien, uno de productividad y cumplimiento del empleado. Lo caracterizan como lo contrario al *burnout*, es decir, lo positivo. Involucra tres dimensiones: energía elevada, fuerte involucramiento y sentido de eficacia.

Salanova *et al.* (2011), consideran que una persona que tiene *engagement* se encuentra completamente enfocada y es devota a todas las necesidades y recursos de la organización. Además, muestra mayor colaboración con los compañeros de trabajo y crea un buen ambiente laboral. Son personas que se sienten altamente efectivas y cumplen con todas las expectativas de su trabajo Bakker *et al.* (2018), concuerdan con lo planteado por los autores anteriores, además de esto, piensan que una

persona con *engagement* tiende a percibir sus experiencias de forma positiva generándole alegría y entusiasmo, que comparte o transmite a sus compañeros de trabajo.

Los conceptos propuestos hasta el momento han sido cambiantes y solo han aportado al término original del *engagement* de Kahn (1990). Este autor sólo reflexionó en la manera de expresión de los trabajadores y no centró su atención en las relaciones que mantenían con los que los rodeaban. Maslach *et al.* (2000) fueron los que se encargaron de unir todo el *engagement* de las personas y resumirlo en tres dimensiones específicas: vigor, dedicación y absorción, y crearon un mejor aporte a la teoría.

El término *engagement*, se sustenta con la teoría de McClelland (1998) la cual señala que las personas necesitan estar motivadas y, para ello, existen tres necesidades: logro, poder y afiliación. Cuando una persona presenta una alta necesidad de logro se distingue por hacer bien las cosas y adquirir muchas responsabilidades. Una persona con una alta necesidad de poder controla a los demás y le gusta que las cosas se hagan a su manera, y cuando muestra una alta necesidad de afiliación, se interesa en las relaciones personales y por lo que los demás piensen de ella (Araya-Castillo *et al.*, 2013). Para McClelland (1998), la necesidad de logro es una de las más importantes a nivel organizacional, porque es la responsable del crecimiento económico, del éxito de las personas y la que ofrece mejores resultados ante las diversas necesidades presentadas.

Estudios Relacionados

En un estudio realizado en Bélgica, encuestaron a 751 enfermeras de diversos hospitales para evaluar el comportamiento organizacional y las características laborales que generaban el *engagement*, los datos detectaron resultados significativos entre el comportamiento y los factores organizacionales ($p < 0.05$) fungiendo el *engagement* como mediador entre ambas variables (Van Bogaert *et al.*, 2017).

Gastelo-Salazar *et al.* (2018) demostraron esta relación al elaborar un estudio dirigido a médicos de un Hospital de Lambayeque, Perú. Alrededor del 28% tenía *burnout* y se encontró una correlación significativa, inversa y baja entre el clima hospitalario y el SB ($r = -0.19$; $p = 0.019$). Llegaron a la conclusión que los médicos percibían un comportamiento organizacional positivo, pero con posibilidades de mejorarlo. Recomen-

daron valorarlo periódicamente, para identificar posibles cambios que ayuden a disminuir el desarrollo del SB.

Por otra parte, Yu-Li *et al.* (2019) estudió a 101 profesionales de la salud laborando en hospitales de Taiwán, en el cual determinaron la relación que existía entre la estructura organizacional y la aparición del *burnout*. Los datos reportaron una relación negativa entre la estructura organizacional y el Síndrome de *burnout* ($r = -0.44$; $p < 0.001$), es decir que cuando tenían una estructura organizacional bien definida, los profesionales eran menos propensos a desencadenar SB. Los resultados ayudaron a sostener la afirmación de la relación entre ambas variables.

En otro estudio realizado en Malasia a estudiantes universitarios, se analizó el papel mediador del *engagement* entre el *burnout*, y el clima organizacional. Los resultados encontraron una relación significativa entre clima organizacional y el *engagement* ($p < 0.05$). A su vez, se observaron diferencias significativas entre el *engagement* y el *burnout*, demostrando el poder mediador del *engagement* ($p < 0.001$). Los investigadores concluyeron que es importante mantener un buen clima organizacional para disminuir los niveles del *burnout* y esto se hace a través del fomento de estrategias que generen niveles adecuados de *engagement* (Teoh *et al.*, 2020).

Así mismo, los investigadores Sharma *et al.* (2020) estudiaron el papel mediador del *engagement* entre factores organizacionales y psicológicos de profesionales trabajando en la India. Para hacer la relación de las variables utilizaron ecuaciones estructurales. Los resultados revelaron que efectivamente el *engagement* se encarga de mediar el efecto entre el clima organizacional ($\beta = 0.74$; $p < 0.001$) y los factores psicológicos de los trabajadores ($\beta = 0.80$; $p < 0.001$). Concluyeron que se pueden prevenir muchos problemas mentales al mantener buenos ambientes laborales y desarrollar programas que aumenten el nivel de *engagement* del trabajador hacia su empresa.

En otro estudio realizado en México, se evaluaron a 102 profesionales de la salud con el propósito de identificar si el estilo de dirección tenía un impacto negativo sobre el Síndrome de *Burnout*. Los resultados arrojados, encontraron una influencia negativa y significativa entre ambas variables ($t = -0.54$; $p < 0.05$). Los investigadores concluyeron que el estudio ayuda a apoyar la importancia que tienen los directivos de las instituciones de la salud sobre el nivel de *burnout* en los profesionales de la salud (García-Rivera *et al.*, 2022).

Objetivo General de Investigación

Estudiar si el *engagement* medía el impacto que tiene el estilo de dirección, el comportamiento y la estructura organizacional sobre el Síndrome de *Burnout* en los profesionales de la salud de Nuevo León.

Hipótesis General de Investigación

H_i: El *engagement* medía el impacto que tiene el estilo de dirección, el comportamiento y la estructura organizacional sobre el Síndrome de *Burnout* en los profesionales de la salud de Nuevo León.

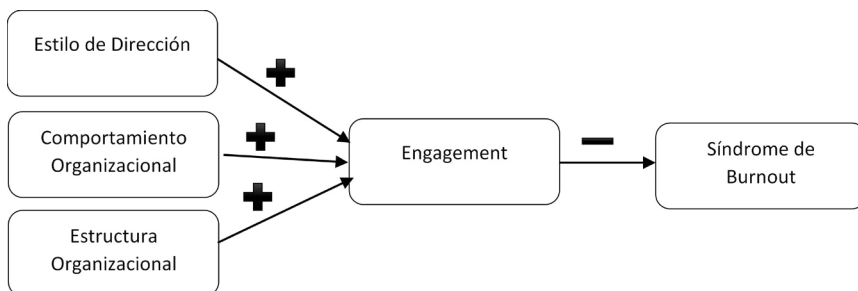
Hipótesis Específicas De Investigación

H1: El estilo de dirección repercute positivamente en el *engagement* el cual a su vez afecta en sentido negativo al Síndrome de *Burnout*.

H2: El comportamiento organizacional afecta positivamente en el *engagement*, el cual a su vez afecta en sentido negativo al Síndrome de *Burnout*.

H3: La estructura organizacional tiene un efecto positivo sobre el *engagement* el cual a su vez influye en sentido negativo al Síndrome de *Burnout*.

Figura 1. Modelo Gráfico Inicial



Fuente: Elaboración propia.

Metodología

Tipo de Investigación

La investigación es de tipo cuantitativa, porque como describe Creswell (2013) se comienza con una revisión exhaustiva de literatura para poder plantear la pregunta de investigación y las hipótesis. Con esto se introduce un problema, el cual, se comprueba al medir los datos por un instrumento de recolección y analizarlos por métodos estadísticos acordes a la investigación.

Existen varios tipos de investigación. El presente estudio es de alcance descriptivo, correlacional y explicativo. Según los cuatro elementos de Whetten (1989), la pregunta de ¿Qué?, corresponde al tipo descriptivo, porque expone las características específicas y precisas que definen al fenómeno de estudio: en este caso, el SB de los profesionales de la salud (Thomas y Tymon, 1982).

Así mismo, es correlacional pues contesta a la pregunta planteada por Whetten (1989) de ¿Cómo?; se busca identificar o establecer una asociación entre las variables planteadas en las hipótesis, así como el grado o magnitud en que se encuentran asociadas, mediante las pruebas de hipótesis y técnicas estadísticas, que fundamenten la relación entre ellas.

Por último, es de tipo explicativa porque, explica la causa-efecto entre las variables independientes, mediadora y dependiente. Esto se refleja en el tercer elemento propuesto de Whetten (1989) donde se contesta el ¿Por qué se debe realizar una investigación?

Diseño de Investigación

El diseño del estudio es no experimental porque no se están manipulando de ninguna manera las variables, ni tampoco se están utilizando pruebas médicas o genéticas. Igualmente, es un estudio transversal o transeccional porque se lleva a cabo durante el periodo de tiempo establecido (abril-diciembre, 2020). Las técnicas utilizadas fueron la documental, bibliográfica y de campo. Para utilizar la de campo, se aplicaron encuestas a los sujetos de investigación para la obtención de los datos (Creswell, 2013). Las encuestas se enviaron por medio de Google Forms para su distribución. Se localizaron a los sujetos de investigación que cumplían

con las características del estudio y se solicitó el apoyo en el llenado de la encuesta (Baltar *et al.*, 2012).

Se tomaron en cuenta a 172 profesionales de la salud de distintas disciplinas (médicos, enfermeros, nutriólogos, psicólogos, odontólogos y técnicos radiólogos) tanto de hospitales públicos como privados del área metropolitana de Nuevo León, México. Antes de contestar la encuesta, se les solicitó a los participantes estar de acuerdo en formar parte del estudio a través de un consentimiento informado.

Instrumento de Medición

La encuesta que se utilizó para evaluar las variables constó de 35 ítems en total, con una escala de Likert de 5 puntos donde las respuestas iban desde Nunca hasta Siempre. Para la variable dependiente Síndrome de *Burnout*, se consideraron 7 ítems tomados del cuestionario Maslach Burnout Inventory (Maslach *et al.*, 1981).

Para el caso de la variable comportamiento organizacional, se consideraron 3 ítems, para estructura organizacional 3 ítems y para estilo de dirección 4 ítems, estos últimos se seleccionaron del cuestionario de Evaluación del Clima Organizacional en Salud (Segredo, 2017).

En la variable mediadora de *engagement* se consideraron 7 ítems, los cuales fueron tomados de la encuesta de Utrecht (Valdez *et al.*, 2011). Para medir variables sociodemográficas 6 ítems. La encuesta pasó por un proceso de validación de contenido por expertos y un proceso de análisis factorial mediante el software Smart PLS, eliminando los ítems que poseían cargas inferiores a 0.6.

Análisis Estadístico

Los datos se analizaron con el software de IBM SPSS V.23 para la estadística descriptiva de media, mediana, desviación estándar, mínimos, máximos, frecuencias y porcentajes.

Se utilizó el software de Modelado de Ecuaciones Estructurales de mínimos cuadrados (PLS-SEM) para establecer la relación de dependencia de las variables a través de estadística inferencial no paramétrica. Esta técnica combina la regresión con el análisis factorial (Hair, Risher *et al.*,

2019). El modelo (figura 1) que se analizó fue de tipo reflectivo enfocado en predecir.

Resultados

La edad promedio de la población fue de 35 ± 9 años (desviación estándar), con un rango mínimo de 23 y un máximo de 64 años. 53% de los encuestados correspondieron al género femenino mientras que 47% al masculino. Las distintas disciplinas de salud fueron: 57% médicos, 14% psicólogos, 12% enfermeros, 9% nutriólogos, 5% odontólogos y 3% técnicos radiólogos.

Evaluación del modelo de medida mediante ecuaciones estructurales

En el modelo de medida se evaluó la fiabilidad interna y compuesta, la validez convergente y discriminante. En la tabla 1 se visualiza que la fiabilidad interna y compuesta de las variables están dentro de los parámetros establecidos. Por otra parte, en cuanto a la validez convergente medida a través de la varianza extraída media (AVE), cuando los resultados son mayores a 0.50 la variable explica más de la varianza de sus ítems. En conclusión, todos los resultados obtenidos del modelo se encuentran dentro de los parámetros establecidos, por tanto, son precisos dentro del modelo de medida reflectivo (Chin, 1998).

Tabla 1. Fiabilidad de Consistencia Interna y Compuesta

	<i>Alfa de Cronbach 0.7-0.9</i>	<i>Rho A 0.7-0.9</i>	<i>Fiabilidad Compuesta 0.7-0.9</i>	<i>AVE >0.50</i>
Burnout	0.874	0.889	0.901	0.567
Estilo de Dirección	0.902	0.906	0.932	0.774

Continúa...

...continua

Comportamiento Organizacional	0.835	0.846	0.901	0.752
Estructura Organizacional	0.839	0.843	0.903	0.756
Engagement	0.937	0.940	0.949	0.728

Fuente: Elaboración propia.

La validez discriminante se evaluó a través de la ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015). Este dato se utiliza para valorar si existe homocedasticidad en el modelo, valores menores a 0.90 indican que el modelo cumple con la validez discriminante. En la tabla 2 se observa que todos los valores de las variables se encuentran por debajo de este valor, por tanto, no existe homocedasticidad en los datos.

**Tabla 2. Heterotrait-Monotrait (HTMT).
Validez Discriminante**

	<i>Burnout</i>	<i>Comportamiento Organizacional</i>	<i>Engagement</i>	<i>Estilo de Dirección</i>	<i>Estructura Organizacional</i>
Burnout					
Comportamiento Organizacional	0.680				
Engagement	0.789	0.794			
Estilo de Dirección	0.516	0.889	0.626		
Estructura Organizacional	0.723	0.969	0.768	0.896	

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del modelo estructural mediante ecuaciones estructurales

Para medir la colinealidad del modelo se utilizó el índice de inflación de la varianza (VIF). Valores superiores a 3 indican presencia de colineali-

dad. En la tabla 3 se observa que todos los valores de las variables presentan valores menores a 3, por tanto, no existe colinealidad en los datos.

Tabla 3. Análisis de colinealidad a través del VIF por constructo

	<i>VIF < 3</i>
Estilo de Dirección - <i>Engagement</i>	2.007
Comportamiento Organizacional - <i>Engagement</i>	2.068
Estructura Organizacional - <i>Engagement</i>	2.561
<i>Engagement</i> - Burnout	1.000

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la significancia entre las variables propuestas del modelo en los 172 profesionales de la salud, los resultados arrojaron que el Comportamiento organizacional se probó con $p = 0.008$ ($\beta=0.297$) y la estructura organizacional con $p = 0.003$ ($\beta=0.302$). Esto significa que el modelo propuesto de investigación explica que las variables independientes comportamiento y estructura organizacional son influidas por la variable mediadora *engagement* para evitar el desarrollo del *burnout* (ver tabla 4).

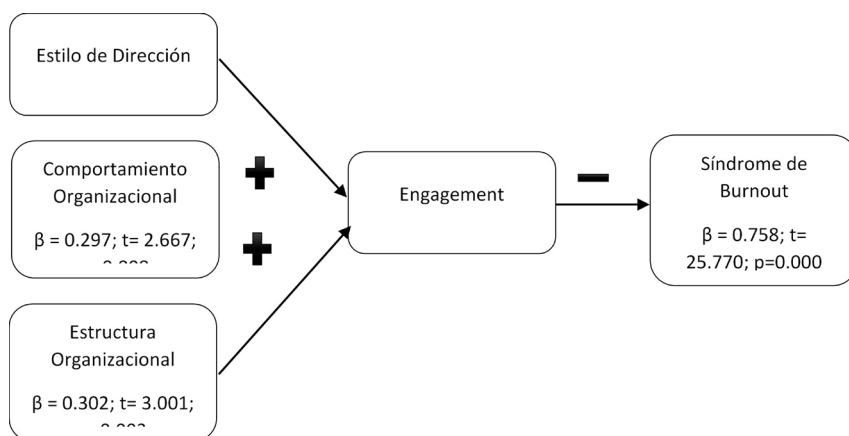
Tabla 4. Significancia de las variables del modelo estructural

	β	<i>Estadístico t</i>	<i>p Valor</i>
Estilo de Dirección -> <i>Engagement</i> -> Burnout	-0.028	0.348	0.728
Comportamiento Organizacional-> <i>Engagement</i> -> Burnout	0.297	2.667	0.008
Estructura Organizacional -> <i>Engagement</i> -> Burnout	0.302	3.001	0.003

Fuente: Elaboración propia.

Se obtuvo un valor de R^2 ajustado de 0.578 entre las variables independientes y la variable mediadora y un R^2 ajustado de 0.573 entre *engagement* y *burnout*. Esto significa que el comportamiento y la estructura organizacional explican el 58% de la variación en el *engagement* y este a su vez explica el 57% de la variación en el *burnout* (figura 2).

Figura 2. Modelo gráfico Final



Fuente: Elaboración propia.

A su vez, la relevancia predictiva del modelo se evaluó mediante el índice Stone- Geiser Q^2 . En la tabla 5 se muestran los resultados obtenidos, que confirman que existe relevancia predictiva en el modelo porque los valores son mayores que 0.

Tabla 5. Relevancia Predictiva de las Variables (Q^2)

	Q^2
Estilo de Dirección	0.607
Comportamiento Organizacional	0.486
Estructura Organizacional	0.487
<i>Engagement</i>	0.634
Burnout	0.420

Fuente: Elaboración propia.

Comprobación de Hipótesis

De las hipótesis propuestas al inicio de la investigación, las de comportamiento y estructura organizacional se probaron con un nivel de significancia del 5%. Esto significa que el comportamiento y la estructura organizacional tienen un impacto positivo en el *engagement*, que a su vez impacta en sentido negativo al *burnout* (tabla 6).

Tabla 6. Comprobación de Hipótesis

<i>Variable</i>	<i>Significancia</i>	<i>Resultados</i>
Comportamiento Organizacional	0.008	Aprobada
Estructura Organizacional	0.003	Aprobada
Estilo de Dirección		Rechazada

Fuente: Elaboración propia.

Se encontró que el 43% de los profesionales de la salud presentaba *burnout* y 57% no. Los médicos y enfermeras fueron los que tuvieron mayores prevalencias (83%) en comparación con los demás profesionistas sanitarios (17%). Las mujeres fueron las que reportaron tener una mayor prevalencia de *burnout* con 51%, en comparación con los varones con 49%.

Conclusiones

Los resultados obtenidos demostraron el cumplimiento del objetivo principal de investigación. Como se mencionó anteriormente, es importante considerar que estos resultados fueron recolectados durante la pandemia COVID-19, por tanto, puede haber variación con investigaciones anteriores a la pandemia.

Se lograron probar la mayoría de las hipótesis planteadas (H2 y H3) con excepción de la hipótesis 1. Son varias las explicaciones que sirven para comprender mejor desde una perspectiva teórica y práctica el por qué no se probó la variable estilo de dirección. En primera instancia, la

comunicación efectiva es fundamental para cualquier equipo de trabajo, especialmente en el sector salud, como menciona la teoría de Liderazgo Situacional para ejercer un adecuado estilo de dirección se debe cumplir con cuatro pilares o métodos como lo son: ordenar, persuadir, participar y delegar. Es decir, deberá existir una comunicación adecuada con el personal para poder cumplir con estos pilares, de lo contrario no se podrá tener un buen estilo de dirección (Santa-Barbara, 2000).

Por otra parte, el organigrama de las instituciones en salud es muy amplio y está compuesto por una variedad de niveles de gestión, es decir, antes de los principales directivos, hay una gran diversidad de gerentes o subgerentes. Lo cual, puede llegar a dificultar la comunicación directa entre ellos y sus subordinados. Generalmente los problemas que se presentan en los hospitales deben pasar por varios trámites burocráticos antes de llegar a los directivos. Por tanto, puede existir una pérdida de información directa entre los profesionistas sanitarios y los líderes, afectando así la comunicación y por consecuencia su estilo de dirección.

Otra probable explicación, va dirigida a la falta de identificación o de visión por parte de los directivos. Lo cual, conforme menciona la Teoría de Liderazgo Situacional, es fundamental saber persuadir y participar, pero, si se tiene una falta de visión o compromiso, no se podrá transmitir el mensaje correcto a sus trabajadores y por tanto afectará la manera en cómo éstos perciben a sus líderes (Santa-Barbara, 2000).

Otra razón va relacionada con la diversidad de profesionistas sanitarios, que laboran en las instituciones de salud. La forma en cómo se relacionan con su equipo y llevan a cabo sus tareas es muy diferente entre los médicos, enfermeros, nutriólogos, odontólogos, etcétera. Por tanto, cada departamento trabaja bajo sus propias reglas y ambientes. Entonces, en una misma institución, se puede llegar a tener una diversidad de ambientes laborales y estilos de dirección. Como se menciona en la teoría de las relaciones humanas (Segredo, 2013), las personas que se desempeñan en las organizaciones viven ambientes complejos y distintos según su área profesional, lo cual genera diferentes comportamientos que influyen en su adecuado desempeño, en la organización de los grupos de trabajo y en el resultado de la interacción entre los mismos profesionales con el ambiente en donde se desenvuelven.

Por esta razón, es muy probable que la percepción que tienen los profesionales de la salud sobre el estilo de dirección sea muy distinta. Y para algunos si puede ser problema sobrellevarlo y puede generarles

un estrés elevado, pero, para otros es algo irrelevante. Lo cual se fundamenta con lo propuesto en la Teoría Organizacional que menciona que los profesionales tienen un mayor interés en el ambiente laboral en el que se desempeñan, las horas de trabajo que dedican a sus actividades y la manera en cómo las afrontan, por tanto, el estilo de dirección vendría siendo algo que no afecta su desempeño, ya que no se ve comprometido ningún aspecto personal de su labor (Porcela *et al.*, 2017).

El presente trabajo tuvo varias contribuciones teóricas, la primera fue el método científico que se utilizó para probar las hipótesis 2 y 3. El hecho de que el comportamiento y la estructura organizacional muestren un impacto fuerte y positivo con el *engagement* y éste a su vez un impacto fuerte y negativo con la variable dependiente *burnout*, refuerza la importancia de continuar estudiando a fondo estas variables organizacionales en los profesionales de la salud de México.

Otra aportación teórica se refiere a que la mayoría de la literatura existente hasta el momento se ha encargado de estudiar a un grupo en específico de profesionales de la salud, sin embargo, en este estudio se consideraron varios grupos de distintas disciplinas de profesionales de la salud, empleados de nivel medio, ya que son quienes realizan una cantidad elevada de actividades y cumplen con todos los procesos para mantener a la organización. Estos profesionales son esenciales para las instituciones porque son los que mantienen el control de las actividades y realizan las ideas de los altos directivos.

Estos resultados servirán de apoyo práctico para que las organizaciones logren crear nuevas estrategias que fomenten la importancia de cuidar la salud de los profesionales, y así poder brindar un mejor servicio a la población. Estas estrategias pueden ser, por ejemplo, reuniones mensuales de los directivos con los diversos departamentos para evaluar áreas de mejora, generar estructuras organizacionales menos complejas, es decir, donde no exista tanta brecha entre los directivos y los demás empleados, programas que fomenten la comunicación asertiva entre los diferentes profesionales de la salud de diversas áreas, etcétera. Las citadas estrategias pueden servir de apoyo para disminuir la prevalencia del Síndrome de *Burnout*.

Durante el desarrollo de la investigación, organismos gubernamentales, implementaron la nueva Norma Oficial Mexicana-035, la cual tiene como objetivo promover entornos organizacionales favorables para la salud de los trabajadores. Por tal motivo, como parte de futura inves-

tigación, sería interesante evaluar si las instancias en salud realizaron cambios en su administración con el propósito de acatar las nuevas reglamentaciones que mencionan en la norma y así visualizar el impacto que se tuvo en el estilo de dirección, el comportamiento y la estructura organizacional.

Por otra parte, es importante seguir profundizando en nuevas variables organizacionales de estudio que puedan estar impactando de manera negativa al Síndrome de *Burnout*. Por ejemplo, evaluar si el tipo de liderazgo (transformacional, transaccional, situacional, etc.) de las instituciones de salud afecta el desempeño laboral de los profesionales y compararlos con otros sectores fuera del área de la salud. Esto puede ser útil como indicador que ayude a implementar nuevas estrategias de cambio de liderazgo que fomente los niveles del *engagement* y disminuya el Síndrome de *Burnout* de los trabajadores.

Referencias

- Araya-Castillo, L. y Pedreros-Gajardo, M. (2013). *Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile*. Revista Ciencias Sociales, 4(142), 45-61. <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i142.14301>
- Bakker, A. y Albrecht, S. (2018). *Work engagement current trends*. Career Development International, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Baltar, F. y Gorjup, M. (2012). *Muestreo mixto online: Una aplicación en poblaciones ocultas*. Intangible Capital, 8(1), 123-149. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.294>
- Chin, W. (1998). *The partial least squares approach to structural equations modeling*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. (2013). *Research Design: Qualitative, quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Michigan: SAGE.
- Esplana, R. y Etelvina, N. (2017). *Síndrome de Burnout y clima organizacional en docentes de la institución educativa la victoria de ayacucho huancavelica-2017*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Huancavelica, Perú]. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/1112>

- Freudenberger, H. (1974). *Staff Burn-Out*. Journal of Social Issues, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- García-Rivera, B. Mendoza-Martínez, I. y Olguín-Tiznado, J. (2022). *Liderazgo Transformacional y Agotamiento Profesional en Personal Hospitalario*. Investigación administrativa, 51(129). <https://doi.org/10.35426/iav51n129.08>
- Gastelo-Salazar, K. Rojas-Ramos, A. Díaz-Vélez, C. y Maldonado-Gómez, W. (2018). *Clima educativo hospitalario y síndrome de burnout en internos de medicina*. Educación Médica, 21 (4), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2018.09.004>
- Hair, J. Risher, J. Sarstedt, M. y 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>
- Hart, C. (2012). *Los experimentos de Hawthorne*. Revista Cubana de Salud Pública, 38(1), 156-167. ISSN: 0864-3466
- Henseler, J. Ringle, C. y Sarstedt, M. (2015). *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*. Journal of the Academy of Marketing Science, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hodge, B. Anthony, W. y Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- INEGI. (2020). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de estadísticas a propósito del día mundial: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/suicidios2020_Nal.pdf
- Kahn, W. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Academy of Management, 3(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Maslach, C. (1976). *Burn-Out: the loss of human caring*. Human Behavior, 5(9), 16-22. https://www.researchgate.net/publication/263847499_Burned-Out#fullTextFileContent
- Maslach, C. y Jackson, S. (1981). *The measurement of experienced burnout*. Journal of occupational behaviour, 2(1), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C. (2009). *Comprendiendo el Burnout*. Ciencia & Trabajo, 11(32), 37-43. ISSN 0718-0306
- Maslach, C. (2011). *Burnout and engagement in the workplace: new perspectives*. The European Health Psychologist, 13(3), 44-47. <https://doi.org/10.1037/e544732013-003>

- Maslach, C. y Leiter, M. (2000). *Burnout*. Elsevier, 368-371. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>
- McClelland, D. (1998). *David C. McClelland (1917-1998)*. Revista Latinoamericana de Psicología, 30(3), 529-532. ISSN: 0120-0534
- Mijakoski, D., Karadzinska-Bislimovska, J., Basarovska, V., Montgomery, A., Panagopoulou, E., Stoleski, S. y Minov, J. (2015). *Burnout, Engagement, and Organizational Culture: Differences between Physicians and Nurses*. Public Health, 3(3), 506-513. <https://doi.org/10.3889/oamjms.2015.091>
- Miranda, J. y Gálvez, N. (2016). *Clima Organizacional y síndrome de burnout en trabajadores de una red de servicios de salud en Cajamarca-Perú*. Revista Tzhoecoen, 8(2), 1-6. ISSN 1997-3985
- Morales, L. y Hidalgo, L. (2015). *Síndrome de Burnout*. Medicina Legal de Costa Rica, 32(1), 1-6. ISSN 2215-5287
- Moukaddam, N., Parks, K., Le, H., Khawaja, L. y Shah, A. (2020). *Burnout and Suicide among Physicians during time of stress*. Psychiatric Annals, 50(12), 536-541. <https://doi.org/10.3928/00485713-20201103-02>
- Pines, A. y Aronson, E. (1983). *Combating Burnout*. Children and Youth Services Research, 5(3), 263-275. [https://doi.org/10.1016/0190-7409\(83\)90031-2](https://doi.org/10.1016/0190-7409(83)90031-2)
- Porcela, O. Candy, P. Huarcaya, S. y Josue, N. (2017). *Influencia del síndrome de Burnout en el clima organizacional de los trabajadores administrativos del Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa] <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5709> .
- Roth, E. y Pinto, B. (2010). *Síndrome de Burnout, Personalidad y Satisfacción Laboral en Enfermeras de la Ciudad de la Paz*. Ajayu, 8(2), 62-100. ISSN 2077-2161
- Salanova, M. Llorens, S. y Schaufeli, W. (2011). *“Yes, I can, I feel good, and I just do it!” On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement*. Applied Psychology, 60(2), 255-285. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x>
- Santa-Bárbara, E. (2000). *Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo*. Psicothema, 12(3), 435-439. ISSN 0214-9915
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social. (2019). Gobierno de México. Obtenido de Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Facto-

- res de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.: <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-yprevencion#:~:text=La%20NOM%20035%20tiene%20como,en%20los%20centros%20de%20trabajo>
- Segredo, A. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Revista Cubana de Salud Pública, 39(2), 385-393. ISSN 0864-3466
- Segredo, A. (2017). *Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud*. Revista Cubana de Salud Pública, 43(1), 57-67. ISSN: 0864-3466
- Sharma, P. y Kumra, R. (2020). *Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement*. Journal of Advances in Management Research, 17(5), 1-24. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2020-0007>
- Stehman, C. Testo, Z. Gershaw, R. y Kellogg, A. (2019). *Burnout, Drop Out, Suicide: Physician Loss in Emergency Medicina*. Western Journal of Emergency Medicine, 20(3), 485-494. <https://doi.org/10.5811/westjem.2019.4.40970>
- Teoh, K. y Hung, D. (2020). *Psychosocial safety climate and burnout among academicians: the mediating role of work engagement*. Int. J. Society Systems Science, 12(1), 1-14. <https://doi.org/10.1504/IJSSS.2020.10028744>
- Thomas, K. y Tymon, W. (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/10.2307/257326>
- Valdez, H. y Ron, C. (2011). *UTRECHT Work Engagement Scale*. Jalisco: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf
- Van Bogaert, P. Peremans, L. Van Heusden, D. Verspuy, M. Kureckova, V. Van de Cruys, Z. y Franck, E. (2017). *Predictor of burnout, work engagement and nurse reported job outcomes and quality of care: a mixed method study*. BMC Nursing, 16(5), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12912-016-0200-4>

- Whetten, D. (1989). *What Constitutes a Theoretical Contribution?* Academy of Management Review, 14(4), 490-495. <https://doi.org/10.2307/258554>
- World Health Organization. (2019). *Burn-out an “occupational phenomenon”*: International Classification of Diseases. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Yu-Li, L. Wn-Tsui, H. Chi-Lan, K. y Hui-Jung, W. (2019). *The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists*. Journal of Occupational Health, 62(1), 1-9. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12079>

Capítulo 5

Estrés en Estudiantes Universitarios y Entorno Organizacional Laboral

*Juan Carlos Flores Aguilar
Ivon Abigail González Garza*

Resumen: La presente investigación tiene como objetivo analizar el grado de incidencia que existe entre el entorno organizacional y el estrés laboral en estudiantes que cursan el 6° y 7° semestre de nivel superior del área metropolitana de Monterrey, Nuevo León. En primera instancia se describe bibliográficamente diversos antecedentes que dan soporte al estudio y con la finalidad de comprender las variables de estudio, posteriormente se detallan los datos de los sujetos de estudio, los cuales son 46 estudiantes que actualmente se encuentran laborando en diversas organizaciones del área.

Introducción

Hoy en día el estrés en el trabajo puede ser atribuido a un sin fin de causas, por lo que repercute significativamente a los colaboradores de cualquier organización, de tal forma que produce efectos negativos tales como la tensión y un impacto desfavorable en la calidad de sus funciones, por ende en los objetivos de las empresas.

Para la Organización Mundial de Salud, el estrés es la respuesta que se da a partir del desequilibrio entre las presiones a las que una persona se enfrenta y las capacidades para poderlo sobrellevar, asimismo se presenta en momentos donde a la persona se le exige más de lo requerido (OMS, 2004).

Las respuestas estresantes pueden ser del tipo emocional, de comportamiento, psicológica, física y fisiológica. Las emociones pueden ir desde la depresión a la irritabilidad; las respuestas de comportamiento tienen que ver con cómo la persona afronta el estrés; las respuestas psicológicas comprenden la salud mental de la persona; las respuestas físicas son síntomas clínicos como un cambio en la presión arterial; y las respuestas fisiológicas comprenden cambios neuroendocrinos, autonómicos e inmunes.

Lo significativo de esta investigación dentro del contexto de la educación, es que hoy en día las universidades tienen un rol significativo en la economía y vida social de las naciones, debido a que preparan a diversos profesionistas con el conocimiento y la capacidad de generar investigaciones innovadoras (Dollard *et al.*, 2003).

Marco Conceptual

Antecedentes del estrés laboral y su relación con el entorno organizacional

Para el autor Galán & Camacho (2012) la palabra estrés proviene del término sajón *stress* que significa “tensión, respuesta del individuo cuando se ve expuesto a situaciones que le demanda cambio en su repertorio de conductas cotidianas, porque se puede ver afectada su capacidad de control sobre los acontecimientos” (p.120).

El concepto de estrés laboral es definido como “la respuesta fisiológica, psicológica y de conducta de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas” (Roque, 2007, p. 56). El estrés en el trabajo o estrés laboral aparece cuando se presenta un desajuste entre el trabajador, su puesto en el trabajo y la propia organización donde labora.

De esta forma el estrés laboral se considera la enfermedad del siglo XXI, debido a que se caracteriza por presentar como principales componentes: el agotamiento emocional y despersonalización (Chavarría, *et al.*, 2017), asimismo tiene consecuencias significativas dentro de la organización, ya que se identifica en los niveles de ausentismo, la rotación del personal, así como la productividad laboral (Aguirre, *et al.*, 2018).

Cuando los trabajadores de una empresa se quejan constantemente de estrés laboral, considerando todas sus características, se tiene que analizar si se trata de un síntoma en la empresa o algo que ocurre de manera muy casual y depende de otros factores inherentes al trabajador (Roque, 2007).

Para Arciniega (2012) se pueden identificar tres tipos de estrés: el personal, en el trabajo y el social. En particular, el estrés en el trabajo se refiere a todos aquellos aspectos del trabajo que generan preocupación excesiva, como el desequilibrio con la falta de apoyo que ofrece la organización, como un pobre liderazgo, desconocimiento del rol laboral, sobrecarga de trabajo, entre otros aspectos del entorno organizacional.

Una de las aportaciones se realizó en el Institute for Social Research de la Universidad de Michigan en los años sesenta, en particular en el estudio de factores psicosociales en el trabajo que pueden ser estresantes para los empleados. En particular, los investigadores se enfocaron en los estresores del puesto y el entorno organizacional, los cuales están asociados a condiciones de trabajo adversas (Patlán, 2019).

Asimismo, Daza *et al.* (2017) a través de su investigación hablan acerca del análisis de los autores Rothlin & Werder (2014) quienes explican a través de la comparación de dos estudios que, la ausencia de tareas significativas es el principal problema que tienen muchos trabajadores y que afecta su adecuado desempeño en la organización, lo que trae como consecuencia la presencia de la tensión o estrés. Estos autores discrepan de las opiniones comunes de que un empleado desmotivado es perezoso; en lugar de esto aseguran que el empleado ha perdido el interés en las tareas del trabajo.

Para la OIT (Organización Internacional del Trabajo), el entorno organizacional tiene una relación directa con el estrés en el trabajo. Un entorno organizacional saludable y seguro para poder disponer de personal productivo y competitivo genera una mejor calidad de vida, por lo cual, AESAN-OSHNET desarrolló el programa de gestión del estrés en el lugar de trabajo para conseguir una disminución sistemática del estrés (OIT, 2016).

En el año 2018 entra en vigor en México la NOM-035-STPS, con la finalidad de establecer elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo. En esta norma se encuentra la definición del entorno organizacional, la cual refiere que el estudio y análisis de los factores de riesgo psicosocial deben estar acordes al

entorno organizacional favorables, siendo aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño (DOF, 2018).

En un estudio en la India, Modi (2019) refirió que existen varios factores de riesgo relacionados con el trabajo dentro de la industria, siendo el más desafiante el entorno organizacional, el cual comprende la falta de control sobre el trabajo (identificado como el factor que causó más estrés en la mayoría de los empleados, especialmente las personas que trabajan en puestos gerenciales en la industria); a su vez, el equilibrio entre la vida laboral y personal, así como la falta de estrategias para reducir el estrés en el trabajo, son los principales elementos que impactan en el estrés laboral.

En el ámbito educativo, los docentes que laboran en instituciones públicas están influenciados directamente por una serie de elementos que afectan directamente su desempeño laboral, lo cual repercute directamente en su relación con sus alumnos, de tal forma que las instituciones educativas con entorno organizacional desfavorable se ve reflejado en los déficits relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, a lo cual Bada-Quispe *et al.* (2021) señalan que es un factor que incrementará los índices de estrés laboral.

Las causas que dan paso al estrés en el trabajo se atribuyen a una excesiva demanda de trabajo, trabajar bajo presión con la finalidad de lograr las metas establecidas a tal grado que las exigencias son mayores a la capacidad para poder ejecutarlas y al mismo entorno organizacional; de esta forma el colaborador se siente desmotivado por concluir una actividad (Suárez-Duarte, *et al.* 2020).

Asimismo, Ortiz (2020) indica que hay quienes tienen estrés por diversas circunstancias como lo son:

- Falta de motivación
- Sueldos poco competentes
- Acoso laboral
- Ausencia de incentivos

Los daños a la salud ocasionados dentro del contexto laboral por enfermedades o accidentes no son solo consecuencia de descuidos o errores por parte del trabajador, también obedecen a las condiciones del entorno organizacional, motivo por el cual se le ha dado actualmente una mayor importancia al estudio de las condiciones ergonómicas y psicosociales tales como el estrés laboral (Landín, *et al.*, 2021).

En una investigación realizada en China, Bao *et al.* (2021) mencionan que los factores ocupacionales, como los bajos salarios, los problemas de ascenso, la gran carga de trabajo, el alto estrés laboral y un entorno organizacional desfavorable, conducen a una mayor tasa de rotación en empresas marítimas.

De tal manera que este autor define el estrés en el trabajo como una consecuencia de distintas situaciones que se producen en nuestro día a día en las organizaciones y de distintos factores que afectan a su salud mental y física. El estrés laboral puede tener muchas causas y puede afectar a los empleados de una organización debido a que les puede causar estrés en la realización de actividades que dificultan su buen desempeño y por ende afectan negativamente la calidad del trabajo.

Las consecuencias de este estrés son muy importantes para el empleador o la organización en la que trabaja porque la calidad del producto o servicio que brinda el empleado afecta las metas de la organización.

Estudios empíricos

La satisfacción laboral es un ámbito en la calidad de vida con mayor interés dentro del entorno organizacional, este factor se vincula con múltiples factores como es el estrés, a tal grado que Chiang *et al.*, (2018) analizaron la relación entre estas variables, en una institución de beneficencia en la provincia de Concepción; para ello desarrollaron un estudio empírico de forma transversal y correlacional, con un universo conformado por un total de 184 empleados los cuales se dividieron en 5 grupos, se les aplicó un cuestionario de elaboración propia, de forma auto administrada con un total de 71 ítems, donde se validó a partir del Alfa de Cronbach, teniendo como resultados que la satisfacción laboral se encuentra en el rango de 0.656-0.923, para la variable de Estrés 0.635-0.927 siendo factible en ambas variables. De esta forma con la correlación se identifica que en gran parte de la percepción de las variables en la satisfacción laboral, se logra reducir el estrés.

En esta misma línea, Zúñiga (2019) lleva a cabo su investigación documental con la finalidad de identificar de forma general la incidencia del estrés en el desempeño de los trabajadores, principalmente describe las causas del estrés a partir de la manifestación de diversas respuestas ante un evento de riesgo, de esta forma los estresores se manifiestan a partir de los factores del entorno organizacional tal como las demandas del trabajo, el desempeño de roles, los conflictos e incluso las nuevas tecnologías; esta autora también menciona diversos síntomas que están relacionados con la depresión o ansiedad, al igual que problemas de salud como dolores de cabeza, insomnio, indigestión, sarpullidos, entre otros. Como parte del tratamiento, Zúñiga identifica que lo primordial es realizar pequeños ejercicios conectados con la respiración, la relajación muscular y además de contar con una dieta balanceada, para ello es significativo como la autora propone, el saber identificar las prioridades, saber administrar el tiempo y disfrutar las cosas que realizamos.

Hoy en día el estrés laboral, es un factor que incide directamente en la salud mental, por ello Acosta-Fernández *et al.*, (2019) investigaron la relación existente entre estrés en el trabajo, el síndrome del *burnout* y cómo éstos afectan la salud mental, a través de la violencia y el acoso psicológico en el trabajo, para ello trabajaron con una muestra de 68 docentes en Colombia. Para la obtención de datos se manejaron instrumentos a través de diversas escalas, donde resultó significativo que el nivel de estrés realmente prevaleció bajo con un 91.2% en la escala de los profesores, se encontró que la significancia estadística análisis univariado para el estrés fue en la influencia del líder $p=0.008$, y la falta de cohesión $p=0.03$, de igual forma se manejó un análisis bivariado para estrés y nivel de intensidad de violencia ($p=0.000$), estrés y nivel de presencia de acoso psicológico ($p=0.000$) para ambos grupos. De tal manera que ambos grupos de profesores presentaron relación entre el estrés a través de la salud mental, y la violencia psicológica, por lo que se identifica un liderazgo poco efectivo.

Riyadi (2019) realizó una investigación con el objetivo de analizar la influencia del entorno de trabajo hacia el estrés laboral y el desempeño de los empleados en Kalimantan Oriental. Con una muestra de 120 empresas del sector de la fabricación de minerales y metales y utilizando un modelo de ecuaciones estructurales se obtuvieron resultados como el entorno de trabajo se relaciona significativa y negativamente con el

estrés laboral. El estrés laboral influye negativa y significativamente en el desempeño de los empleados.

Haryati *et al.* (2019) determinaron la influencia del clima laboral en el entorno organizacional y el estrés laboral en el desempeño de empleados de PT Aneka Gas Industry Tbk, a partir de un enfoque cuantitativo, donde los resultados muestran que el clima laboral presenta un efecto en el desempeño de los empleados, esto a partir de los valores beta (β) de 0,496, asimismo el estrés laboral presenta un efecto positivo mas no significativo en el desempeño de los empleados a partir de los cálculos de regresión que obtuvieron un valor beta (β) de 0. 013, también se pudo observar que el valor de R Cuadrado Ajustado generado es igual a 0,284 (28,4%), entonces se puede interpretar como un aporte a la variable clima y estrés laboral sobre el desempeño de 28,4%, mientras que 71,6 % está influenciado por otras variables.

En China se realizó una encuesta transversal entre 3,000 mensajeros en Beijing de enero a diciembre de 2019 utilizando muestreo aleatorio estratificado por conglomerados. Se utilizó el análisis estadístico descriptivo para detallar las características demográficas de los encuestados. El análisis de correlación de Pearson se utilizó para analizar la correlación entre el estrés en el trabajo, la satisfacción laboral como principal componente del entorno organizacional. Los resultados mostraron que de un total de 2,831 participantes que fueron incluidos en este estudio, la puntuación media de estrés laboral fue de $2,49 \pm 0,76$. El estrés en el trabajo se correlacionó negativamente con la satisfacción laboral ($r = -0,266$, $P < 0,01$).

Bajo la dirección de Suárez-Duarte *et al.* (2020) se estudió la determinación en el estrés en el trabajo y su vinculación con las condiciones laborales propias del entorno organizacional, del personal de salud del municipio de Juigalpa, de esta manera su estudio es encontrar la relación, causas y efectos a partir de la relación entre el estrés y las condiciones laborales; su instrumento de medición de elaboración propia contó con un total de 10 preguntas, los cuales se aplicaron a 128 colaboradores del centro de salud del municipio de Juigalpa, los resultados fueron de carácter descriptivo donde se señala que un 55% de los empleados se encuentra estresado, a tal grado que su cargo en un 80% implica grandes responsabilidades y exigencias lo cual implica un incremento en las horas laboradas.

Con el propósito de analizar las causas que generan el estrés en el trabajo en docentes es que Obaco Soto, en el año 2020, llevó a cabo su estudio conformado por 27 docentes que además laboran como administrativos en una universidad técnica en Ecuador, los datos se recopilaron a partir de una encuesta validada por estos mismos autores, donde los resultados arrojan con una media de 7.15 que la causa del estrés son por factores del entorno organizacional como las tareas administrativas, las cuales las catalogan como exigentes y con escasa inversión económica, esto representa un 35%; asimismo el 34% señala que la adaptación laboral es el factor con mayor persistencia en el estrés, así como la complejidad en las clases con un 32%. Por otro lado, los docentes que se encuentran en un rango de experiencia de 10 a 15 años indican que el estrés se genera a raíz de la falta de conocimiento hacia las nuevas tecnologías y las relaciones interpersonales, de esta forma el docente realmente desempeña un papel fundamental en la educación, sin embargo, en muchas ocasiones se ve presionado por los roles que cumple lo cual se ve reflejado en su desempeño.

De igual forma Nanda *et al.* (2020) examinaron y analizaron el efecto de la variable entorno de trabajo psicológico en conjunto con la carga de trabajo como incidencia sobre las intenciones de rotación en el estrés en el trabajo en empleados de Indonesia, para ello utilizaron una metodología descriptiva con una participación de 80 empleados, los resultados se analizaron a partir de la herramienta de análisis Structural Equation Model (SEM) Smart-PLS. Los resultados señalan que el ambiente de trabajo psicológico tiene un efecto negativo y significativo en el estrés en el trabajo en la rotación de personal.

Bada-Quispe *et al.* (2020) llevaron a cabo una investigación con el objetivo de determinar la relación existente entre el estrés en el trabajo y el entorno organizacional, su muestra se conformó de un total de 140 profesores de dos instituciones educativas en Perú, en los resultados se realizó un análisis psicométrico, el valor de V de Aiken corresponde a 0.96 en la validez del contenido y con valor de Alfa de Cronbach de 0.92 para su confiabilidad. Para la variable clima organizacional, se consideró la escala de clima organizacional donde el análisis psicométrico arrojó un V de Aiken de 1.0 para la validez de contenido y un 0.94 para su confiabilidad. El análisis arroja que el nivel de estrés de los docentes peruanos se encuentra en un nivel medio (80.7%), asimismo la relación entre ambas variables es inversamente proporcional ($r=-0.270$), en

relaciones interpersonales, en sentido de pertenencia fue de ($r=-0.240$) y retribución ($r=-0.229$), de esta forma el estrés principalmente se vincula con las actividades laborales ante las situaciones y actividades laborales que afectan su integridad física como mental.

En un estudio realizado en Indonesia por Pradoto *et al.* (2022) con el propósito de investigar el impacto del estrés laboral y el clima organizacional en el desempeño de los empleados en las micro, pequeñas y medianas empresas a 95 empleados del área de marketing y finanzas, se realizó una metodología de investigación empleando el enfoque de mínimos cuadrados parciales (PLS). Los resultados indicaron que el entorno organizacional tiene un efecto negativo y significativo sobre el estrés laboral, determinando que cuanto menor sea el nivel de estrés laboral, mayor será el rendimiento de los empleados y viceversa. Al contar con un entorno organizacional positivo y significativo sobre el desempeño de los empleados, significa si el clima de la organización es propicio, el desempeño de los empleados aumentará y viceversa.

Pregunta de investigación

Con base en la revisión bibliográfica se llega a la pregunta central del estudio, la cual consiste en identificar ¿En qué medida el entorno organizacional incide en el estrés laboral, de estudiantes que cursan 6º y 7º semestre del nivel superior en el área metropolitana de Monterrey?

Objetivos de investigación

Por ello el objetivo principal va encaminado a analizar el grado de incidencia que existe entre el entorno organizacional y el estrés laboral de estudiantes que cursan 6º y 7º semestre del nivel superior en el área metropolitana de Monterrey que se encuentren laborando.

Los objetivos específicos conllevan a:

1. Organizar la información bibliográfica de las variables de estudio para estructurar el marco conceptual de la investigación.
2. Implementar un instrumento el cual permita recabar los datos con base en la perspectiva de los estudiantes.

De esta forma las hipótesis correspondientes son:

H1: El entorno organizacional incide significativamente en el estrés laboral de estudiantes que cursan 6º y 7º semestre del nivel superior en el área metropolitana de Monterrey.

H0: El estrés laboral no presenta incidencia significativa en el entorno laboral de los profesionistas juveniles, del área metropolitana de Monterrey.

De tal forma que en la figura 1 se presenta el modelo gráfico del estudio.

Figura 1. Modelo gráfico



Fuente: Elaboración propia.

Justificación de la investigación

Se eligió para la presente investigación estudiantes del nivel superior de los semestres 5º y 6º debido a que son estudiantes que se encuentran analizando la posibilidad de ingresar al mercado laboral, por otra parte, en estos semestres inician por lo general en la mayoría de las universidades las prácticas profesionales y algunos estudiantes combinan actividades profesionales con su formación académica. Para Guarnizo (2018) las prácticas profesionales son una alternativa de oportunidad laboral que recibiría un estudiante ante uno de los principales fines de formación en una institución de educación superior.

Metodología

En la presente investigación se diseñó un instrumento de medición conformado por 12 preguntas de control / demográficas y 19 preguntas a responder en la encuesta que está conformada por la variable dependiente del estrés en el trabajo, el cual agrupa 9 ítems y por la variable independiente entorno organizacional, la cual consta de 10 ítems.

Diseño Muestral: la población para el estudio de nuestros constructos está integrada por 394 alumnos que se encuentran actualmente laborando y que además estudian el sexto y séptimo semestre de nivel superior del turno vespertino y trabajan en distintas empresas en Nuevo León. Se realizó un sondeo entre la población preguntando cuántos estudiantes laboran o realizan prácticas profesionales resultando un 20% de los semestres mencionados, los que se encuentran realizando prácticas profesionales o laborando en una organización.

Se muestra a continuación la definición del tamaño de la muestra para una población finita (MacCallum *et al.*, 1996):

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Siendo:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

s^2 = varianza de la distribución normal. d = error de tolerado.

Z = valor de la distribución normal estandarizada.

A continuación, se muestra el cálculo con los valores de las variables acorde con la fórmula indicada, resultado en el número de cuestionarios para la muestra. El cálculo realizado de acuerdo con la fórmula se muestra de la siguiente manera, dando como resultado un total de 44 cuestionarios mínimos para realizar la muestra.

$$n = \frac{N \times p \times q}{(N - 1) * \left(\frac{e}{Z}\right)^2 + p \times q} = \frac{79 \times 0.5\% \times 0.5\%}{(1,925 - 1) \times \left(\frac{10\%}{1.96}\right)^2 + 0.5\% \times 0.5\%} = 43.59$$

El tipo de muestreo utilizado es muestreo no probabilístico y aleatorio simple, contando con un tamaño muestral de 46 encuestados.

La investigación es de enfoque cuantitativo, con la finalidad de identificar la relación del entorno organizacional que inciden en el estrés en el trabajo. Se emplearon el análisis y la recolección de datos derivados de la información generada por medio de la aplicación del cuestionario en línea del cuestionario que integran el instrumento de medición.

La unidad de análisis la constituyen los estudiantes de sexto y séptimo semestre que se encuentran trabajando actualmente en una empresa de Nuevo León, México.

Se elaboró un análisis documental con investigación empírica de fuentes científicas por medio de revistas indexadas, se realizó un estudio de campo con diseño no experimental. El tiempo de las encuestas fue de tipo transversal, al desarrollarse la investigación en un periodo de tiempo único.

El tipo de muestreo es probabilístico y aleatorio simple a los individuos de la muestra seleccionada. La unidad de la muestra se conforma de los estudiantes de sexto y séptimo semestre en adelante de la Facultad de Contaduría Pública y Administración que se encuentran laborando en empresas del estado de Nuevo León.

En la siguiente tabla se presentan las bases para el diseño del instrumento, el cual se tomó en consideración con instrumentos validados de forma empírica.

Tabla 1. Operacionalización de los constructos para el diseño del instrumento

Constructo ID	Constructo nombre	ID ítem	Definición operacional del ítem	Confiabilidad (alfa de Cronbach)	Unidad de medida Likert	Cita
Y	Estrés laboral	1	He tenido malestares físicos como acidez, latidos irregulares, fatiga, falta de energía, depresión o ansiedad durante el último año.	0.83	L4: De raramente o nunca a muy frecuente	Aro, S. (1981)
		2	Siento que las demandas de mi trabajo exceden mi capacidad de respuesta.			
		3	Estoy anímicamente agotado en mi trabajo.			
		4	Me es difícil dar resultado en las condiciones en que trabajo.	0.937	L4: De 0 (nunca) a 3 (frecuente-mente).	Hernández et al. (2012)
		5	Pienso que el tiempo en que debo dar respuesta a mis actividades me es insuficiente.			
		6	He tenido un sentimiento de sobre carga de trabajo.			
		7	He sentido un bajo compromiso y poco interés de las actividades que realizo.	0.889	L4: De siempre a nunca.	Villalobos, G. (2010)
		8	Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo.			
		9	Mi equipo de trabajo no me brinda protección en relación con las demandas de trabajo que me hacen los jefes.	0.93	L7: De nunca es fuente de estrés a siempre es fuente de estrés.	Suárez, A. (2013)

X	Entorno Organizacional	10	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace bien su trabajo.	0.843	L5: De totalmente de acuerdo	Mohamed, S. (2015)
		11	En mi trabajo puedo realizar mis actividades por iniciativa propia.			
		12	Se siente un buen ambiente en mi área de trabajo.			
		13	Los jefes promueven que los empleados confíen en sí mismos cuando surge un problema.			
		14	En mi trabajo se le da importancia a mantener la disciplina y seguir las normas en todos los niveles.			
		15	Siento un alto sentido de pertenencia hacia mi organización.			
		16	Me siento orgulloso de contribuir para el logro de los objetivos de mi empresa.			
		17	La organización fomenta valores claros y comprensibles para todos los empleados.			
		18	Me puedo apoyar con mis compañeros de trabajo cuando lo necesite.			
		19	Estoy satisfecho y me pagan de forma justa por lo que hago.	0.748		

Fuente: Elaboración propia basada en estudios empíricos.

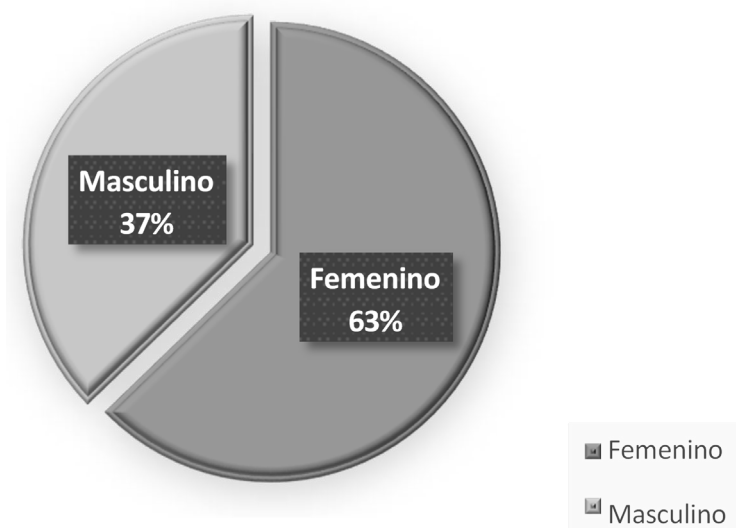
Contar con la referencia de los ítems en estos empíricos previamente validados, permite diseñar un instrumento que puede ser confiable. En los resultados se presentan los resultados de la confiabilidad y validez del instrumento.

Resultados

Se presentan a continuación, los datos demográficos de los 46 sujetos encuestados segmentados en género, rango de edad y antigüedad laboral en su organización.

En la figura 1 se muestra la gráfica de los porcentajes de género, donde el 63 % de la muestra corresponde al sexo femenino y el 37 % al masculino.

Figura 1. Gráfico del género de los sujetos de estudio

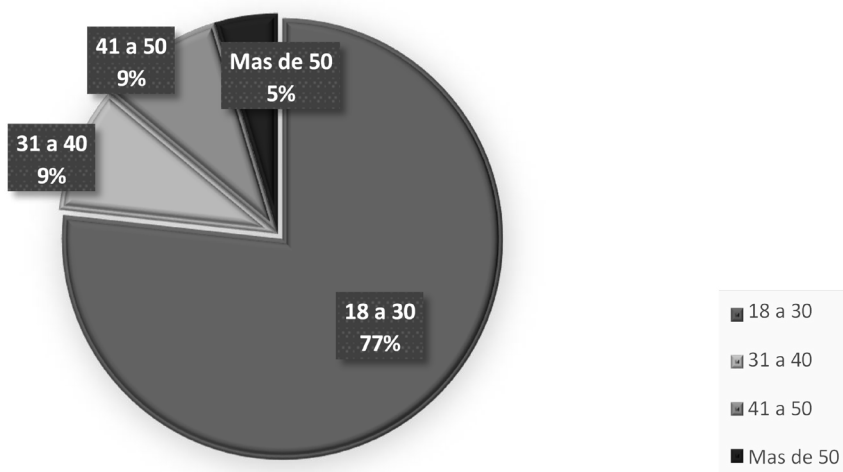


Fuente: Elaboración propia.

Existe una mayoría significativa de las estudiantes que laboran actualmente en empresas con 63% del sexo femenino en comparación al 37% al masculino.

En la figura 2 se muestra la gráfica de los porcentajes por rango de edad, donde el 77% de la muestra corresponde a un rango de edad de 18 a 30 años, un 9% de los sujetos de estudio se encuentran en un rango de 41 a 50 años y un 5% tiene más de 50 años.

Figura 2. Gráfico rango de edad de los sujetos de estudio

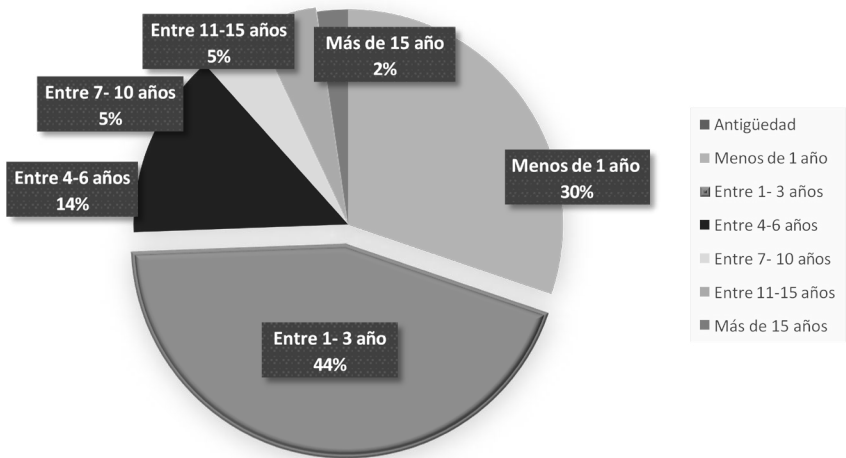


Fuente: Elaboración propia.

Se presenta una mayoría significativa en el rango de edad con un 77% en el rango de 18 a 30 años, lo cual es un resultado razonable al considerar que los sujetos de estudio son estudiantes de 6° y 7° semestre de nivel superior.

En la figura 3 se presenta la gráfica de antigüedad, la cual muestra un porcentaje del 44% de la muestra a un rango de antigüedad de 1 a 3 años en la organización, seguido de un 30% de los sujetos de estudio se encuentran en un rango de antigüedad de menos de un año, el 14% de los encuestados tiene entre 4 y 6 años de antigüedad, un 5% tiene entre 7 y 11 años, de igual manera un 5% de los encuestados cuenta con una antigüedad entre 11 y 15 años y solo un 2% tiene más de 15 años de antigüedad en la empresa donde labora.

Figura 3. Gráfico antigüedad de los sujetos de estudio



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el 74% de los encuestados tiene menos de 3 años de la antigüedad en los sujetos de estudio lo cual tiene una relación directa con el rango de edad, al ser estudiantes de nivel superior existe la posibilidad de tener el primer empleo y por lo tanto, una antigüedad menor a 3 años.

A continuación, se presenta el análisis de confiabilidad con la aplicación del instrumento de medición de la muestra. En la tabla 2 se muestra el índice de fiabilidad con el Alfa de Cronbach de los ítems de la variable dependiente Y Estrés laboral y de la variable independiente X Entorno organizacional, indicando la fiabilidad del instrumento y la consistencia al tomar como referencia estudios empíricos en fuentes de investigación reconocidas señaladas en la tabla 1.

Tabla 2. Índice de confiabilidad Alfa de Cronbach

<i>Variable</i>	<i>No. de preguntas originales</i>	<i>Resultados Alpha de Cronbach</i>
Y. Estrés laboral	9	.766
X. Entorno organizacional	10	.851

Fuente: Elaboración propia basado en resultados del SPSS.

Para Tavakol & Dennick (2011) los valores aceptables del alfa de Cronbach son de .70 a .95, por lo cual, se demuestra la fiabilidad del instrumento con el resultado del alfa de Cronbach para la variable dependiente Y de .766, y de la variable X de un .851.

Con la finalidad de identificar el grado de incidencia y dar respuesta al objetivo principal del estudio, se analizaron los datos a partir del estadístico SPSS, en primer lugar, con los promedios ponderados de la variable independiente X: Entorno laboral con respecto a la variable dependiente Y: Estrés laboral y se realiza una regresión lineal en SPSS. En la tabla 3 se muestran el resumen del modelo resultante mediante los promedios ponderados.

Tabla 3. Resumen del modelo

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R</i> <i>cuadrado</i>	<i>R</i> <i>cuadrado</i> <i>ajustado</i>	<i>Error estándar</i> <i>de la estimación</i>
1	.274 ^a	.075	.054	.62866

a. Predictores: (Constante), PROMEDIO ENTORNO

b. Variable dependiente: PROMEDIO ESTRES

Fuente: Elaboración Propia A Partir del SPSS V.21

La tabla señala que el coeficiente de correlación aceptada (r) se encuentra en un nivel de .274, por lo que su coeficiente de determinación es significativo, debido a que se señala el grado de asociación entre ambas variables, asimismo se observa que la intensidad de la relación lineal teniendo un resultado de .075, por lo que el coeficiente de determinación marca la proporción de la varianza total, a partir de la variable de entorno dentro de la regresión.

A continuación, se presenta la información de los coeficientes Beta. Los estadísticos de los coeficientes tienen el propósito de explicar una relación causal positiva entre las variables (ver tabla 4).

Tabla 4.Determinación de los Coeficientes

<i>Modelo</i>	<i>Coeficientes no estandarizados</i>	<i>Coeficientes estandarizados</i>		<i>t</i>	<i>Sig.</i>	
	B	Desv. Error	Beta			
1	(Constante)	2.031	0.316	6.43	0	
	PROMEDIOENTORNO	0.208	0.11	0.274	1.888	0.066

a. Variable dependiente: PROMEDIO ESTRES

Fuente: Elaboración propia a partir del spss.

El nivel de impacto de los coeficientes que están entre un rango de .20 a .29 se consideran importantes (Rositas, 2015). A continuación, se presenta la información de los coeficientes Beta. Los estadísticos de los coeficientes tienen el propósito de explicar una relación causal positiva entre las variables (ver tabla 4).

Por otra parte, de acuerdo con las significancias y considerando un error estimado menor al 5% el modelo 1 es aceptable, debido a que el constructo independiente entorno organizacional influye directamente con el estrés laboral con un valor de significancia por debajo del 5% por lo cual podemos diseñar la ecuación lineal que representa los resultados de esta investigación:

$$\hat{Y}_1 = 1.971 + (0.210) \text{ Estrés} + \varepsilon$$

Posterior a realizar el modelo de regresión lineal utilizando un método de promedios, se presenta a continuación un modelo de regresión lineal con el método de cargas factoriales, empleando el análisis factorial de componentes principales, con la finalidad de validar los constructos correspondientes a la variable independiente entorno organizacional y la variable dependiente estrés laboral.

El primer paso fue realizar la prueba de medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), la cual nos indica una idoneidad de los datos para realizar el análisis factorial. El KMO evalúa hasta qué punto los valores en cada una de las variables son predecibles desde las demás (Ferrando, 2010). En la tabla 5 se presenta los resultados de la prueba KMO para la variable dependiente.

**Tabla 5. KMO para la variable dependiente Y
Estrés laboral**

<i>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</i>		.716
		108.612
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	
	gl	36
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia con valores generados del SPSS.

Respecto a la variable dependiente, los resultados corresponden a un KMO de .716 (tabla 5), indicando la proporción de la varianza en las variables, donde de acuerdo con Martín-Castellón *et al.* (2015) un valor de KMO entre .6 y .7 se considera aceptable.

Posteriormente se realizó el procedimiento de la extracción de cargas factoriales con un análisis por componentes principales mediante el método de rotación Varimax, dando como resultado los componentes principales de cada una de las variables. A continuación, se presentan en la tabla 6 los componentes generados para la variable de respuesta Estrés Laboral.

**Tabla 6. Análisis de componentes
principales de la variable Y**

<i>Componente</i>	<i>Autovalores iniciales</i>			<i>Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción</i>			<i>Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación</i>		
	<i>Total</i>	<i>% de la varianza</i>	<i>% acumulado</i>	<i>Total</i>	<i>% de la varianza</i>	<i>% acumulado</i>	<i>Total</i>	<i>% de la varianza</i>	<i>% acumulado</i>
1	3.294	36.599	36.599	3.294	36.599	36.599	2.103	23.364	23.364
2	1.389	15.430	52.029	1.389	15.430	52.029	1.907	21.185	44.549
3	1.144	12.715	64.744	1.144	12.715	64.744	1.818	20.195	64.744
4	.819	9.095		73.839					

5	.746	8.283	82.122
6	.604	6.710	88.832
7	.379	4.215	93.047
8	.328	3.641	96.688
9	.298	3.312	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con valores generados del spss.

Los resultados de la tabla 6 señalan una varianza explicada del 64.74% con 3 componentes generados de la variable Y Estrés laboral.

En la tabla 7 se obtiene la información de los componentes rotados quedando en 3 ítems por componente. Siendo el componente 1 los ítems Y5, Y8 y Y9, para el componente 2 corresponde los ítems Y3, Y4 y Y7, y para el 3 los ítems Y2, Y1 y Y6 del instrumento.

Tabla 7. Matriz de componentes rotados (a)

	<i>Componente</i>		
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Y5	.825	.172	.134
Y8	.735	.223	.053
Y9	.667	.056	.169
Y3	.053	.823	.310
Y4	.209	.789	.056
Y7	.400	.589	-.191
Y2	-.020	.327	.808
Y1	.142	-.167	.726
Y6	.457	.210	.672

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia con valores generados del spss.

De componentes generados para realizar la regresión lineal en SPSS, se eligen los ítems agrupados del componente con un mayor índice del alfa de Cronbach. En la tabla 8 se presentan los resultados.

Tabla 8. Matriz de componentes rotados (a)

<i>Componente</i>	<i>Ítems</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
1	5,8,9	.666
2	3,4,7	.678
3	2,1,9	.672

Fuente: Elaboración propia con valores generados del SPSS.

En la tabla 9, se presentan los resultados de la prueba KMO para la variable independiente X Entorno organizacional, siendo de un .744 para la variable explicativa X.

Tabla 9. KMO para la variable independiente X Entorno organizacional

<i>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</i>		.744
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	170.797
	gl	45
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia con valores generados del SPSS.

De la variable independiente X Entorno organizacional los resultados obtenidos corresponden a una varianza explicada del 65.76% con 3 componentes. Como se mencionó con la variable dependiente, indicando la idoneidad de las correlaciones y de acuerdo con Martín-Castellón *et al.* (2015) un valor de KMO entre .6 y .7 se considera aceptable.

Posterior a la prueba KMO de la variable independiente X, se realizó el procedimiento de la extracción de cargas factoriales con un análisis por componentes principales mediante el método de rotación Varimax, dando

como resultado los componentes principales de la variable explicativa X Entorno organizacional. A continuación se presentan en la tabla 10 los componentes generados para la variable X.

Tabla 10. Análisis de componentes principales de la variable X

<i>Componente</i>	<i>Autovalores iniciales</i>			<i>Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción</i>			<i>Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación</i>		
	<i>Total</i>	<i>% de la varianza</i>	<i>% acumulado</i>	<i>Total</i>	<i>% de la varianza</i>	<i>% acumulado</i>	<i>Total</i>	<i>% de la varianza</i>	<i>% acumulado</i>
1	4.313	43.132	43.132	4.313	43.132	43.132	2.248	22.476	22.476
2	1.163	11.629	54.760	1.163	11.629	54.760	2.224	22.244	44.720
3	1.100	11.002	65.763	1.100	11.002	65.763	2.104	21.043	65.763
4	.892	8.923				74.686			
5	.764	7.641				82.327			
6	.516	5.156				87.484			
7	.434	4.340				91.823			
8	.359	3.591				95.414			
9	.275	2.753				98.167			
10	.183	1.833				100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con valores generados del SPSS.

Los resultados de la tabla 10 señalan una varianza explicada del 65.76% con 3 componentes generados de la variable independiente X Entorno organizacional.

En la tabla 11 se muestra la información de los componentes rotados quedando en 3 ítems por componente. Siendo el componente uno los ítems X10, X5, X8 y Y9, para el componente dos corresponde los ítems X7, X2 y X6, y para el componente tres corresponden X3, X4 y X1 del instrumento de medición.

Tabla 11. Matriz de componentes rotados (a)

	<i>Componente</i>		
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
X10	.769	-.003	.198
X5	.724	.258	.108
X8	.662	.489	.076
X9	.655	.173	.416
X7	.073	.801	.377
X2	.300	.795	-.110
X6	.136	.503	.272
X3	.250	-.068	.855
X4	.281	.400	.683
X1	.092	.444	.670

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia con valores generados del SPSS.

De componentes generados para realizar la regresión lineal en SPSS, se eligen los 3 componentes generados del análisis factorial. De acuerdo con los resultados de la tabla anterior y analizando la parte teórica de la variable independiente X Entorno organizacional, se pueden clasificar los componentes generados con la siguiente definición, acorde a las dimensiones de la variable independiente X (ver tabla 12).

Tabla 12. Definición de componentes generados mediante el análisis factorial

<i>Componente</i>	<i>Ítems</i>	<i>Nombre del componente o dimensión</i>
1	5, 8, 9 y 10	Cultura organizacional
2	2, 6 y 7	Compromiso organizacional
3	1, 3 y 4	Clima organizacional

Fuente: Elaboración propia con revisión en la literatura.

A continuación, se presentan los resultados al realizar la regresión mediante el SSPS, el cual, en la tabla 14 se muestra el modelo generado, con una R^2 con un .172. El resultado de Durbin-Watson es de 2.031.

Tabla 14. Resumen del modelo (b)

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R</i> <i>cuadrado</i>	<i>R</i> <i>cuadrado</i> <i>corregida</i>	<i>Error típ.</i> <i>de la estimación</i>	<i>Durbin-</i> <i>Watson</i>
1	.415 ^a	.172	.153	.92016946	2.031

a. Variables predictoras: (Constante), XAF2

b. Variable dependiente: YAF2

Fuente: Elaboración propia con resultados generados del SPSS.

De la tabla 14 se indica que la variabilidad de la R^2 del modelo se explica en un 17% por la variable independiente X Entorno organizacional. Respecto a la prueba Durbin-Watson esta cumple con el supuesto de la de la independencia de los errores, la cual implica que los errores en la medición de las variables explicativas sean independientes entre sí y asegura que no exista auto correlación en el modelo, debiendo estar dentro de un rango entre los valores de 1.5 y 2.5.

El análisis ANOVA permite comparar las medias de cada variable y de esta manera indicar que existe independencia entre las variables independientes. Los resultados se muestran en la tabla 15.

Tabla 15. Análisis de Varianza ANOVA (a)

<i>Modelo</i>		<i>Coeficientes</i> <i>no estandarizados</i>		<i>Coeficientes</i> <i>tipificados</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Error</i> <i>típ.</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constante)	-2.426E-16	.136		.000	1.000
	XAF2	.415	.137	.415	3.024	.004

a. Variable dependiente: YAF2

Fuente: Elaboración propia con resultados generados del SPSS.

Conforme a los resultados señalados en la tabla anterior, se deduce que el modelo muestra con un nivel de significancia aceptable al estar debajo del .05 (5%).

Respecto al análisis de los Coeficientes resultantes en el modelo de regresión se apuntan que las puntuaciones para XAF2 Entorno organizacional (ítems 2, 6 y 7 del instrumento de la medición) y el resultado de la B. est. de .415 con una significancia de .004, la cual es menor a .05, lo cual permite aceptar la hipótesis en este modelo resultante (ver tabla 16).

Tabla 16. Análisis de Coeficientes (b)

<i>Modelo</i>		<i>Coeficientes no estandarizados</i>		<i>Coeficientes tipificados</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-2.426E-16	.136		.000	1.000
	XAF2	.415	.137	.415	3.024	.004

a. Variable dependiente: YAF2

Fuente: Elaboración propia con resultados generados del SPSS.

Con este procedimiento (regresión lineal por medio de análisis por cargas factoriales) y de acuerdo con las significancias señaladas por debajo del 5% tanto en la prueba de varianzas ANOVA, como en el análisis de coeficientes (tablas 13 y 14), el modelo 1 es aceptable, dando como resultado que el constructo XAF2 Compromiso organizacional influye directamente con la variable Y Estrés laboral, por lo cual es posible diseñar la ecuación lineal que representa los resultados de esta investigación:

$$Y = \beta_0 + \beta XAF2 + \varepsilon$$

$$Y = -2.426E-16 + 0.145 + 0.920$$

Conclusiones

Es importante mencionar que todo colaborador debe desarrollar sus funciones dentro de un ambiente sano, dicho entorno debe de contener

las condiciones dignas, decentes y justas donde se implementen medidas, pautas y procesos necesarios para prevenir cualquier tipo de riesgo y al mismo tiempo se puedan realizar actividades laborales con seguridad y se posibilite una contribución necesaria para incrementar el progreso de los colaboradores.

Una vez obtenidos los resultados, se puede concluir que la variable independiente de entorno laboral y el componente generado en el modelo de regresión el cual es el compromiso organizacional, influye como factor determinante en el estrés laboral de estudiantes de 6º y 7º semestre del nivel superior que laboran en organizaciones, de tal forma que es el elemento más cercano e inmediato a la organización, por ende, si una tarea sobrepasa las capacidades físicas y mentales del trabajador se identifica como una sobrecarga, implicando un riesgo laboral.

De esta forma la presente investigación busca generar un conocimiento para dar paso a entornos favorables que a la vez se priorice el cumplimiento de funciones, metas y objetivos que persigue toda organización, donde se quiere incrementar un sentido de pertenencia hacia ella.

Se recomienda continuar con el estudio para investigaciones futuras con el modelo generado en la regresión lineal, teniendo como ventaja estar compuesto por un instrumento práctico, sencillo y confiable que puede ampliar los resultados obtenidos en la presente investigación.

En este estudio se comprobó, en primera instancia, que el estrés laboral puede tener diversas causas y puede afectar, en este caso a los estudiantes de administración que se encuentran inmersos dentro de una organización, ya que las consecuencias van encaminadas a que, debido a la presión que sufren, les impida tener un buen desempeño a la hora de realizar sus actividades, lo que lleva a un impacto negativo en la calidad de su trabajo.

Dando respuesta a la pregunta central del presente estudio, se analizó que el entorno laboral realmente sí es un factor que incide en el estrés, de esta forma los estudiantes se sienten con la presión de poder cumplir con lo que se establece y está descrito, como parte de su descripción de puesto, para una futura línea de investigación sería significativo considerar diferentes programas educativos, de diversas universidades e instituciones de la zona metropolitana de Monterrey, para identificar y comparar el nivel de estrés en estudiantes e incluso aplicarlos en grados superiores, como lo es a nivel maestría o doctorado.

Con el desarrollo del presente además para próximos estudios, se pueden considerar múltiples variables, como lo son la cultura organizacional, así como el estrés como factor de incidencia, a partir de comportamientos en el área laboral.

Referencias

- Acosta-Fernández, M., Parra-Osorio, L., Burbano, Aguilera-Velasco, M., & Pozos-Radillo, B. (2019). Estrés laboral, burnout, salud mental y su relación con violencia psicológica en docentes universitarios. *Revista Salud Uninorte*, 35(3), 328-342. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-55522019000300328
- Aguirre, C., Gallo, A., Ibarra, A., & Sanchez, J. (2018). Relación entre estrés laboral y burnout en una muestra de controladores de tráfico aéreo en Chile. *Cienc Psico* 12 (2): 1-18. <https://doi.org/10.22235/cp.v12i2.1688>.
- Arciniega, R. (2012). Factores organizacionales en la comprensión del mobbing. *Psicología Iberoamericana*, 20(1), 80-90. <https://psicologiaiberoamericana.ibero.mx/index.php/psicologia/article/view/222>
- Bada-Quispe, O., Salas-Sánchez, R., Castillo-Saavedra, E., Arroyo-Rosales, E., Carbonell- García, C. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *Medisur* 18(6). <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4621>
- Bao, J., Li, Y., Zheng, G., & Zhang, P. (2021). Exploring into contributing factors to young seafarer turnover: empirical evidence from China. *The Journal of Navigation*, 74(4), 914-930. <https://doi.org/10.1017/S0373463321000230>
- Céspedes-Socarras, G. y Martínez- Cumbera, J. (2016). Un análisis de la seguridad y salud en el trabajo, *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 22 ,1-46 Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/rlds/n22/1870-4670-rlds-22-00001.pdf>
- Chavarría, R., Colunga, F., Loria, J. & Peláez, K. (2017). Síndrome de burnout en médicos docentes de un hospital de 2do nivel en México. *Educ Med* 18 (4): 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.09.001>
- Chiang, M., Riquelme, G., & Rivas, P. (2018). Relación entre satisfacción laboral, estrés laboral y sus resultados en trabajadores de una institución de beneficencia de la provincia de Concepción. *Ciencia*

- & trabajo, 20(63), 178-186. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>.
- Crespo, S. (2018). Importancia de las prácticas pre profesionales para los estudiantes de Educación Superior en la Universidad de Guayaquil. *INNOVA Research Journal*, 3(8), 14-26. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.2018.717>
- Daza, D., Plaza, M., & Hernández, H. (2017). Factores de riesgo intralaboral asociados al clima organizacional y su efecto sobre el síndrome de burnout en el sector salud. *Revista Espacios*, 38(58), 15-25. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/17385803.html>
- DOF. (2018). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0
- Dollard, M., Winefield, A. & Winefield, H. (2003). Occupational Stress in the Service Professions. London: Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780203422809>
- Ferrando, P. J., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 18-33. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77812441003>
- Galán, C. & Camacho, E. (2012). Estrés y salud: investigación básica y aplicada. Editorial *Manual Moderno*, México, 2012.
- Haryati, E., Suharyanto, A., Hasmayni, B., & Siregar, F. (2019). The Effect of Work Environment and Work Stress on Employee Performance at PT Aneka Gas Industri Tbk. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Social Sciences and Interdisciplinary Studies, ICCSIS 2019*, 24-25. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.24-10-2019.2290609>
- Landín, R., Dolores, L., & Pacheco, B. (2021). La seguridad laboral y su incidencia en los niveles estrés en el trabajo. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 8(15). <https://cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/235>
- MacCallum, R., Browne, M., & Sugawara, H. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, 1(2), 130.
- Martín-Castellón, P., Lafuente-Lechuga, M., & Faura-Martínez, Ú. (2015). Guía práctica de Estadística aplicada a la empresa y al marketing. S. Ediciones Paraninfo.

- Modi, S. (2019). Work Environment an Important Factor of Occupational Stress in the Bicycle Manufacturing Industry at Ludhiana. *International Journal of 360 Management Review*, 7,(1), April 2019, ISSN: 2320-7132 [https://www.ij360mr.com/docs/vol7/ap19\(83\).pdf](https://www.ij360mr.com/docs/vol7/ap19(83).pdf)
- Nanda, A., Soelton, M., Luiza, S., & Saratian, E. (2020, February). The effect of psychological work environment and work loads on turnover interest, work stress as an intervening variable. In 4th International Conference on Management, Economics and Business (ICMEB 2019) (pp. 225-231). Atlantis Press. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icmeb-19/125934095>
- Obaco Soto, E. E. (2020). Estrés docente: causas y repercusiones laborales. Magazine De Las Ciencias: *Revista De Investigación E Innovación*, 4(4), 145–156. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/683>
- OIT. (2016). Estrés en el trabajo. Un reto colectivo. https://www.Who.int/occupational_health/publications/pw3spf
- OMS. (2004). La organización del trabajo y el estrés. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/genericdocument/wcms_475146.pdf
- Ortiz, A. (2020). El estrés laboral: Origen, consecuencias y cómo combatirlo, *Daena: International Journal of Good Conscience*. 15 (1-19)
- Patlán, J. (2019). ¿Qué es el estrés laboral y cómo medirlo? *Revista Salud Uninorte*, 35, (1), p. 156-184. <https://www.redalyc.org/journal/817/81762945010/html/>
- Pradoto, H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in implementation of work from home. *Work*, (Preprint), 1-11.
- Riyadi, S. (2019). The Influence of job satisfaction, work environment, individual characteristics and compensation toward job stress and employee performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 93. <https://doi.org/10.32479/irmm.6920>
- Roque, L. (2007). El estrés Laboral como síntoma de una empresa. núm. 20, julio-diciembre, 2007, pp. 55-66 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331005.pdf>
- Rositas, J. (2005). Factores críticos de éxito en la gestión de calidad y su grado de presencia e impacto en la industria manufacturera mexicana.

- Universidad Autónoma de Nuevo León, México. <https://cd.dgb.uanl.mx/handle/201504211/16200>
- Rothlin, P., & Werder, P. R. (2014). Unterfordert: Diagnose Boreout-wenn Langeweile krank macht. Redline Wirtschaft.
- Suárez-Duarte, R., Campos-Sequeira, L., Villanueva, J., & Mendoza-Castro, C. (2020). Estrés laboral y su relación con las condiciones de trabajo. *Revista Electrónica de Conocimientos, Saberes y Prácticas*, 3 (1), 104-119. <https://doi.org/10.5377/recsp.v3i1.9794>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53. <https://doi.org/10.5116/IJME.4DFB.8DFD>
- Zuñiga, E. (2019). El Estrés Laboral y su Influencia en el Desempeño de los Trabajadores, *Gestión en el tercer milenio* 22(44): 115-120. <https://doi.org/10.15381/gtm.v22i44.17317>

Capítulo 6

Componentes del salario emocional que impactan la retención de personal en el Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León. Un estudio de género

*Ruth Isela Martínez Valdez
Sara Sofía Luna Mosqueda
Irasema Patiño Rodríguez*

Resumen. El entorno actual ha cambiado, hace algunos años la base para retener al talento era el salario económico, esto implica elementos diferentes a la retribución monetaria, entre ellos el salario emocional, así que para lograr que un trabajador permanezca en su puesto se debe cuidar tanto el ámbito personal, familiar y laboral, lo cual se ha convertido en el principal reto de las organizaciones (Rodríguez y Pérez, 2020; Espinoza y Toscano, 2020). El objetivo de esta investigación es determinar los componentes del salario emocional que impactan la retención del talento entre hombres y mujeres del área metropolitana de Monterrey, Nuevo León. Se encuestaron a 151 personas, de las cuales 76 fueron mujeres y 75 hombres con edades entre los 23 y 57 años. Este estudio es de tipo descriptivo, correlacional, explicativo, y de alcance descriptivo. Los resultados obtenidos muestran que para retener tanto a mujeres como hombres, es importante el sentido de pertenencia así como el ambiente laboral, pero existe una diferencia entre ambos, y es que a las mujeres les impacta más la flexibilidad de horario, en tanto que a los hombres el equilibrio entre la vida personal y laboral para permanecer en sus puestos.

Palabras clave: salario emocional, retención de personal, género, ambiente de trabajo, flexibilidad de horario, equilibrio entre la vida personal y laboral.

Introducción

En la actualidad el entorno actual ha cambiado, hace algunos años la base para retener al talento era el salario económico (Espinoza y Toscano, 2020). Lo anterior implica elementos diferentes a la retribución monetaria, entre ellos el salario emocional, así que lograr que un trabajador permanezca en su puesto se debe cuidar tanto el ámbito personal, el familiar y el laboral, lo cual se ha convertido en el principal reto de las organizaciones (Rodríguez y Pérez, 2020).

Dentro de los retos que actualmente enfrentan las empresas, está el lograr la ventaja competitiva en un entorno donde la competencia es cada vez mayor y para conseguirlo es importante impulsar la innovación, la cual viene del conocimiento que a su vez está en las personas. Por ello, retener al talento se ha convertido en algo esencial dentro de las organizaciones; otro elemento a considerar es que en el ámbito laboral laboran mujeres y hombres con necesidades y motivaciones diferentes que impactan su permanencia en sus trabajos, algunos componentes del salario emocional que impactan la retención son el ambiente de trabajo, la flexibilidad de horario y el equilibrio entre lo personal y laboral (Gómez, 2021).

Además, existe una diferencia entre los factores que impactan la retención entre mujeres y hombres en las organizaciones, mientras las mujeres prefieren prestaciones sociales como la flexibilidad de horario, los hombres buscan conciliar su vida laboral y personal, dichos factores pertenecen al salario emocional el cual es una estrategia para fidelizar y lograr una alta retención del talento para lograr el éxito y la competitividad organizacional (Hurtado y Taquez, 2021).

El objetivo de esta investigación es determinar los componentes del salario emocional que impactan la retención del talento entre hombres y mujeres del Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

Antecedentes

Actualmente las organizaciones han empezado a darse cuenta que para retener el talento no sólo basta tener un paquete de compensaciones económicas atractivo, sino que además existen otros factores determinantes para que las personas permanezcan en sus puestos, lo que se conoce como salario emocional, además se debe considerar que dependiendo al género del trabajador estos factores varían (Bellido, 2020).

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2022) en Nuevo León, la población es de 5' 783,785, de la cual 1' 060,002 son mujeres que se encuentran trabajando, y de las cuales el 27.3% no sólo trabajan, sino que además son jefas de familia, motivo por el cual tener una mayor flexibilidad de horario es un factor que impacta su permanencia en las organizaciones. Al respecto, según un estudio realizado por OCC Mundial (2021) señala que el 54% de las mujeres que trabajan en nuestro país permanecen en las empresas que tienen programas de políticas de equilibrio entre lo personal y laboral y el 70% permanece si la empresa tiene programas de flexibilidad de horario.

Con respecto a la población ocupada de los hombres en Nuevo León, asciende a 1' 723,785, de los cuales el 72.7% son jefes de familia, según la revista *Forbes* (2022) para los hombres los programas de reconocimiento, así como un buen ambiente de trabajo, son factores que determinan su permanencia en la empresa. Por su parte, Salvador, Torrens, Vega y Noroña (2021) señalan que les impacta un buen ambiente de trabajo y la flexibilidad de horario.

Cabe mencionar que para las organizaciones es importante la retención de personal, ya que lograr mantener al talento les permite ser más productivas y cumplir con los objetivos organizacionales (Cepeda, 2020). En México, la tasa promedio de rotación de personal debido a renuncias por cambio de trabajo es del 16.74%, la más alta a nivel Latinoamérica, ésto representa costos a las organizaciones de hasta un 300% del salario base promedio en el país (OCC Mundial, 2021). En la tabla 1 se muestran los componentes del salario emocional que impactan en la retención del personal entre mujeres y hombres.

Pregunta de investigación: ¿Cuáles son los componentes del salario emocional que impactan la retención del personal entre hombres y mujeres?

Tabla 1. Componentes del salario emocional de acuerdo con el género

<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>
Flexibilidad de horario	Oportunidad de desarrollo
Equilibrio entre vida personal y profesional	Un buen ambiente de trabajo
Un buen ambiente de trabajo	Sentido de pertenencia
Programas de bienestar	Reconocimiento
Oportunidad de desarrollo	Balance entre vida y trabajo
Capacitación	Teletrabajo

Fuente: elaboración propia adaptado de la OIT (2021); Manso (2002).

Marco conceptual

Retención del personal

Desde hace algunos años las empresas no sólo buscan ser líderes de mercado, además de tener productos con mayor participación de mercado para ellos, es necesario retener al personal talentoso para cumplir con las metas organizacionales, motivo por el cual tratan de entender qué factores les permiten aumentar la retención del talento (Camacho, 2017).

En relación con la retención del talento, Garcés, Londoño, Méndez y Martínez (2016) la definen como la implementación de las estrategias diseñadas para evitar la fuga de personal que durante su estancia en su trabajo, han desarrollado habilidades y conocimientos importantes para lograr una ventaja competitiva para la organización, no retener al talento trae como consecuencia importantes pérdidas económicas y genera además costos de oportunidad.

Para Mita, Aarti y Ravneeta (2014) la retención de personal se define como la aplicación de estrategias que permiten retener al personal que cumple con los requerimientos de operación necesarios para cumplir los objetivos organizacionales. Por su parte, para Madero y Barboza (2016) son los lazos que la empresa promueve para generar confianza con los trabajadores de la compañía, la implementación de políticas de comunicación que permite escuchar las opiniones y sugerencias del personal, lo que influye en la permanencia de éstos en la organización.

Otro aspecto importante es conocer teorías que aporten las bases que expliquen qué impulsa a las personas a permanecer en sus puestos y con ellos obtener información de relevancia para quienes desarrollan las estrategias de retención de personal, entre las teorías motivacionales se encuentra la teoría bifactorial de Herzberg, en la cual se manifiesta que la motivación es un impulsor que tiene un impacto en el compromiso y permanencia en los puestos de trabajo de los trabajadores en una organización (Herzberg, Mausner, Peterson & Capwell, 1957).

Con respecto a lo anterior, Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) distinguen dos tipos de factores: los de motivación, que incluyen el reconocimiento, identificación con la empresa, desarrollo personal, oportunidad de carrera, mayor control del puesto y oportunidad de logro; con respecto a los factores de higiene, estos incluyen: factores económicos, factores sociales, interacción y convivencia, condiciones de trabajo, que disminuyen la insatisfacción del personal y la permanencia en la empresa. En la figura 1 se muestra la relación de los factores de esta teoría con el salario emocional y la retención del personal.

Figura 1. Teoría de los dos factores de Herzberg y factores del salario emocional



Fuente: Elaboración propia adaptada de Manso (2002); Herzberg *et al.* (1959).

De igual manera, es importante destacar lo que señala la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) acerca de la diferencia existente entre hombres y mujeres en cuanto a la retención de talento, lo cual depende de los beneficios sociales que ofrece la empresa, para las mujeres es importante que existan políticas de flexibilidad de horario, en tanto para los hombres el equilibrio entre lo personal y laboral es relevante para permanecer en el puesto; tanto hombres como mujeres coinciden en que el sentido de pertenencia y un buen ambiente de trabajo son factores que influyen para retenerlos en la organización.

Salario emocional

En lo que respecta a las personas, cada quien tiene una percepción, necesidades y expectativas distintas al decidir si permanece o no en una empresa. Existen diferentes factores que influyen en esta decisión, uno de ellos es que conforme se va adquiriendo mayor experiencia y madurez, las prioridades cambian, sumado a esto los cambios constantes impactan la parte emocional del trabajador y es por ello que toma relevancia el salario emocional, ya que en la actualidad no sólo la compensación económica es suficiente para retener al personal (Álvarez y González, 2019).

Según Espinoza y Toscano (2020) el salario emocional se relaciona con los aspectos no económicos que hacen que un trabajador se sienta comprometido con la empresa y que influyen en su permanencia en ella. Por su parte, Meza y Montalvo (2018) lo definen como los beneficios no tangibles que se otorgan a un empleado como complemento del salario económico. Se considera al salario emocional también como los factores que permiten a los empleados obtener el bienestar, además del desarrollo tanto profesional como personal que los llevan a permanecer en su trabajo (Salvador, Torrens, Vega y Noroña, 2021).

Componentes del salario emocional

En lo que respecta a los componentes del salario emocional, se encuentran los siguientes: sentido de pertenencia, ambiente de trabajo, capacitación, teletrabajo, crecimiento personal, equilibrio entre lo personal

y laboral, programas de bienestar, entre otros (Madero, 2019; O’Sullivan, 2019; Chung y Van Der Hust, 2018; Oludayo, Falola, Ahaka y Fatogun, 2018). Para este estudio se consideran el sentido de pertenencia, ambiente de trabajo, flexibilidad de horario y equilibrio entre lo personal y laboral.

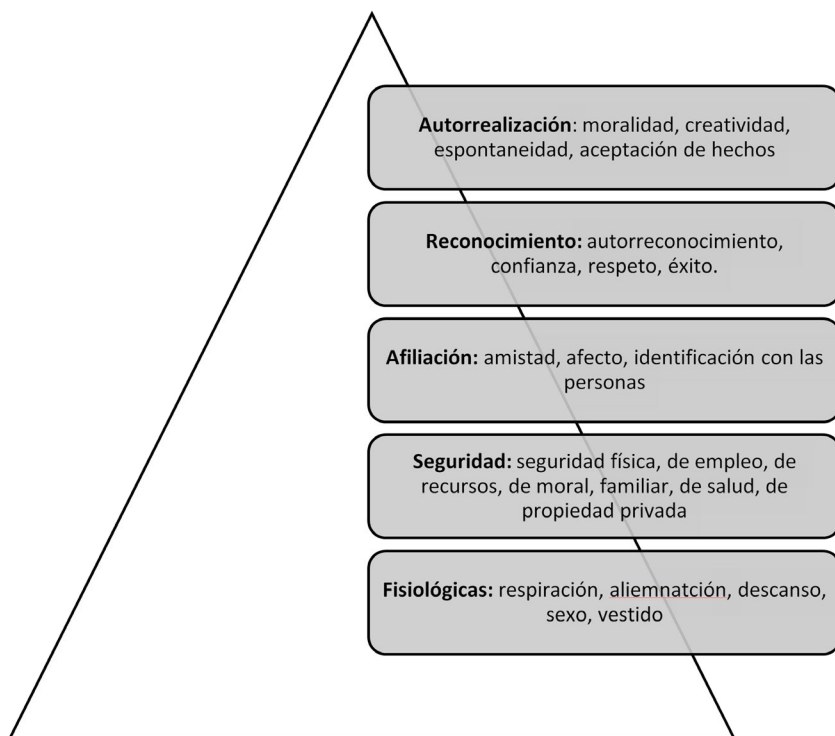
Sentido de pertenencia

Uno de los componentes del salario emocional es el sentido de pertenencia, con respecto a éste, una de las principales teorías asociada a esta variable es la “Pirámide de las necesidades” de Maslow (1943), la cual está representada en el tercer escalón de la pirámide, el principio de membresía y afiliación que influye con la integración e identificación de las personas con la organización, provocando un sentimiento común entre los miembros del equipo que se traduce en la preocupación de lo que les pasa a sus compañeros y la sensación de que mientras se encuentren unidos, estas necesidades quedan cubiertas y esto contribuye a aumentar la retención de personal. En la figura 2 se presenta gráficamente esta teoría.

Según la OIT (2021) el sentido de pertenencia es aquel a través del cual se desarrollan y mantienen sentimientos de aceptación en el trabajo, además de que ayuda a establecer una conexión con la empresa. Para Antoñanzas (2019) es ser parte de la organización, porque se comparten valores en común entre directivos y empleados, es sentir que lo que se hace en la empresa, es lo mismo que se hace en lo personal, lo que contribuye a la fidelización, el empleado y por ende en la retención del personal.

En relación con lo anterior, estudios realizados por Zhang, Ui-Durra, Akhtar y Lu (2021) realizaron un estudio en China en el sector educativo en el cual se encontró una relación significativa entre sentido de pertenencia y retención de personal. Por su parte, Madero (2019) hizo algo similar, pero en la industria de manufactura en el Noreste de México, con resultados similares.

**Figura 2. Elaboración propia,
adaptada de Maslow (1943)**



Fuente: Elaboración propia.

Ambiente de trabajo

Otro de los componentes del salario emocional es el ambiente de trabajo. Existen diversas teorías sobre esta variable entre las cuales destaca la de Mayo (1924) quien asoció el ambiente trabajo con aspectos emocionales durante los estudios que realizó en la Western Electric Co. (1924-1933) a través de manipular una serie de variables que incluían factores como las relaciones con los superiores y compañeros de trabajo, a través de estos estudios encontró una relación entre la satisfacción del personal en ambientes más agradables, lo cual influía en su permanencia en la empresa.

En relación con el ambiente de trabajo, Crawford, Davis, Minhat & Baharudin (2017) lo definen como el ambiente en el que colaboradores, empleados y administrativos de todos los niveles trabajan no sólo en armonía, sino que también comparten valores y objetivos en común. Por su parte, Madero (2019) manifiesta que el ambiente de trabajo es la interrelación efectiva entre gerentes, subordinados, equipos de trabajo y las redes formales que se forman y colaboran en un entorno armónico.

Se han realizado estudios sobre la relación entre el ambiente de trabajo y la retención de personal, uno de ellos fue el realizado por Seiky, Asiedu y Oppong (2020) en Ghana, en hospitales, en donde encontró una relación positiva y significativa entre las variables. Por su parte, O'Sullivan (2019) hizo una investigación entre estas variables en Pakistán en la industria textil, encontrando resultados similares.

Flexibilidad de Horario

La flexibilidad de horario es uno de los componentes asociados al salario emocional, una de las teorías asociadas a esta variable es la de Blanchard (2004), en la cual se muestra cómo la tecnología impacta la forma de trabajar de las empresas en la actualidad y conlleva a operar en horarios distintos a los establecidos por las empresas, debido a que además de la tecnología, se suma la globalización que requiere que se ajusten los horarios respecto a las horas laborales en otros países.

Se puede definir la flexibilidad de horario como la distribución de las horas laborales durante el transcurso de la jornada laboral, es decir, un acuerdo entre empleado y jefes en las horas exactas de entrada y salida, así como horarios de comida de forma diaria o semanal (Rodríguez, 2016). Por otro lado, Lott y Chung (2019) lo señalan como las políticas que permiten manejar el horario de entrada y salida del trabajo, respetando la jornada laboral, que le permite al trabajador organizar su tiempo personal.

En un estudio realizado por Martínez, Luna y Patiño (2020) entre hombres y mujeres de una universidad del Noreste de Nuevo León, se encontró una relación entre la flexibilidad de horario y la retención del personal, siendo más significativo entre las mujeres que en los hombres. Por otro lado, Lott y Chung (2019) realizaron un estudio en Alemania, en empresas de manufactura, de estas dos variables y se obtuvieron

resultados similares donde para las mujeres la flexibilidad de horario era un factor para permanecer en su trabajo.

Equilibrio entre lo personal y laboral

Referente al equilibrio entre lo personal y laboral, es otro de los componentes del salario emocional, este se asocia a la teoría de “*Job crafting*”, conocida también como la teoría de comportamientos proactivos desarrollada por Wrzensiewski y Dutton (2001), la cual manifiesta que las personas tienden a modificar y adaptar su trabajo para conseguir un mayor control sobre sí mismos y su vida personal, y con ello establecer límites claros entre vida y trabajo, logrando un equilibrio y una experiencia positiva en las cosas que realizan.

Con respecto a la definición de esta variable, Lange y Homburg (2017) equilibrio entre lo personal y laboral es el sacrificio que un empleado está listo para hacer a expensas de otras áreas de la vida. Por su parte, Casper, Vaziri, Wayne, DeHaws y Greenhaus *et al.* (2018) lo definen como el estado emocional del empleado que centra sus pensamientos en la búsqueda del equilibrio entre la satisfacción y eficacia en combinación con la familia y el trabajo.

Se han realizado diversos estudios entre las variables equilibrio entre lo personal y laboral, entre los que destacan los realizados por Ferreira y Mujajati (2017) en África del Sur, en una empresa de publicidad en el que se encontró que para los hombres era más significativo ésta variable que para las mujeres. En contraste con lo encontrado con Potgieter y Mawande (2017) en una investigación realizada sobre estas variables también en África del Sur, pero en el sector financiero en el cual también existía una relación significativa sin importar el género.

Género

Hoy en día, las empresas están trabajando en estrategias de inclusión de género a fin de conseguir la igualdad para todos y así obtener ventajas de las diferencias y similitudes entre hombres y mujeres, es importante conocer los factores que influyen en uno y otro para tomar la decisión de permanecer en la empresa y encontrar las estrategias que permita

aumentar el porcentaje de retención de personal y así mantener una ventaja competitiva (Salvador *et al.* 2021).

Por lo anterior, las organizaciones están trabajando en cambiar lo que les ofrecen a sus empleados y en especial a las mujeres, porque un número considerable de ellas son madres de familia y jefas del hogar, por lo que las prestaciones emocionales tienen un papel muy importante en su permanencia o no en la empresa (OIT, 2021).

Para Hernández (2006), el género lo constituye la sociedad para estructurar y ordenar las relaciones sociales entre hombres y mujeres. Scott (2011) por su parte, lo define como el elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos y el género; es una forma primaria de poder, para ello hay algunos componentes que contribuyen a esta distinción, tales como: símbolos culturales, normas, identidad, entre otras.

En cuanto al aspecto laboral, existen estereotipos de género que influyen en las expectativas laborales entre mujeres y hombres, para las mujeres casadas y con hijos, las políticas de equilibrio entre lo personal y laboral y las políticas de flexibilidad de horario son factores determinantes para permanecer en un puesto, en cambio, los hombres requieren de programas de equilibrio entre lo personal y laboral debido a que si trabajan jornadas extenuantes, no tienen energía para disfrutar de actividades de ocio (Gartner, 2021).

Según la investigación de Salvador *et al.* (2021) en el sector gubernamental en Ecuador sobre la variable ambiente de trabajo y retención de personal, y aunque hay una diferencia positiva a favor de las mujeres, no es significativa, ya que la diferencia es mínima, en esta misma investigación se analizó la relación entre la flexibilidad de horario y la retención de personal con un resultado similar hay una diferencia positiva entre mujeres y hombres, aunque no es significativa.

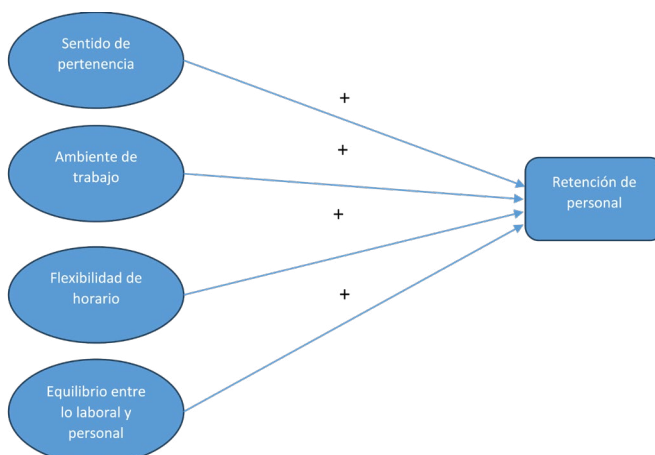
Hipótesis

H_1 = El sentido de pertenencia es un componente del salario emocional, incide positiva y significativamente en la retención de personal de mujeres del área metropolitana de Monterrey.

H_2 = El ambiente de trabajo es un componente del salario emocional, influye positiva y significativamente en la retención del personal de mujeres del área metropolitana de Monterrey.

- H_3 = La flexibilidad de horario es un componente del salario emocional, se asocia positiva y significativamente en la retención del personal de mujeres del área metropolitana de Monterrey.
- H_4 = Equilibrio entre lo personal y laboral es un componente del salario emocional, se relaciona positiva y significativamente en la retención del personal de mujeres del área metropolitana de Monterrey.
- H_5 = El sentido de pertenencia es un componente del salario emocional, incide positiva y significativamente en la retención del personal de hombres del área metropolitana de Monterrey.
- H_6 = El ambiente de trabajo es un componente del salario emocional, influye positiva y significativamente en la retención del personal de hombres del área metropolitana de Monterrey.
- H_7 = La flexibilidad de horario es un componente del salario emocional, se asocia positiva y significativamente en la retención del personal entre hombres y mujeres del área metropolitana de Monterrey.
- H_8 = Equilibrio entre lo personal y laboral es un componente del salario emocional, se relaciona positiva y significativamente en la retención del personal de hombres del área metropolitana de Monterrey.

Figura 3. Modelo gráfico



Fuente: elaboración propia.

Metodología

Este estudio es de enfoque cuantitativo, ya que como expresa Rojas (2015), es una investigación que se clasifica por su método de obtención de información y utiliza un instrumento para medir la incidencia de la variable dependiente retención del personal con cada una de las variables de estudio: sentido de pertenencia, ambiente de trabajo, flexibilidad de horario y equilibrio entre lo personal y laboral. Para ello, se recolectó la información entre mujeres y hombres. Los datos obtenidos se analizaron estadísticamente para confirmar las teorías y determinar cómo influyen los componentes del salario emocional en la retención del personal (Creswell, 1994; Zahid, Muhammad, Cedric & Ahsan 2020).

Es de tipo descriptivo, correlacional y explicativo, es de alcance descriptivo, porque se organiza la información en forma útil y comprensible que permite interpretar la variable dependiente retención de personal en el entorno organizacional. Además, muestra las características y el comportamiento de la retención de personal y sus variables asociadas en un momento determinado (Veiga, De la Fuente y Zimmerman, 2008; Ramírez y Zuerg, 2012). Es correlacional porque se mide el grado de asociación entre la retención de personal y el sentido de pertenencia, ambiente de trabajo, flexibilidad de horario, y equilibrio entre lo personal y laboral, así como explorar la vinculación entre variables (Ary, Chese, Razavieh, 1998; Ramírez y Zueg, 2012). Además, es una investigación explicativa porque responde las causas de los eventos y los fenómenos sociales. Se enfoca en describir en qué condiciones se manifiesta un hecho y como se relacionan la variable dependiente retención de personal y las variables independientes asociadas (Ramos, 2020).

El diseño de este estudio es no experimental, puesto que no se construye ninguna situación y se observan las situaciones y hechos ya existentes. Es de tipo transversal, pues, se realiza en una sola medición de la variable retención de personal y las variables independientes (Rodríguez y Mendivelso, 2018). Se usó la técnica de recolección de datos en campo y el instrumento mediante el cual se recopiló la información fue un cuestionario de tipo Likert, de uso común, pues resulta muy sencillo de aplicar y administrar (Zikmund, 1994).

Para esta investigación se usó un instrumento ya validado denominado “Componentes del salario emocional que influyen en la retención del personal”. El cuestionario constó de 31 ítems y se dividió en 2 secciones:

la primera sección del perfil del encuestado, que consta de 4 preguntas donde se solicitan los datos socio-demográficos: como género, edad, puesto en la empresa, sector de la empresa en que trabaja (Martínez, Segovia, 2021).

La segunda sección para medir la correlación de las variables inicia con las instrucciones de llenado de los ítems de la variable dependiente y las independientes. Consta de 31 preguntas distribuidas por variable, el número de ítems por variable. Cabe señalar que 25 ítems provienen de instrumentos utilizados y validados en estudios empíricos encontrados en la revisión de la literatura y 4 ítems de esta investigación son de elaboración propia. Se utilizó una escala Likert, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni en desacuerdo ni de acuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. En la tabla 2 se muestra el Alfa de Cronbach de cada variable.

Tabla 2. Alfa de Cronbach

<i>Variable</i>	<i>(α)</i>
Retención de personal (RT)	0.843
Sentido de pertenencia (SP)	0.885
Ambiente de trabajo (AM)	0.857
Flexibilidad de horario (FH)	0.877
Equilibrio entre lo personal y laboral (ELP)	0.935

Fuente: elaboración propia, SPSS v.21.

Los sujetos de estudio fueron hombres y mujeres con edades que oscilaban entre los 23 y 57 años que al momento del estudio trabajaban en empresas de manufactura, comercio, servicios y educación en puestos a nivel dirección, subdirección, gerencia y subgerencia. Lo anterior, debido a que en estos niveles es donde el salario emocional tiene una mayor influencia que en los puestos a nivel operativo, ya que en estos últimos la retención de personal se ve impactada por factores de compensación económica (Garcés *et al.* 2016).

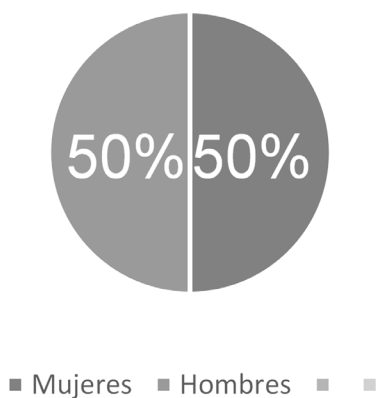
Recolección de datos

Para determinar la muestra se usó la fórmula de población finita con los siguientes datos: con un 5% de confiabilidad y un margen de error de 0.1. Finalmente, se encuestaron a 151 personas, de las cuales 76 fueron mujeres y 75 hombres con edades entre los 23 y 57 años, cubriendo el total de la muestra solicitada por el método estadístico de muestra seleccionado.

A continuación, se presenta un análisis descriptivo de los diferentes aspectos de la muestra de manera integral:

Con respecto al género se entrevistaron 151 personas, de los cuales 76 fueron mujeres y 75 hombres que como se ve en la figura 4 hay un equilibrio entre el género de los encuestados.

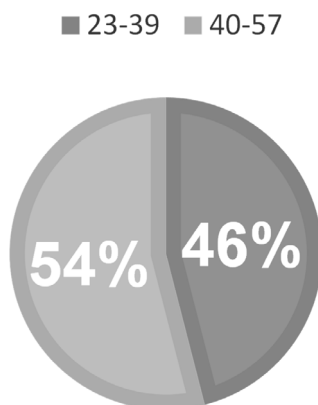
Figura 4. Género de los encuestados



Fuente: elaboración propia, spss v.21.

En la figura 5 se muestra la edad de los encuestados, de los cuales 69 contaban con una edad entre 23 y 39 años y 82 de los entrevistados cuya edad oscilaba entre 40 y 57 años.

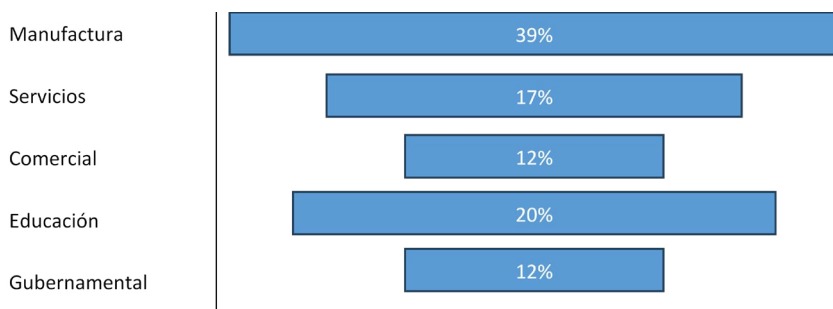
Figura 5. Edad de los encuestados



Fuente: elaboración propia, SPSS v.21.

En la figura 6 se aprecia el puesto que los encuestados ocupaban al momento de la aplicación del instrumento trabajaban en distintas industrias, destacan quienes laboran en el giro de manufactura con el mayor porcentaje 39% seguido del giro de educación con un 20% y el comercial con el 17 por ciento.

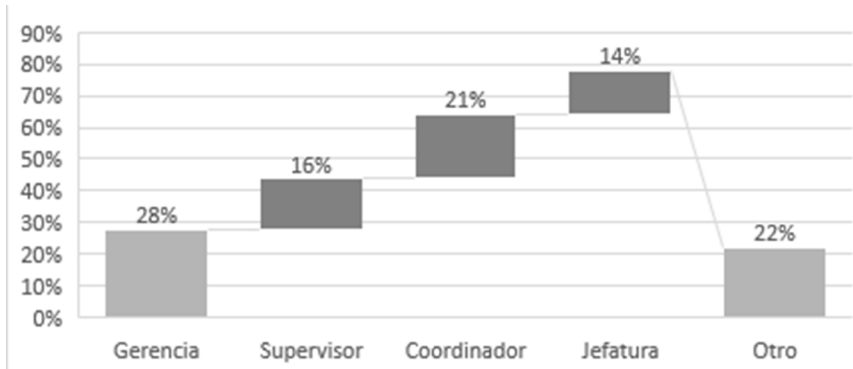
Figura 6. Giro de la industria de los encuestados



Fuente: elaboración propia, SPSS v.21.

Finalmente, en la figura 7 se muestran los puestos de los entrevistados, la mayor parte de los encuestados ocupan puestos de gerencia con un 28% seguido de otros puestos con un 22%; los coordinadores representan el 21%, esto probablemente por la edad de los entrevistados porque como se mostró en la figura 5 hay un 54%, con edades entre 23 y 39 años.

Figura 7. Puesto de los entrevistados



Fuente: elaboración propia, SPSS v.21.

Resultados

En relación con la percepción de los encuestados que respondieron cada una de las variables con una escala de Likert de 5, en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. Se estimaron los datos de media, desviación estándar y valores mínimo y máximos (tabla 3) de toda la población. Respecto a la media, se observa que para la totalidad la misma fue mayor a 4.2, significa que están totalmente de acuerdo con lo que se les preguntó de la variable. Las variables, sentido de pertenencia y ambiente de trabajo tuvieron las mayores puntuaciones de la media. Las otras variables, retención de personal, flexibilidad de horario y equilibrio entre lo personal y laboral, obtuvieron una media entre 3.6 y 3.9 que indican que están totalmente de acuerdo.

Tabla 3. Estadístico descriptivo de análisis de las medias

<i>Análisis de Medias</i>					
	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>
Retención de Personal	151	1.43	5.00	3.9896	.68752
Sentido de pertenencia	151	1.67	5.00	4.2494	.68715
Ambiente de Trabajo	151	1.17	5.00	4.1634	.69107
Flexibilidad de Horario	151	1.00	5.00	3.6545	.95996
Equilibrio entre lo personal y laboral	151	1.00	5.00	3.9547	.89793

Fuente: elaboración propia, SPSS v.21.

Análisis de regresión múltiple de la retención de personal y las variables independientes

A continuación, se presentan los resultados del modelo que explican el impacto de las variables independientes en la retención de personal de mujeres y hombres en el área metropolitana de Monterrey. Con la información recolectada se analizaron los resultados del instrumento de medición de la población meta de la muestra, utilizando un análisis multivariante por regresión lineal múltiple con el método de *stepwise*, cuya finalidad es buscar de entre todas las posibles variables explicativas, aquellas que expliquen la incidencia en la variable dependiente.

Resultados de análisis de regresión obtenido de la muestra de mujeres

La tabla 4 muestra los modelos resultantes obtenidos de la regresión múltiple, de los cuales se tomará el modelo 3 que incluye las variables ambiente de trabajo, sentido de pertenencia y flexibilidad de horario. En este análisis se excluyó la variable de equilibrio entre lo laboral y lo personal, el modelo cumple con los requisitos de p-valor exigidos con una significancia del 95 para las variables que entraron en el modelo, se

obtuvo $R^2 = 0.753$ que explica en más del 75% el modelo, con un error de estimación de 0.39588 y el Durbin Watson de 2.089 que se encuentra en el rango entre 1.5 y 2.5 lo cual indica que los residuos son independientes y que por lo mismo no hay autocorrelación (Morrison 1990).

Tabla 4. Resumen de modelo regresión múltiple para mujeres

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>R² Corregida</i>	<i>Error típico de estimación</i>	<i>Durbin Watson</i>
1	.810	.657	.652	.46006	
2	.859	.738	.730	.40492	
3	.867	.753	.742	.39588	2.089

Fuente: elaboración propia, spss v.21.

Con respecto al ANOVA del modelo 3 de regresión, en la tabla 5 se aprecia un valor estadístico de $F = 72.990$ con probabilidad asociada 0.000, lo que resulta estadísticamente significativo, con un nivel de significancia del 95% (Mejía, 2018).

Tabla 5. ANOVA modelo 3 para mujeres del área metropolitana de Monterrey

<i>Modelo</i>		<i>Suma de cuadrados</i>	<i>gl</i>	<i>Media cuadrática</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
3	Regresión	34.317	3	11.439	72.990	.000
	Residual	11.284	72	.157		
	Total	45.600	75			

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los coeficientes estimados del modelo, se puede apreciar en la Tabla 6 lo siguiente: la variable dependiente retención de personal tiene un valor de $\beta = -0.472$, la variable ambiente de trabajo con valores $\beta = 0.594$; sig. = 0.000; sentido de pertenencia $\beta = 0.369$; sig. = 0.000; flexibilidad de horario $\beta = 0.104$ sig. = 0.040; con (Kleinbaum *et al.* 1988).

Se excluyó del modelo la variable de equilibrio entre laboral y personal en el cual se obtuvo un $\beta = -0.014$ sig. = 0.840, lo cual indica que para las mujeres encuestadas en no es relevante esta variante.

Tabla 6. Coeficientes para las mujeres del área metropolitana de Monterrey

Variables		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típico	Beta			Tolerancia	FIV
3	Retención de personal	-.472	.304		-1.554	.125		
	Ambiente de trabajo	.594	.088	.533	6.758	.000	.552	1.813
	Sentido de pertenencia	.369	.082	.352	4.483	.000	.557	1.794
	Flexibilidad de horario	.104	.050	.132	2.091	.040	.859	1.164

Fuente: Elaboración propia, SPSS v.21.

Con los resultados obtenidos se cumplen las siguientes hipótesis, puesto que se obtuvo una relación positiva y significativa con respecto a la retención de personal.

H_1 = El sentido de pertenencia es un componente del salario emocional, incide positiva y significativamente en la retención de personal de mujeres del área metropolitana de Monterrey.

H_2 = El ambiente de trabajo es un componente del salario emocional, influye positiva y significativamente en la retención del personal de mujeres del área metropolitana de Monterrey.

H_3 = La flexibilidad de horario es un componente del salario emocional, se asocia positiva y significativamente en la retención del personal de mujeres del área metropolitana de Monterrey.

Con respecto a la hipótesis 4 equilibrio entre lo personal y laborales, un componente del salario emocional se relaciona positiva y significativamente en la retención del personal de mujeres del área metropolitana de Monterrey, no se cumple, ya que análisis excluyó esta variable.

*Resultados de análisis de regresión
obtenido de la muestra de hombres*

En la tabla 7 se muestran los modelos resultantes obtenidos de la regresión múltiple, de los cuales se tomará el modelo 3 que incluye las variables ambiente de trabajo, sentido de pertenencia y equilibrio entre vida laboral y personal, en este análisis se excluyó la variable de flexibilidad de horario, el modelo cumple con los requisitos de p-valor exigidos con una significancia del 95% para las variables que entraron en el modelo, se obtuvo $R^2 = 0.697$ que explica en casi un 70% el modelo, con un error de estimación de 0.32721 y el Durbin Watson de 1.849 que se encuentra en el rango entre 1.5 y 2.5 lo cual indica que los residuos son independientes y que por lo mismo no hay autocorrelación.

**Tabla 7. Resumen de los modelos
de regresión para hombres**

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>R² corregida</i>	<i>Error típico de estimación</i>	<i>Durbin Watson</i>
1	.797	.636	.631	.35399	
2	.818	.669	.660	.33957	
3	.835	.697	.685	.32721	1.849

Fuente: elaboración propia, SPSS v.21.

Con respecto al ANOVA del modelo 3 de regresión, en la tabla 8 se aprecia un valor estadístico de $F = 54.530$ con probabilidad asociada 0.000, lo que resulta estadísticamente significativo, con un nivel de significancia del 95% (Mejía, 2018).

Tabla 8. ANOVA del modelo 3

<i>Modelo</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>gl</i>	<i>Media cuadrática</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Regresión	17.515	3	5.838	54.530	.000
Residual	7.602	71	.107		
Total	25.117	74			

Fuente: elaboración propia, spss V.21.

Respecto a los coeficientes estimados del modelo, se puede apreciar en la tabla 9 lo siguiente: la variable dependiente retención de personal tiene un valor de $\beta = 0.780$, la variable ambiente de trabajo con valores $\beta = 0.477$; sig.= 0.000; equilibrio entre lo personal y laboral $\beta = 0.119$ sig.=0.011; sentido de pertenencia $\beta = 0.188$ sig.= 0.013. Se excluyó del modelo la variable de flexibilidad de horario en el cual se obtuvo un $\beta = 0.135$ sig.= 0.079, lo cual indica que para los hombres encuestados no es relevante esta variante.

Tabla 9. Coeficiente beta para hombres

<i>Variables</i>	<i>Coeficientes no estandarizados</i>		<i>Coeficientes tipificados</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Estadísticos de colinealidad</i>	
	<i>B</i>	<i>Error típ.</i>	<i>Beta</i>			<i>Tolerancia</i>	<i>FIV</i>
Retención de personal	.780	.280		2.789	.007		
Ambiente de trabajo	.477	.076	.562	6.247	.000	.526	1.900
Equilibrio entre lo personal y laboral	.119	.045	.211	2.628	.011	.664	1.506
Sentido de pertenencia	.188	.073	.202	2.557	.013	.681	1.469

Fuente: elaboración propia, spss v.21.

Después de obtenidos los resultados se comprueban las siguientes hipótesis, puesto que mostraron una relación positiva y significativa en relación con la retención de personal:

H_5 = El sentido de pertenencia es un componente del salario emocional, incide positiva y significativamente en la retención del personal de hombres del área metropolitana de Monterrey.

H_6 = El ambiente de trabajo es un componente del salario emocional, influye positiva y significativamente en la retención del personal de hombres del área metropolitana de Monterrey.

H_8 = Equilibrio entre lo personal y laborales, un componente del salario emocional se relaciona positiva y significativamente en la retención del personal entre hombres y mujeres del área metropolitana de Monterrey.

Referente a la variable de flexibilidad de horario, no se probó una relación positiva y significativa a la retención de personal, ya que esta variable se excluyó de los modelos de regresión.

H_7 = La flexibilidad de horario es un componente del salario emocional, se asocia positiva y significativamente en la retención del personal entre hombres y mujeres del área metropolitana de Monterrey.

Discusión y Conclusiones

Para cumplir con el propósito de esta investigación se usó el método de regresión lineal múltiple en el software IBM SPSS v.21 para contrastar la hipótesis de este estudio. Los coeficientes betas que resultaron se muestran en la tabla 30, según Chin (1998) la relevancia de la varianza de las variables debe oscilar entre 0.30 y un mínimo de 0.20 para considerarse relevantes (Rositas, 2014).

Con respecto a la H_1 , el sentido de pertenencia es un componente del salario emocional, incide positiva y significativamente en la retención de personal de mujeres del área metropolitana de Monterrey, se observa lo siguiente: se obtuvo un $\beta = 0.369$, lo que muestra que se tiene un impacto fuerte en la retención de personal. Por otro lado, la hipótesis 2 el ambiente de trabajo es un componente del salario emocional, influye positiva y significativamente en la retención del personal de mujeres del área metropolitana de Monterrey, se obtuvo $\beta = 0.594$, esta tiene una relación muy fuerte con respecto a la retención de personal. En lo referente a la hipótesis 3 la flexibilidad de horario es un componente del salario emocional, se asocia positiva y significativamente en la retención

del personal de mujeres del área metropolitana de Monterrey, resultó $\beta=0.104$ que muestra una relación apenas perceptible.

Del resultado de análisis de regresión múltiple para hombres se encontraron los siguientes resultados:

Para la hipótesis 5 el sentido de pertenencia es un componente del salario emocional, incide positiva y significativamente en la retención del personal de hombres del área metropolitana de Monterrey, resultó una $\beta=0.188$ que indica una relación considerable para la retención de personal.

Por otra parte, para la hipótesis 6 el ambiente de trabajo es un componente del salario emocional, influye positiva y significativamente en la retención del personal de hombres del área metropolitana de Monterrey, se encontró una $\beta=0.477$ que demuestra una relación fuerte a la retención de personal.

Finalmente la hipótesis 8 equilibrio entre lo personal y laborales un componente del salario emocional se relaciona positiva y significativamente en la retención del personal entre hombres y mujeres del área metropolitana de Monterrey mostró una $\beta=0.119$ que señala una correlación apenas perceptible con la retención de personal.

Después de realizar los análisis correspondientes se cumple con el objetivo de investigación de determinar los componentes del salario emocional que impactan la retención del talento entre mujeres y hombres del área metropolitana de Monterrey, Nuevo León; también se contestó la pregunta de investigación ¿Cuáles son los componentes del salario emocional que impactan la retención del personal entre hombres y mujeres? Respecto a esta pregunta, los análisis arrojaron que para las mujeres son el sentido de pertenencia, ambiente de trabajo y flexibilidad de horario, no siendo el equilibrio entre vida laboral y personal, por otro lado, en el caso de los hombres coinciden el sentido de pertenencia y ambiente de trabajo, pero en su caso el componente equilibrio en la vida laboral y personal sí tiene impacto en la retención de personal dejando fuera la flexibilidad de horario.

Durante la revisión de literatura se encontraron estudios sobre la retención de personal y las variables independientes de estudio, la mayoría de los artículos se enfocaban en los estratos de edad generacional, poco relacionaban los componentes del salario emocional con el género,

uno de los estudios encontrados fue el de OCC mundial (2021) que afirmaba que para las mujeres en México era un factor importante trabajar en empresas que ofrecieran programas de equilibrio entre lo personal y laboral, sin embargo, en esta investigación esa variable no se incluyó en el modelo, algo que pudo influir en este resultado es que en la encuesta había más mujeres en el rango de edad de 23 a 30 años. Además, este estudio señalaba que para los hombres un factor determinante para permanecer en el puesto era la flexibilidad de horario, los resultados de esta investigación muestran que para los hombres no es un factor de impacto y al igual que en las mujeres la edad de los entrevistados puede influir en el resultado, pues la mayoría de los entrevistados tenían edades entre 23 y 28 años.

Con respecto a las variables, sentido de pertenencia y ambiente de trabajo, se encontró que tanto para mujeres y hombres son componentes que son significativos para permanecer en sus trabajos, esto concuerda con lo señalado por Manso, 2002; Salvador *et al.* (2021) y la Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2021). Como se mencionó en el párrafo anterior, se encontraron pocos estudios empíricos sobre el género y la retención del personal y los componentes del salario emocional, por lo que los resultados de esta investigación pueden aportar conocimiento para iniciar estudios posteriores.

Esta investigación puede ser útil para empresas de distintos giros tales como: manufactura, comercio, servicios, educación y gobierno, para trabajar en crear ambientes de trabajo donde se logre una filosofía de trabajo en equipo, comunicación eficiente con gerentes y colaboradores y que se creen programas de participación de empleados, ya que ellos contribuyen a un aumento en la retención de personal (Crawford *et al.*, 2021).

Los resultados obtenidos en este estudio también son relevantes para los gerentes de recursos humanos y hacen menos rígidas las estructuras de trabajo, estableciendo políticas de flexibilidad en el trabajo en horario para los empleados, poder hacer su horario de trabajo es un factor importante para permanecer en su trabajo, pues le permite organizar sus tiempos y cumplir con sus actividades personales y laborales y retener al personal talentoso (Martínez *et al.*, 2020; Mark, 2020).

Este estudio es relevante para los directores y gerentes de todas las áreas de la organización, pues en un mundo tan competitivo se ha perdido la línea que divide la vida personal de la laboral, incluso se han retomado leyes y normas que procuran el bienestar emocional de los

trabajadores por ejemplo la NOM 35 por lo que la creación de políticas sobre balance entre vida y trabajo se han vuelto de relevancia no solo para retener al personal, sino para cumplir con la legislación del país y que evita que las empresas tengan pérdidas monetarias por incumplimiento de la ley y se evita perder al personal talentoso que aporta ideas con lo que se puede obtener una ventaja competitiva para la organización (Ferreira y Mujajati,, 2020; Posteiger y Mawabe, 2020).

Referencias

- Alvarez, S. y González, M. (2019). *Generación millennials: estrategias de retención de talento caso: CNAC en Caracas en el 2019*. (Tesis de grado). Universidad Católica Andrés Bello. http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escuela_ciencias_sociales/Trabajo%20de%20Grado/AGGeneracion%20Millennials%20Estrategias%20de%20Retencion%20de%20Talento%20C.pdf
- Antoñanzas, G. (2019). *Retención del talento, relacionado con la experiencia del empleado*. (Tesis de grado). Universidad Pontificia. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/27353/1/TFG%20AntoAanzas%20Aguirre%2C%20Gonzalo.pdf>
- Ary, D., Cheser, L., Razavieh, A. (1998). *Introducción a la investigación pedagógica*. México: McGrawHill.
- Baker, M. (2020, junio). 9 futuras tendencias laborales tras la COVID-19. Gartner. <https://www.gartner.mx/es/articulos/9-futuras-tendencias-laborales-tras-la-covid-19>
- Bellido, K. (2020). *El salario emocional en las empresas de Latinoamérica y España: una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos años, 2015 – 2020*. (Tesis de grado). Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27399/Bellido%20Perez%2C%20Katherin%20Julissa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blanchard (2004). *Designing labor market institutions*. Estados Unidos. Routledge editores.
- Camacho, J. (2017). *Salario emocional como estrategia de retención del talento humano*. (Tesis de grado). Universidad Militar de Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co>

- Casper, W., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle jangle of work-non work balance: a comprehensive and meta analytic review of its meaning and measurement. *Journal of applied psychology*, 103(1), 182-214. https://www.researchgate.net/publication/320320115_The_Jingle-Jangle_of_Work-onwork_Balance_A_Comprehensive_and_Meta-Analytic_Review_of_Its_Meaning_and_Measurement
- Ceballos, F. (2018, Octubre). Recursos Humanos: retos para retener talento. FORBES. <https://www.forbes.com.mx/recursos-humanos-retos-para-retener-talento/>
- Cepeda, K. (2020). *El Salario emocional y la rotación de personal en áreas administrativas: el caso de una empresa transnacional del sector de servicios*. (Tesis de grado). Universidad Autónoma de San Luis Potosí. <https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/handle/i/6119>
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En Marcoulides (ed.), *Moderns Methods for Business Research* (pp 295-334). Editorial Psychology Press. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=EDZ5AgAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=chin+1998+the+partial+least+squares+approach+to+structural+equation+modeling&ots=49s-H7us3go&sig=tlogOKp--nOR21IOGaJ0XzRBAug#v=onepage&q=chin%201998%20the%20partial%20least%20squares%20approach%20to%20structural%20equation%20modeling&f=false>
- Chung, H., y Van Der Host, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 1(1), 47-72. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29276304/>
- Crawford, J., Davis, A., Minhat, H., & Baharudin, M. R. (2017). Creating a healthy working environment for older employees as part of social responsibility. *Emerald Publishing, Bingley*, 48(5), 165-184. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/K-12-2017-0483/full/html?skipTracking=true>
- Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. New York, USA: SAGE Publications
- Espinoza, A. y Toscano, J. (2020). El salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Nova Rua*, 20(5), 72-89. <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768>

- Ferreira, N. y Mujajati, N. (2017). Career meta-capacities and retention factors of recruitment advertising agencies: An exploratory study. *Journal of Psychology in Africa*, 27(5), 405-411. https://www.researchgate.net/publication/324939968_Career_meta-capacities_and_retention_factors_of_recruitment_advertising_agencies_An_exploratory_study
- Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K. y Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115. <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RFunlam/article/view/1898>
- Gómez, G. (2021). *Salario emocional y su relación con la fidelización del talento humano y su desempeño, laboral en las entidades eclesiásticas de la arquidiócesis*. (Tesis de grado). Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9938?locale-attribute=en>
- Hernández, Y. (2006). Acerca del género como categoría analítica Nómadas. *Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 13(1), 1-10. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18153296009>
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B.B. (1959), *The Motivation to Work*, Nueva York, N.Y.: John Wiley & Sons.
- Herzberg, Mausner, Peterson & Capwell (1957). *Job attitudes: review of research and opinion*. Pittsburg, P.A.
- Hurtado, N. y Taquez, Y. (2021). Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/default.html>
- Lange, M.M. & Homburg, V. (2017). Explaining municipal civil servants' voluntary turnover intentions: Where and why do civil servant go in times of austerity? *Tékhne*, 15(1), 16-25. <http://www.elsevier.pt/tekhne>
- Lott, Y., & Chung, H. (2019). Gender Discrepancies in the Outcomes of Schedule Control on Overtime Hours and Income in Germany. *European Sociological Review*, 32(6), 752-765. <https://academic.oup.com/esr/article/32/6/752/2525493>
- Madero, S. (2019). Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva mexicana. *Investigación administrativa*, (1),1-19.

- http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200001
- Madero, S., y Barboza, G. (2015). Interrelación de la cultura, Flexibilidad de horario, alienación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60(4), 735-756. <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/798/976>
- Manso, J. (2002). El Legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EFAIT*, 128(1), 79-86. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>
- Martínez, R., Luna, S., & Patiño, I. (2020). Generación Y de la UANL: El grado de Importancia de los Factores Personales y flexibilidad laboral para permanecer en su trabajo. *Vincula Téctica*, 6(1), 1-14. http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica6_1/A.145.pdf
- Martínez, R., Segovia, A., Pérez, K. (2021). El impacto del home office y el balance de vida y trabajo en la retención de personal de la Generación Y durante el Covid-19. *Vincula Téctica EFAN*, 7(2), 113-124. <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/88>
- Maslow, A. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (1), 370-396. <https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001>
- Mayo (1924). Problemas sociales de una civilización industrial. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Mejía, J. (2018). *Análisis estadístico multivariante con SPSS para, las ciencias económico-Administrativas: teoría y práctica de las técnicas independientes*. México: Alfaomega.
- Meza, B. y Montalvo, M. (2018). *Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting y Tax*. (Tesis de grado). Universidad Central de Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/14520>
- Mita, M., Aarti K. and Ravneeta, D. (2014) Study on Employee Retention and Commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2(1), 154-164. [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1768925](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1768925)
- Morrison, D. (1990). *Multivariante statistical methods*. New York: McGraw Hill
- O'Sullivan, K., Bird, N., Robson, J., & Winters, N. (2019). Academic identity confidence and belonging: the role of contextualised

- admissions and foundation years in higher education. *British Educational Research Journal*, 45(3), 554-757. https://www.researchgate.net/publication/331621590_Academic_identity_confidence_and_belonging_The_role_of_contextualised_admissions_and_foundation_years_in_higher_education
- OCC Mundial (2021). <https://www.occ.com.mx/blog/indice-salarial-para-atraer-y-retener-talento/>
- Oludayo, O., Falola, H., Ahaka, O. Fatogun, D. (2018). Work-life balance initiative as a predictor of employees' behavioural outcomes. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-17. <https://www.abacademies.org/articles/Work-life-balance-initiative-as-a-predictor-of-employees-1939-6104-17-1-160.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (2021). Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión. OIT. https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_841370/lang--es/index.htm
- Potgieter, I., y Mawande, L. (2017). Self-esteem employability attributes abd retention factors of employees within the financial sector. *Journal of Psychology*, 27(5), 393-399. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14330237.2017.1347771>
- Ramírez, F., Zwerg-Villegas, A. (2012). Metodología de la investigación: más que una receta. *AD-minister*, (20),91-111. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3223/322327350004>
- Ramos (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-5. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/346351134_Los_Alcances_de_una_investigacion
- Rodríguez (2016). Equilibrio trabajo-vida: proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable. *Ciencias Administrativas*, 1(8), 33-42. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788004/511653788004.pdf>
- Rodríguez, J. y Pérez, C. (2020). Los objetivos de desarrollo sostenible en clave de RRHH. *Capital Humano*, 349(1), 99-110. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7472028>
- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de Corte Transversal. *Tópicos en investigación clínica*, 21(3), 141-147. <https://www.researchgate.net/publication/329051321>
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento.

- InnOvaciOnes*, 11(22), 235-268. Recuperado de: <https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/59>
- Salvador, J., Torrens, M., Vega, V., y Noroña, D. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-52. <https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/21.2021.03>
- Scott, J. (2008). Género e historia, México, FCE, Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
- Sekyi, S., Asiedu, D., & Oppong, N. Y. (2020). Retention of Health Professionals in the Upper West Region of Ghana: Application of Partial Least Square Structural Equation Modelling. *Journal of African Business*, 1(1), 1-23. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15228916.2020.1773609?needAccess=true>
- Veiga, J., Fuente, E. y Zimmermann, M. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 54(210), 81-88. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2008000100011&lng=es&tlng=es
- Wrzensiewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy Management Review*, 26(2), 24-33. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2001.4378011>
- Zahid, H., María, Muhammad, W., Cedric, E., & Ahsan, S. (2020). Identifying factors for employee retention using computational techniques: an approach to assist the decision-making process. *SN Applied Sciences*, 9(2), 2-20. https://www.researchgate.net/publication/344010271_Identifying_factors_for_employee_retention_using_computational_techniques_an_approach_to_assist_the_decision-making_process
- Zhang, J., Ul-Durar, S., Akthar, M., Zhang, Y., y Lu, L. (2021). How does responsible leadership affect employees' voluntary workplace green behaviors? A multinivel dual process model of voluntary workplace green behaviors. *Journal of environmental Management*, 296(1), 1-10. <https://www.journals.elsevier.com/journal-of-environmental-management>
- Zikmund, W. (1994). *Business research methods* (Cuarta edición ed.). Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.

Capítulo 7

El *reskilling*, *soft skill* necesaria para la empleabilidad, en la postpandemia por COVID-19

Cristina Isabel Laines Alamina

Ivyonne Janette Silva Almanza

Pablo Guerra Rodríguez

Resumen. En este artículo se señala la importancia de desarrollar habilidades blandas y cómo éstas son un factor preponderante en la inserción laboral, así mismo identificar la relación que existe entre la empleabilidad de egresados universitarios, y el *reskilling* como habilidad blanda. Las cuales, una vez aplicado el instrumento, se puede observar la necesidad de su desarrollo y adquisición. Se aplicó un cuestionario electrónico, con escala de frecuencias, a graduados de nivel superior, especialmente a los de último semestre del posgrado, quienes se desempeñan en diversos ámbitos laborales.

Palabras clave: *soft skills*, *reskilling*, empleabilidad, organizaciones.

Introducción

Hoy en día el desarrollo de habilidades blandas o también conocidas como *soft skills*, ha tomado una fuerza considerable en el entorno organizacional–empresarial. Sumado a la necesidad de las organizaciones de contar con personal capaz de adaptarse a los nuevos entornos que se desarrollaron después de los efectos por la pandemia por

COVID-19. Es una necesidad imperante que el trabajador o aspirante a ocupar un puesto, desarrolle este tipo de habilidades ya que incrementa la posibilidad de conseguir o afianzar un puesto de trabajo, aunado al hecho de poseer conocimientos o un nivel de educación determinado.

- Es palpable el creciente interés de los empleadores y de los futuros empleados, la necesidad de desarrollar habilidades blandas, que se consideran en algunas ocasiones inclusive más valiosas que las habilidades duras.
- Estudios muestran el alto crecimiento de la demanda de trabajadores que posean habilidades blandas, su impacto en la empleabilidad y en los salarios (Deming 2017).

Método

Se utilizó un método descriptivo, explicativo e inferencial, sobre las características sociodemográficas relacionadas con el *reskilling* y las habilidades blandas. Para efectos de desarrollar esta investigación se aplicó un instrumento elaborado con escala de frecuencias, el cual se aplicó vía electrónica por medio de un formulario Google Forms, el cual fue dirigido a profesionistas que se encuentran estudiando el último año de Posgrado, en el programa de Maestría en Administración; posteriormente, con la data obtenida se procesaron en el software SPSS para su análisis estadístico. En este instrumento se enlistan las principales habilidades blandas derivadas del estudio presentado en el Foro Económico Mundial, considerando para su análisis como una primera aproximación de la variable *reskilling*.

Desarrollo

De acuerdo con el Foro Económico Mundial, se estima que para el 2025, un estimado de 85 millones de puestos de trabajo podrían ser desplazados por los alcances de la tecnología entre personas y máquinas, pero más allá de ello, también sugiere que pueden surgir alrededor de 97 millones de empleos, que se adapten a nuevas formas divisiones de trabajo entre las personas, las máquinas y el *big data*. (Future of Jobs

Report 2020, World Economic Forum). Los empleados deberán adquirir nuevas habilidades y optar por desarrollar nueva formación, a medida que se adopten nuevas tecnologías, según señala el informe. Por ello el escenario actual, requiere del desarrollo de nuevas aptitudes de gestión, aprendizaje activo, tolerancia al estrés y la flexibilidad del entorno.

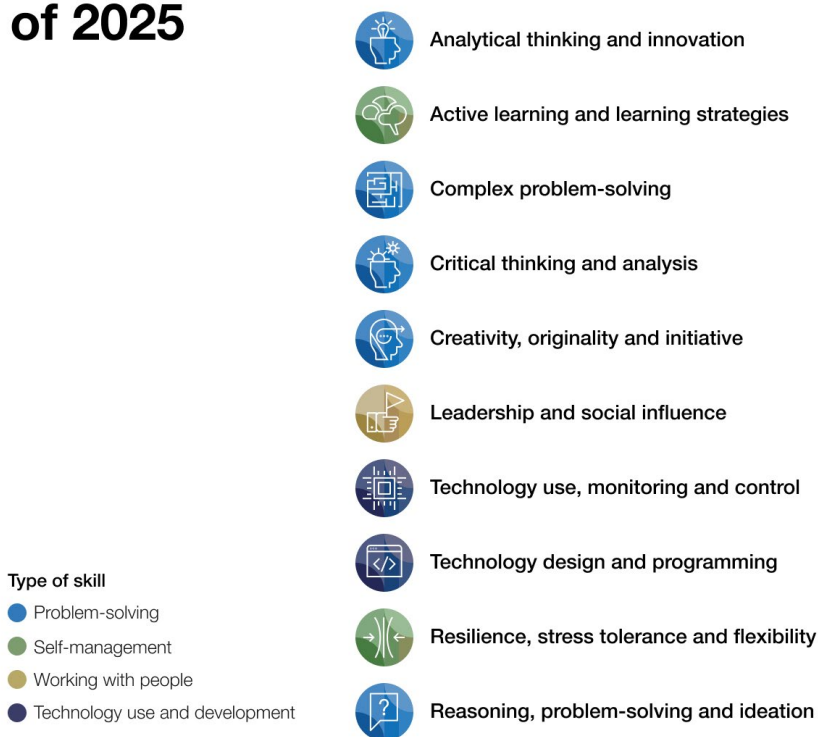
El informe sobre el futuro de los empleos por su traducción al español, presentado durante el Foro Económico Mundial, muestra la relación entre los empleos y las habilidades del futuro, acorde a los cambios y nuevos rumbos de los negocios. La disrupción de la tecnología ha transformado al mundo, será la misma que establezca los criterios para crear, ayudar y aprender de nuevas habilidades, también señala, que ante la gran disposición de innovación en tecnología que define nuestro entorno actual, ésta puede permitir brindar nuevos escenarios para potencializar el capital humano.

Según el World Economic Forum, las 10 habilidades principales para enfrentar los desafíos futuros son:

1. Pensamiento Analítico e Innovación.
2. Aprendizaje Activo y Estrategias de Aprendizaje.
3. Resolución de Problemas Complejos.
4. Pensamiento Crítico y Análisis.
5. Creatividad, Originalidad e Iniciativa.
6. Liderazgo e Influencia Social.
7. Uso, Seguimiento y Control de la Tecnología.
8. Diseño y Programación de Tecnología.
9. Resiliencia, Tolerancia al Estrés y Flexibilidad.
10. Razonamiento, Resolución De Problemas e Ideación.

Figura 1. Top 10 de habilidades en el 2025

Top 10 skills of 2025



Fuente: Future of Jobs Report 2020 - Foro Económico Mundial. Reporte de habilidades blandas que serán más demandadas en el 2025.

Es ahí donde reconoce que las habilidades técnicas seguirán siendo demandadas por las organizaciones, las habilidades blandas ó *soft skills*, cada vez tienen mayor importancia en los diversos procesos de selección y reclutamiento de personal en las organizaciones, a tal grado que hoy en día los empleados dan prioridad a las competencias socio emocionales, de los candidatos y posteriormente a su formación académica-profesional.

Tendencias Actuales en las Habilidades Blandas más Buscadas por los Reclutadores

En la actualidad, diversas tendencias confirman la relevancia de las habilidades blandas más allá de las ya tradicionalmente reconocidas. Estas competencias no sólo enriquecen el perfil de los candidatos, sino que también se han convertido en factores cruciales para el éxito en el entorno empresarial y laboral contemporáneo. Además de las habilidades previamente mencionadas, varias bases sólidas emergen como esenciales para el crecimiento profesional:

Flexibilidad y Adaptación al Cambio: En un mundo caracterizado por la constante evolución, la capacidad de adaptarse a nuevos desafíos se erige como una habilidad crítica. Según expertos en reclutamiento, las empresas buscan candidatos que sean no solo flexibles, sino también capaces de afrontar los retos presentes y futuros con determinación. Investigaciones de LinkedIn en 2021 subrayan que la flexibilidad y la adaptabilidad se han vuelto permanentes en las demandas laborales. (LinkedIn, 2021).

Comunicación Efectiva: La habilidad para establecer comunicación efectiva no sólo involucra transmitir un mensaje, sino también escuchar activamente, mostrar apertura a nuevas perspectivas y respetar diversos puntos de vista. Esta competencia permite visualizar el entorno desde una perspectiva fresca y conectar ideas con diferentes audiencias.

Organización y Gestión del Tiempo: El panorama laboral post pandemia ha transformado la forma en que se realiza el trabajo. En esta era, se valora la capacidad de obtener resultados y trabajar según objetivos, aprovechando la autonomía y gestionando el tiempo de manera eficaz.

Trabajo en Equipo y Colaboración: Las organizaciones contemporáneas presentan estructuras horizontales y ágiles, lo que realza la importancia de trabajar en equipo y colaborar de manera efectiva para alcanzar metas comunes.

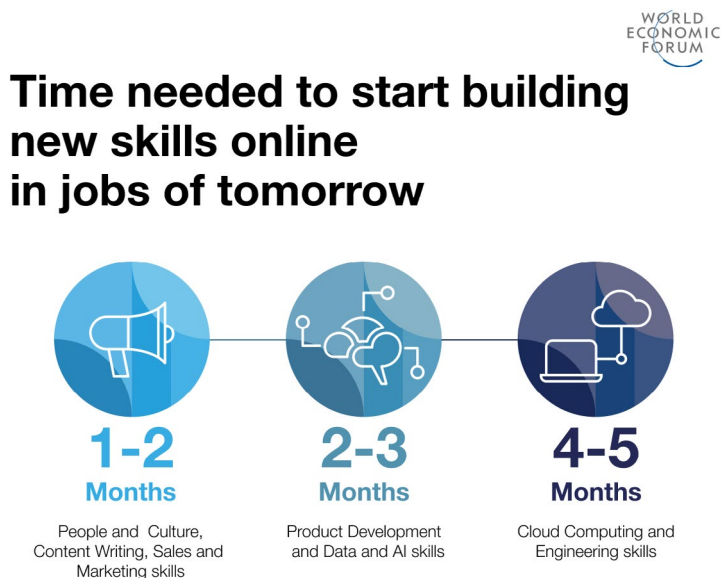
Proactividad y Solución de Problemas: La claridad en los objetivos trazados permite a los individuos actuar con precisión y celeridad, lo que equilibra el análisis y la ejecución de tareas en busca de resultados exitosos.

Creatividad e Innovación: Fomentar la creatividad como la habilidad para generar soluciones novedosas y pensamiento innovador se vuelve crucial en un entorno competitivo.

La necesidad de desarrollar estas habilidades para adecuarse a los nuevos entornos es innegable. Según investigaciones, el tiempo necesario para adquirir o desarrollar estas competencias varía según el tipo de habilidad, y aunque la tecnología facilita el aprendizaje, se requiere tiempo, inversión y oportunidades para su pleno desarrollo.

En resumen, las habilidades blandas mencionadas anteriormente no sólo son valiosas adiciones al perfil de un candidato, sino que también son esenciales para prosperar en un entorno laboral en constante cambio y evolución. Su desarrollo y aplicación efectiva requieren un compromiso sostenido y la comprensión de su impacto en la empleabilidad y el éxito profesional.

Figura 2. Rangos de temporalidad para desarrollar nuevas habilidades en los trabajos del futuro



Fuente: Future of Jobs Report 2020 - Foro Económico Mundial. Reporte de habilidades blandas que serán más demandadas en el 2025.

El mercado laboral global, disruptivo y voraz en el que nos desempeñamos en la actualidad hace surgir la necesidad de la población activa de buscar un empleo. Por ello ante el alto nivel de competitividad, las empresas deben evaluar diversos aspectos para la elección de un candidato. Por ello toma relevancia el conocer los diversos aspectos de la **empleabilidad**, que refleja cuatro grandes bloques, todos y cada uno de ellos ligados directamente a las capacidades de un sujeto en un proceso de selección laboral.

En el artículo de Nuevas Fronteras en la reconversión y mejora de las cualificaciones de Gratton (2019) menciona que, aunque no se tenga la certeza de los trabajos que desaparecerán y que otros se crearán, lo que si es seguro es que, en un momento, independientemente de nuestra edad, tendremos que volver a aprender nuevas formas de hacer las cosas, ya sea por medio de la tecnología u otras habilidades necesarias para adaptarnos a estos tiempos de ajuste y reajuste.

La empleabilidad responde a cuatro conceptos distintos, todos ellos muy ligados a las capacidades de un determinado sujeto en un proceso de selección laboral.

La primera definición es “**grado de adaptabilidad** que demuestra un individuo en la consecución y mantenimiento de un empleo, así como en la actualización de sus competencias profesionales”.

La segunda definición es “**conjunto de aptitudes y actitudes** que favorecen la integración laboral. Posibilidades existentes de encontrar empleo y de amoldarse un mercado laboral en constante cambio”.

En tercer lugar, la definición de empleabilidad es “concepto que hace referencia a **estrategias pedagógicas que contribuyen a diversificar las alternativas de empleo** del sujeto pedagógico y facilitar sus futuras reconversiones laborales. Las estrategias formativas más utilizadas para facilitar las condiciones de empleabilidad del sujeto se refieren al refuerzo y aumento de sus capacidades básicas y de fundamento y al desarrollo de competencias”.

Por último, el concepto de empleabilidad también se entiende como “el conjunto de **competencias personales relacionadas con las actitudes**, aptitudes y conocimientos básicos que facultan a una persona para poder desempeñar cualquier trabajo”.

En el año 2019, previo al COVID-19, en las empresas, en el discurso político de los gobiernos y su relación con las universidades, se hablaba de la automatización y de las nuevas tecnologías a consecuencia de la

cuarta revolución industrial, a lo que la tendencia era hacia la actualización de habilidades tecnológicas necesarias en las personas a una gran escala para enfrentar este reto que exigía esta transformación (Li, 2022). Y que precisamente Whiting (2020) citado por Li (2022), menciona en su momento que la mitad de la fuerza laboral deberá volver a capacitarse en los próximos cinco años ya que la doble interrupción de los impactos económicos de la pandemia de COVID-19.

Recapacitar (*reskilling*) es aprender habilidades completamente nuevas que lo llevarán a nuevos puestos de trabajo, mientras que *upskilling* es para aprender nuevas habilidades que le ayudarán a mejorar su posición actual de acuerdo con Sivalingam y Mansori (2020).

Dentro de la revisión de los informes de las 10 habilidades principales en la reconversión y mejora de las habilidades de la fuerza laboral, se habla de los efectos globales de la mejora de las cualificaciones de la fuerza laboral, una de ellas es la necesidad de mejorar y volver a capacitar a la fuerza laboral, y se enfatiza en el *upskilling*, en donde los empleados adquieran nuevas habilidades para ayudar en su responsabilidad laboral actual, mientras que la recapacitación (*reskilling*) es el conocimiento y las habilidades necesarias para asumir roles diferentes o completamente nuevos. (Li y Lu, 2021 citado por Li, 2022).

Una vez presentadas las ideas generales, surge el interés de replantear en los empleados y empleadores, el nacimiento de una necesidad, el *reskilling*. Descrito como la re-capacitación, el agregar nuevas habilidades a las ya existente para potencializar las que ya se tienen y expandir el conocimiento hacia nuevas áreas para ocupar una nueva posición o hacerse cargo de nuevas responsabilidades.

De acuerdo con datos de Future of Jobs 2020, “Se estimaba que, en los siguientes 5 años, 75 millones de empleos serían desplazados por la automatización e integración tecnológica”. En el lado opuesto, la transformación crearía 133 millones de empleos con nuevos roles y habilidades. (El dato se calculó antes del COVID-19, luego de la aceleración digital posiblemente el cambio no se dé en años, sino en meses).

Casi la mitad de las habilidades básicas requeridas en todos los roles cambiarán y se requerirán otras que no son comunes en la fuerza laboral, ni es probable que estén disponibles en el futuro cercano en los sistemas educativos actuales.

Y dado esos cambios acelerados, surge la tendencia del *reskilling*, para dotar a los empleados de nuevas habilidades.

Al respecto, en una encuesta hecha a gerentes y directores de capacitación realizada por la revista *Training Journal y Workable*, plataforma de software de reclutamiento, descubrieron lo siguiente:

43% de las empresas incrementaron sus esfuerzos de *upskilling* y *reskilling* después de la pandemia.

66% de los empleados expresaron que una de sus mayores motivaciones era desarrollar nuevas habilidades para mejorar en su trabajo.

Según el informe de Workplace Learning de LinkedIn, 51% de las compañías a nivel mundial tienen previsto invertir en un programa de *upskilling* interno, mientras que 47% en el *reskilling*.

Chakma y Chaijinda (2020) concluyen en su artículo que un programa de capacitación ayuda a que el personal de la empresa mejore sus habilidades, con esto el personal tendrá una mayor comprensión de sus responsabilidades en sus funciones y, a su vez mayor confianza, lo que reditúa en la satisfacción y la moral del personal. También mencionan que la recapacitación (*reskilling*) crea un ambiente en donde el personal pone mayor atención al trabajo y exige una forma diferente de pensar y de ser creativo.

Para adaptar las habilidades y los roles de los empleados a las formas de trabajo posteriores a la pandemia será crucial para construir la resiliencia del modelo operativo (Agrawal, *et al.*, 2020). Para esto recomienda seis pasos para volver a capacitarse y prosperar a los líderes y equipos de trabajo, en donde los primeros tres son para ayudar a definir la estrategia y los últimos tres para llevar a la acción y son:

1. Identifique rápidamente las habilidades de su recuperación en su modelo de negocio.
2. Desarrolle habilidades de los empleados críticas para su nuevo modelo de negocio.
3. Lanzar viajes de aprendizaje personalizados para cerrar brechas críticas de habilidades.
4. Comience ahora, pruebe rápidamente y sea reiterativo.
5. Actuar como una pequeña empresa para tener un gran impacto.
6. Proteja los presupuestos de aprendizaje.

Resultados

Una vez aplicado el cuestionario a graduados de nivel superior quienes se desempeñan en diversos ámbitos laborales, y que fueron seleccionados derivado de que están cursando actualmente una Maestría en Administración, lo que permite sean candidatos óptimos para vivir el proceso de *reskilling* dentro de las organizaciones, así mismo su reciente egreso de niveles de Licenciatura, son un referente de lo requerido por los empleadores hoy en día.

Se presentan los resultados obtenidos. Para tal efecto se consideró, una muestra aleatoria de 64 personas (de las cuales son 28 hombres y 36 mujeres), entre una edad de 21 hasta 50 años, en puestos de apoyo (79.7%), jefatura (14%) y de alta dirección (6.3%), con una escolaridad de licenciatura (67.19%) y maestría (32.81) y un tiempo de laborar en el puesto menos de un año (54.7%), entre 2 y 5 años (39%), entre 6 y 10 años (4,7%) y entre 11 y 20 años (1,6%).

A continuación, en la tabla 1, podemos observar los resultados del alfa de Cronbach, de cada una de las variables, las cuales se encuentran en un rango razonable estimado.

Tabla 1. Alfa de Cronbach de las variables de estudio

<i>Variable</i>	<i>Ítems</i>	<i>Alfa de Cron Bach</i>
Trabajo en equipo	7	0.862
Comunicación	3	0.801
Gestión	3	0.829
Reskilling	5	0.680

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la tabla 1 los valores de alfa de Cronbach para las variables, oscilan en un rango de .862 - .680, lo que es considerado como aceptable.

*Resultados de la variable de Trabajo en equipo***Tabla 2. TE1.-Identifica y utiliza el conjunto de habilidades de cada miembro del equipo**

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válido	NUNCA	1	1.6	1.6	1.6
	CASI NUNCA	1	1.6	1.6	3.1
	ALGUNAS VECES	16	25.0	25.0	28.1
	CASI SIEMPRE	26	40.6	40.6	68.8
	SIEMPRE	20	31.3	31.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la tabla 2 que el 40% de los encuestados identifica y utiliza el conjunto de habilidades de cada miembro del equipo; mientras que el 31% lo hace siempre dando un porcentaje de casi el 70% de los encuestados que utilizan este conjunto de habilidades en su desempeño laboral.

Tabla 3. TE2.-Establece los objetivos de enfoque de acuerdo con el problema/proyecto

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válido	NUNCA	1	1.6	1.6	1.6
	ALGUNAS VECES	13	20.3	20.3	21.9
	CASI SIEMPRE	18	28.1	28.1	50.0
	SIEMPRE	32	50.0	50.0	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3 podemos observar que los encuestados afirman en un 80% que casi siempre y siempre establecen los objetivos de acuerdo al problema/proyecto. Lo cual permite claridad en el cumplimiento de las metas y tareas.

Tabla 4. TE3.-Tienen entre si la responsabilidad de avanzar hacia la meta del proyecto

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válido	CASI NUNCA	1	1.6	1.6	1.6
	ALGUNAS VECES	3	4.7	4.7	6.3
	CASI SIEMPRE	16	25.0	25.0	31.3
	SIEMPRE	44	68.8	68.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 muestra que el 93.8% de los encuestados casi siempre y siempre resaltan la importancia de la responsabilidad hacia la meta del proyecto.

Tabla 5. TE4.-Cada miembro del equipo ofrece y acepta la crítica constructiva y la retroalimentación

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válido	CASI NUNCA	2	3.1	3.1	3.1
	ALGUNAS VECES	17	26.6	26.6	29.7
	CASI SIEMPRE	22	34.4	34.4	64.1
	SIEMPRE	23	35.9	35.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la tabla 5 los encuestados reconocen que cada miembro del equipo ofrece y acepta la crítica constructiva y la retroalimentación en un 70% casi siempre y siempre.

Tabla 6. TE5.-Se tiene una definición clara de las expectativas de cada miembro

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válido	NUNCA	1	1.6	1.6	1.6
	CASI NUNCA	2	3.1	3.1	4.7
	ALGUNAS VECES	17	26.6	26.6	31.3
	CASI SIEMPRE	19	29.7	29.7	60.9
	SIEMPRE	25	39.1	39.1	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 que refiere la definición clara de las expectativas de cada miembro muestra que un 68.8% siempre y casi siempre, se tiene esta definición.

Tabla 7. TE6.-Se cuenta con mecanismos para supervisar el proceso y control del trabajo (actas de reuniones/programas/planes de acción)

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válido	NUNCA	2	3.1	3.1	3.1
	CASI NUNCA	5	7.8	7.8	10.9
	ALGUNAS VECES	9	14.1	14.1	25.0
	CASI SIEMPRE	24	37.5	37.5	62.5
	SIEMPRE	24	37.5	37.5	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

El dato mostrado en la tabla 7 nos demuestra que la utilización de mecanismos para supervisar el proceso y control del trabajo (actas de reuniones/programas/planes de acción) los utilizan siempre y casi siempre el 75% de los encuestados.

Tabla 8. TE7.-Cada miembro del equipo hace una contribución significativa

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
	CASI NUNCA	1	1.6	1.6	1.6
	ALGUNAS VECES	6	9.4	9.4	10.9
Válido	CASI SIEMPRE	26	40.6	40.6	51.6
	SIEMPRE	31	48.4	48.4	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8 muestra que un 89% de los encuestados siempre y casi siempre, hace una contribución significativa.

Con este bloque sobre trabajo en equipo, en donde se sustenta que una investigación realizada por Pearson en el 2019 en donde se reveló que las empresas tienen interés en brindar capacitación para que los colaboradores logren desarrollar ciertas habilidades, entre las que se encuentra con mayor prioridad la de **colaboración y trabajo en equipo** con un 78% del estudio realizado.

Resultados de la variable Comunicación

Tabla 9. C8.-Considera que las ideas mejoran con el trabajo en equipo en el área

	<i>N</i>	<i>%</i>
CASI NUNCA	1	1.6%
ALGUNAS VECES	6	9.4%

CASI SIEMPRE	14	21.9%
SIEMPRE	43	67.2%

Fuente: Elaboración propia.

De la variable comunicación en donde se considera que estas ideas pueden mejorar la comunicación en el área dado que el 89.1% de los encuestados considera que las ideas mejoran con el trabajo en equipo.

Figura 3. C9.-Considera que los conocimientos aumentan de manera significativa cuando se trabaja en equipo



Fuente: Elaboración propia.

De la figura 1 en donde en el gráfico se puede apreciar que de los encuestados, el 90.6% coincide en que significativamente cuando se trabaja en equipo la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades se ven favorecidos para su desarrollo y adquisición.

Tabla 10. C10.-Considera que la información se maneja de una forma más clara y completa trabajando en equipo

	<i>N</i>	<i>%</i>
CASI NUNCA	1	1.6%
ALGUNAS VECES	10	15.6%
CASI SIEMPRE	14	21.9%
SIEMPRE	39	60.9%

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la tabla 10 el 82.8% de los encuestados afirma que el manejo de la información se da de una manera más precisa clara y objetiva trabajando en equipo.

La comunicación es una habilidad blanda imprescindible, debido a su transversalidad en donde destaca, la asertividad, en la forma que se expresa lo que se siente, sus necesidades, derechos, opiniones sin ánimo de ofender los sentimientos de los demás, como también en a través de nuestro lenguaje corporal, tono de voz y las palabras precisas al intercambiar las ideas (Molinar, Héctor. Enero, 2022).

Resultados de la variable Gestión

Tabla 11. G11.-Considera que una buena planificación de sus actividades mejora la gestión del tiempo

	<i>N</i>	<i>%</i>
ALGUNAS VECES	1	1.6%
CASI SIEMPRE	10	15.6%
SIEMPRE	53	82.8%

Fuente: Elaboración propia.

Los datos mostrados en la tabla 11 mencionan que el 97.8% de los encuestados coincide en que las correctas planificaciones de las actividades inciden en la mejora de la gestión del tiempo que se invierte en los procesos y actividades.

Tabla 12. G12.-Considera que una buena ejecución de las tareas ayuda a gestionar los tiempos

	<i>N</i>	%
ALGUNAS VECES	3	4.7%
CASI SIEMPRE	12	18.8%
SIEMPRE	49	76.6%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 12 se muestra que el 95.4% de los encuestados considera que la correcta ejecución de las tareas asignadas permite gestionar de manera adecuada los tiempos.

Tabla 13. G13.- ¿Cree usted que organizarse ayuda a mejorar la gestión de los tiempos de respuesta del área?

	<i>N</i>	%
ALGUNAS VECES	2	3.1%
CASI SIEMPRE	9	14.1%
SIEMPRE	53	82.8%

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se señala en la tabla 13, tan solo el 3.1% de los encuestados no considera que la organización sea un factor determinante para mejorar la gestión de los tiempos de respuesta, no obstante, un 96.9% lo ve como una necesidad para la adecuada gestión.

Los especialistas consideran que la formación en gestión de proyectos puede ayudar al éxito del mismo, pero que un factor crítico que puede

mejorar las posibilidades del éxito son las habilidades blandas y, sobre todo, facilitan la gestión propia y de los equipos involucrados en el proyecto (Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia, 2021).

Resultados de la variable Reskilling

Tabla 14. R14.- ¿Cómo has adquirido tus conocimientos actuales, de manera formal (autodidacta, tutoriales)?

	<i>N</i>	%
CASI NUNCA	1	1.6%
ALGUNAS VECES	16	25.0%
CASI SIEMPRE	26	40.6%
SIEMPRE	21	32.8%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 14 muestra que la adquisición de conocimientos en al menos un 25% de manera ocasional se da de forma autodidáctica o a través de tutoriales, mientras que las nuevas tendencias confirman que esta forma de adquirir conocimiento se ve reforzada y latente en un 73.4 por ciento.

Tabla 15. R15.- ¿Cómo has adquirido tus conocimientos actuales, de manera formal (a través de Instituciones Públicas o Privadas)?

	<i>N</i>	%
ALGUNAS VECES	7	10.9%
CASI SIEMPRE	26	40.6%
SIEMPRE	31	48.4%

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la tabla 15, 89% de las personas encuestadas adquiere el conocimiento a través de diversas instituciones tanto públicas como privadas.

Tabla 16. R16.- ¿Cómo has adquirido tus conocimientos actuales de manera formal (por experiencia laboral)?

	<i>N</i>	<i>%</i>
CASI NUNCA	1	1.6%
ALGUNAS VECES	11	17.2%
CASI SIEMPRE	19	29.7%
SIEMPRE	33	51.6%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 16 se señala la persistente necesidad del desarrollo personal donde en al menos el 71.3% los conocimientos han sido adquiridos derivados de la experiencia laboral de los encuestados.

Tabla 17. R17.- ¿Utilizó el correo electrónico y/o otras herramientas on-line para realizar y compartir información en el trabajo?

	<i>N</i>	<i>%</i>
NUNCA	1	1.6%
ALGUNAS VECES	6	9.4%
CASI SIEMPRE	11	17.2%
SIEMPRE	46	71.9%

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver en la tabla 17 importancia de la utilización de diferentes herramientas digitales para el desarrollo del trabajo dentro de las organizaciones

Tabla 18. R18.- Animo y enseño a otras personas a desarrollar nuevas habilidades para mejorar la relación con el entorno laboral

	<i>N</i>	%
CASI NUNCA	1	1.6%
ALGUNAS VECES	9	14.1%
CASI SIEMPRE	17	26.6%
SIEMPRE	37	57.8%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 18 se muestra en los resultados que es latente la necesidad de desarrollar nuevas habilidades y competencias que permitan adecuarse a las nuevas demandas del entorno laboral de acuerdo a lo que respondieron los encuestados.

Tabla 19. R19.-El ambiente que se propicia en tu lugar de trabajo permite desarrollar con creatividad las actividades a desempeñar

	<i>N</i>	%
CASI NUNCA	2	3.1%
ALGUNAS VECES	12	18.8%
CASI SIEMPRE	17	26.6%
SIEMPRE	33	51.6%

Fuente: Elaboración propia.

Para el 78.8% de los encuestados es importante que se genere el ambiente propicio para desarrollar actividades con creatividad lo cual permite desempeñar más eficientemente las actividades, según se muestra en la tabla 19.

Se constata que la creatividad será y es de las más demandadas habilidades por parte de las organizaciones de acuerdo con el artículo de Muñoz (2020) y lo sustenta en el informe *de las empresas españolas frente a la revolución del reskilling* elaborado por EY y Future Work Institute y que revela que el 91% de las empresas esperan que la demanda

de esta habilidad crezca entre el 2020 y 2022, que de acuerdo con estas preguntas denotamos tal importancia.

Conclusión

En este estudio, inspirado en el trabajo de Almeida Santos y Soares (2018), se examinó la relevancia primordial del desarrollo de habilidades blandas en el entorno post-pandemia por COVID-19. Como mencionan Almeida Santos y Soares (2018) en su investigación sobre estudiantes de psicología, las habilidades sociales, la resiliencia y la resolución de problemas son componentes cruciales para el éxito en diversos contextos, incluyendo el laboral. Su estudio en la revista *Liberabit*. Revista de Psicología resalta la importancia de estas habilidades en el desarrollo de individuos.

Deming (2017) respalda esta perspectiva al enfatizar “la creciente importancia de las habilidades sociales en el mercado laboral”. Su artículo en *The Quarterly Journal of Economics* destaca cómo las habilidades sociales están tomando un papel central en la empleabilidad, especialmente en un mundo post-pandemia.

Asimismo, las investigaciones de Hung (2022) sobre el desarrollo de políticas para mejorar y recapacitar al personal en China ofrecen una visión crucial sobre la necesidad de adaptarse a las demandas cambiantes en el mercado laboral. Hung pone de relieve la necesidad de *reskilling* y desarrollo continuo, una idea que también es respaldada por Gratton (2019) en su trabajo sobre la reconversión y mejora de las cualificaciones en MIT Sloan Management Review.

En consonancia con esto, el mapeo sistemático realizado por Espinoza Mina y Gallegos Barzola (2020) en la Revista Científica *UISRAEL* subraya la relevancia de las habilidades blandas tanto en la educación como en el ámbito empresarial. Su estudio destaca la necesidad de que los individuos adquieran y perfeccionen estas habilidades para sobresalir en un entorno laboral en constante cambio.

La influencia del liderazgo empoderador en los comportamientos innovadores del equipo también es un aspecto clave. Lin, Zhang, Ng y Zhong (2022) analizan las orientaciones cooperativas y competitivas del equipo en su estudio sobre comportamientos innovadores en el ámbito de la gestión hotelera. Esto demuestra cómo el desarrollo de habilidades

blandas, como el trabajo en equipo y la comunicación efectiva, puede impactar directamente en el desempeño y la innovación del equipo.

En conclusión, estos estudios y perspectivas de autores diversos convergen en la idea de que las habilidades blandas son esenciales para la empleabilidad en la post-pandemia. Desde la importancia de las habilidades sociales hasta la adaptación constante a nuevas demandas, estas investigaciones resaltan la necesidad de *reskilling* y desarrollo continuo para prosperar en el entorno laboral actual.

Referencias

- Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S. y Reich, A. (2020). *Para salir fortalecidas de la crisis del COVID-19, las empresas deben comenzar a capacitar a su fuerza laboral ahora*. McKinsey Insights.
- Chakma, S. y Chaijinda, N. (2020). Importancia de la reconversión y la mejora de las cualificaciones de la mano de obra. *Revista interdisciplinaria Sripatum Chonburi (ISCJ)*, 6(2), 23-31.
- De Almeida Santos, Z. y Soares, AB (2018). Habilidades sociales, resiliencia y resolución de problemas en estudiantes de psicología. *Liberrabit. Revista de Psicología*, 24(2), 265-276.
- Deming, D. (2017). La creciente importancia de las habilidades sociales en el mercado laboral. *The Quarterly Journal of Economics*, 132 (4), 1593–1640.
- Hung, J. (2022). Desarrollo de políticas sobre la mejora/recapacitación del personal de atención de la población de edad avanzada en China. *Revista Internacional de Investigación Ambiental y Salud Pública*, 19(15), 9440.
- Espinoza Mina, MA, & Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Gratton, LC (2019). Nuevas fronteras en la reconversión y mejora de las cualificaciones. *MIT Sloan Management Review*, 61(1). ISSN 1532-9194.
- Journal of Labor Economics*, “The Dynamics of Skill Development: Evidence from a Field Experiment”, 2020.
- Lin, M., Zhang, X., Ng, BCS y Zhong, L. (2022). Las influencias duales de las orientaciones cooperativas y competitivas del equipo en la rela-

- ción entre el liderazgo empoderador y los comportamientos innovadores del equipo. *Revista internacional de gestión hotelera*, 102, 103160. LinkedIn, “The Skills Companies Need Most in 2021”, 2021.
- Molinar, H. (enero, 2022). La comunicación como una habilidad blanda imprescindible. [https://mexicoindustry.com/invitado-editorial/la-comunicacion-como-una-habilidad-blanda-imprescindible-](https://mexicoindustry.com/invitado-editorial/la-comunicacion-como-una-habilidad-blanda-imprescindible)
- Muñoz Vita, A. (2020). La creatividad la habilidad más buscada en el posCovid. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/10/06/fortunas/1602006370_586706.html
- Li, L. (2022). Recualificación y mejora de las cualificaciones de la fuerza laboral preparada para el futuro para la Industria 4.0 y más allá. Frente del sistema de infantería. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>
- Pearson, I. (2021, 13 de julio). Habilidades blandas y el éxito para la vida laboral. Disponible en: <https://blog.pearsonlatam.com/talento-humano/habilidades-blandas-exito-laboral>

Capítulo 8

La Eficiencia de los Servicios Municipales desde la Perspectiva de los Funcionarios Públicos

*Elda Ayde De León De la Garza
Elisa Raquel Yllan Ramírez
Luis Alberto Villarreal Villarreal*

Resumen. En las últimas décadas la evolución de la administración pública ha sido una necesidad constante de la que todos los gobiernos del mundo han sido parte, tratando de modernizar y adaptar su gestión con enfoques distintos a los de la administración pública tradicional, dando como resultado muchos cambios en su manera de gestionar los recursos con los que cuentan las instituciones públicas. El cambio más significativo se encuentra, en que, el ciudadano es el eje de la acción gubernamental, por lo que ahora es visto como cliente. Ante este cambio de perspectiva resulta imprescindible medir la satisfacción que los ciudadanos tienen con relación a los servicios que se brindan en la administración pública, por lo que, a través de mecanismos como encuestas de satisfacción, buzón de comentarios, entre otros, con los cuales se mide los niveles de satisfacción ciudadana para que las instituciones públicas mejoren y sean cada vez más eficientes. El objetivo de esta investigación es identificar, desde la perspectiva del funcionario público, cuales son —según las dimensiones de los modelos SERVQUAL— los aspectos que consideren más importantes para la eficiencia de los gobiernos a nivel municipal. De modo que, para este estudio se adaptó una encuesta derivada del modelo antes mencionado, la cual se aplicó en una muestra

determinada a empleados municipales. En cuanto a la metodología de estudio es una investigación aplicada, con un enfoque cuantitativo, de alcance exploratorio no experimental de corte transversal, siguiendo el método científico para generar conocimiento práctico que coadyuve a los gobiernos locales a mejorar su eficiencia en beneficio del bienestar de los ciudadanos. Siendo uno de los principales hallazgos la necesidad de medir y mejorar los indicadores que municipales para el mejoramiento de su eficiencia.

Palabras clave: calidad en el gobierno, eficiencia municipal, gestión pública, satisfacción ciudadana, SERVQUAL.

Abstract. *In recent decades, the evolution of public administration has been a constant need, of which all the governments of the world have been part, trying to modernize and adapt their management with approaches different from those of traditional public administration, resulting in many changes in their way of managing the resources available to public institutions. The most significant change is that the citizen is the axis of government action, which is why he is now seen as a client. Given this change in perspective, it is essential to measure the satisfaction that citizens have in relation to the services provided in the public administration, therefore, through mechanisms such as satisfaction surveys, comment mailbox, among others, with which citizen satisfaction levels are measured so that public institutions improve and become increasingly efficient. The objective of this research is to identify, from the public official's perspective, which are -according to the dimensions of the SERVQUAL models- the aspects that they consider most important for the efficiency of governments at the municipal level. So, for this study, a survey derived from the aforementioned model was adapted, which was applied to a determined sample of municipal employees. Regarding the study methodology, it is an applied research, with a quantitative approach, of a non-experimental, cross-sectional exploratory scope, following the scientific method to generate practical knowledge that helps local governments to improve their efficiency for the benefit of the well-being of the residents. citizens. One of the main findings being the need to measure and improve municipal indicators to improve their efficiency.*

Keywords: quality in government, municipal efficiency, public management, citizen satisfaction, SERVQUAL.

Introducción

La importancia de esta investigación radica en analizar la evolución de la gestión pública, a través de la modernización y la incorporación de nuevas prácticas que contribuyan al bienestar de los ciudadanos y la legitimidad en las instituciones que a través de la eficiencia de sus acciones impacten en la satisfacción de los ciudadanos. En este sentido podemos observar la importancia que ha tomado el ciudadano para los gobiernos, en donde de acuerdo a los principios de la nueva gestión pública es visto como cliente, por lo que sus acciones deben de estar orientadas a satisfacer sus necesidades y cumplir sus expectativas, con acciones eficientes al interior de las instituciones, generando prácticas distintas a las que se hacían en los modelos de gobierno tradicional; muchas de estas provienen del sector empresarial y han sido adaptadas a las prácticas de gestión de las organizaciones públicas.

En este sentido y buscando la calidad de la gestión pública se presenta en la Cumbre de Iberoamérica la Carta Iberoamérica (2008) la cual establece la importancia del fortalecimiento de la participación de los ciudadanos para el logro de la eficiencia al interior de las instituciones y la satisfacción de los ciudadanos:

Reiteramos nuestro empeño en el fortalecimiento institucional del Estado, en lograr administraciones públicas más eficaces y transparentes y en promover los instrumentos necesarios para una mayor participación de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones. Los Estados Iberoamericanos fortalecerán en sus agendas gubernamentales las políticas de reforma de la Administración Pública.

Lo que resulta claro en este sentido en la incorporación de la calidad en la entrega de bienes y prestación de servicios, en las acciones gubernamentales, si bien es cierto esta calidad y satisfacción debe de estar presente en los tres niveles de gobierno, para esta investigación nos enfocamos a lo que concierne al gobierno municipal, por ser éste el gobierno más cercano a la gente al conocer de viva voz sus problemas y necesidades; por lo que se vuelve imperante enfocar esfuerzos en mejorar la eficiencia, satisfacción y calidad de los servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

Por otra parte, es importante considerar que el rol de los funcionarios públicos en la impartición de los servicios que se ofrecen a la ciudadanía es vital, en primera instancia deben conocer bien sus necesidades y tener

los recursos e infraestructura para poder ofrecer lo que les soliciten; así mismo de poseer las capacidades mínimas requeridas para ejercer las responsabilidades asignadas en sus puestos o cargos públicos. De ahí es que para esta investigación se consideró importante conocer desde la perspectiva interna de la administración, es decir desde la opinión de los funcionarios públicos, cuales elementos consideran más importantes para la eficiencia de la gestión municipal, al final del día son ellos los que conocen la necesidades de infraestructura y de los ciudadanos, por lo que su opinión es este estudio es muy importante y debido a ello, la recolección de datos es enfocada a empleados municipales de cualquier nivel que laboren actualmente en la administración pública.

Las iniciativas del sector privado en temas de administración y mejores prácticas para buscar la eficiencia en las organizaciones es una realidad, por lo que para esta investigación se considera la encuesta SERVQUAL de satisfacción, adaptada al sector público, específicamente a los municipios de la zona metropolitana y rural del Nuevo León, con el objetivo de mediar la importancia de los elementos y dimensiones, de la mencionada encuesta, pero desde la perspectiva del servidor público que sin duda, los resultados que de esta investigación emanen serán de conocimiento vital para la instituciones públicas, ya que, les permitirá identificar áreas de oportunidad para el logro de la satisfacción de los ciudadanos y fortalecer e impactar en la eficiencia de los servicios que ofrecen día con día.

En la primera parte de este estudio, enmarcada como antecedentes, podremos determinar con base en los resultados de diferentes estudios, que la satisfacción de los ciudadanos percibida a través de los servicios que ofrecen los gobiernos, son una gran problema ya que a pesar de los esfuerzos que se realizan por mejorar y atender de manera eficiente sus necesidades, en la opinión de los ciudadanos no es suficiente y no están satisfechos con los servicios que reciben, por lo que la eficiencia de las instituciones municipales se ve severamente cuestionada (Salazar, *et al.* 2020); la situación es similar en América Latina, sin ser México la excepción, es una opinión generalizada. Por lo que en este estudio se propone analizar las dimensiones de mayor importancia para mejorar la eficiencia en las instituciones municipales.

Posteriormente se describe la opinión de algunos autores, en relación con la gestión pública, a la evolución de la misma, así como de la satisfacción de los ciudadanos y calidad de los gobiernos que inciden

en la eficiencia de los gobiernos locales. Estructurando teóricamente de esta manera las principales variables en las que nos enfocamos en esta investigación.

La metodología del estudio para esta investigación es aplicada, con un enfoque cuantitativo y con un procesamiento estadístico.

Finalmente, una vez diseñado y aplicado el modelo metodológico para la recolección de datos, se presentan los resultados recolectados y conclusiones generadas a partir de esta investigación, que sin duda serán de gran aporte al conocimiento por seguir el método científico y de gran importancia práctica por el conocimiento que se genera a partir del estudio en los gobiernos locales.

Antecedentes

A partir de los 80, se iniciaron grandes reformas estructurales en la administración pública, relacionadas a la modernización de las mismas, impulsadas por un acelerado ritmo de globalización mundial, que obligó a los países a incorporar tendencias de cambios rápidos. Entre los más destacables, se encuentra el lugar que toma el ciudadano al ser percibido como cliente, ubicándolo en el centro de la gestión pública, con un rol más activo de participación en las acciones que atenderán las instituciones públicas, por lo que el ciudadano se vuelve un factor clave de impulso en la modernización en el sector público, ya que se centran en él, todas las acciones de gestión (Guerrero, 2004).

Los grandes referentes a nivel internacional en términos de modernización de la administración pública son Gran Bretaña, Nueva Zelanda y Canadá, que para este caso la modernización, se refiere a la gobernabilidad que se hace presente cuando existe un equilibrio en los gobiernos para atender de forma eficiente las demandas de los ciudadanos (Banco Mundial, 2003). Por lo tanto, de acuerdo al Banco Mundial (2003), define la gobernabilidad como la capacidad de los gobiernos para gestionar recursos de manera eficiente y formular, implementar y reforzar políticas y regulaciones. Desde el punto de vista Prats (2004): “A mayor gobernabilidad mayor capacidad institucional de satisfacción de necesidades.” En este mismo orden de ideas, a mayor satisfacción de necesidades, mayor confianza se genera en las instituciones, por la expectativa de que las mismas satisfagan las necesidades e intereses de la ciudadanía (Putnam, 1993, 2002).

De acuerdo al modelo de bienestar del Estado, se vuelve necesario que las instituciones sean percibidas como confiables por los ciudadanos, por lo que la confianza es un aspecto clave en la legitimidad en las mismas. Diego Gambetta (1988) define: “La confianza es especialmente relevante en condiciones de incertidumbre o ignorancia respecto a las acciones de otros no conocidas o no cognoscibles”

Desde el punto de vista de Monsiváis (2019), la efectividad de los servicios públicos va a proceder a otorgar confianza a los ciudadanos a estos resultados sugieren que, en el desempeño de los gobiernos subnacionales, las disparidades juegan un rol importante en la explicación de la confianza institucional. En consecuencia, siendo la confianza de los ciudadanos un aspecto clave en la legitimidad de las instituciones, se vuelve preponderante medir las opiniones que se generan en los ciudadanos, una vez que entran en contacto con alguna organización pública, por lo que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (2022) reconoce que las encuestas de confianza aplicadas a los organismos públicos, son los instrumentos adecuados para evaluar las experiencias de los usuarios de los diversos entes públicos. Asimismo, a través de éstas también se miden conductas y actitudes entre la ciudadanía y las instituciones gubernamentales como mecanismo de evaluación de la confianza, dado que la confianza se mide a través de la percepción construida a por experiencias y expectativas, en ocasiones puede ser un tanto subjetiva.

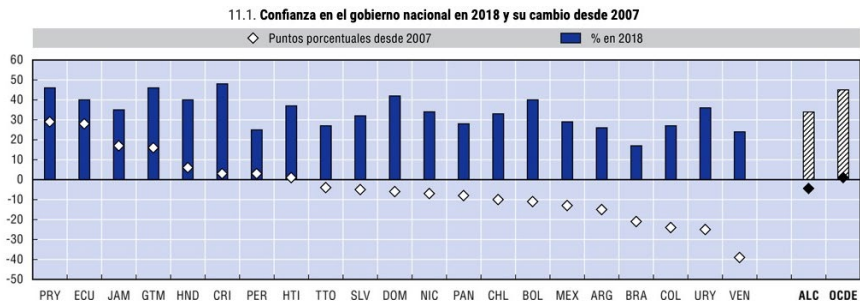
Ruiz (2015), considera que, en el contexto del análisis de las organizaciones, la confianza no puede ser ya descripta como “ciega”, sino como algo adquirido lentamente, resultante de experiencias interpersonales, y que se configura en relación con el respeto personal a otro u otros, y que se vincula a la creencia en que el sujeto en que se confía orienta sus comportamientos al bien del colectivo organizado. Por lo que, de acuerdo a Lafuente, Rojas & Agosta (2012) para restaurarla, es preciso llevar a cabo políticas públicas más efectivas que den mejores resultados a la ciudadanía.

En consecuencia, algunos autores han determinado dimensiones para una medición más rigurosa y certera. De acuerdo a Peter Drucker (2005), existen 5 dimensiones por las que el cliente evalúa su nivel de satisfacción. Estas dimensiones son: Fiabilidad, Seguridad, Tangibilidad, Empatía y Capacidad de Respuesta. Con lo que se busca mejorar la eficiencia en la calidad de los servicios que se ofrecen, por lo que en

aras de la evolutiva modernización es necesario una constante medición que ayude a las instituciones a mejorar sus indicadores de calidad en el servicio. Un ejemplo es la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG); en virtud de la relevancia que hoy en día el sector público otorga a la evaluación que sobre su desempeño hace la ciudadanía, y el papel de las encuestas de satisfacción como instrumentos para captar dicha evaluación de la sociedad, a fin de generar elementos para la mejora (ENCIG, 2017).

Con relación a la confianza en las instituciones públicas existen varios estudios que muestran que América Latina es en promedio, la más baja del mundo (Blind, 2007; Banco Mundial, 2010a). Otros estudios (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020) revelan de datos de confianza internacionalmente comparables es la Encuesta Mundial Gallup que cubre a ALC y a los países de la OCDE (figura 1). En promedio, los niveles de confianza en ALC alcanzaron el 33,9% en 2018, 4,4 puntos porcentuales (p.p.) menos que en 2007, y por debajo del promedio de la OCDE de 45%. Los países de ALC donde la confianza en el gobierno es más alta son Costa Rica (48%), Guatemala (46%) y Paraguay (46%). En el otro extremo del espectro, la confianza es más baja en Argentina (26%), Venezuela (24%) y Brasil (17%). Entre 2007 y 2018, la confianza aumentó más en Paraguay (29 p.p.), Ecuador (28 p.p.) y Jamaica (17 p.p.), mientras que las mayores reducciones se produjeron en Venezuela (39 p.p.), Uruguay (25 p.p.) y Colombia (24 p.p.).

Figura 1. Resultados de encuesta de confianza nacional

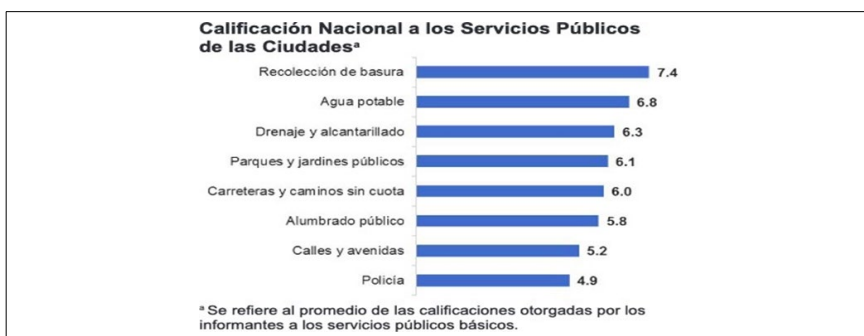


Fuente: Elaboración propia.

Por lo que, de acuerdo a Lafuente, Rojas & Agosta (2012) para restaurarla es preciso llevar a cabo, políticas públicas más efectivas que den mejores resultados a la ciudadanía.

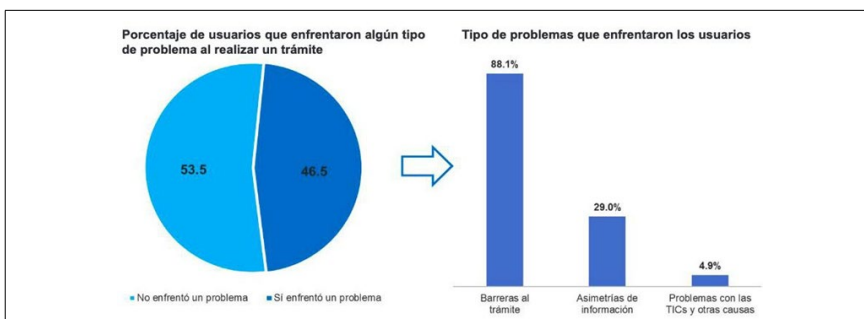
Con la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) contribuye a la medición de temas relativos a la gobernanza en México, sobre la gestión y el desempeño gubernamental a partir de la opinión y experiencias de la ciudadanía. Se trata de un tema relevante, dado que la atención a las demandas ciudadanas debe ser una prioridad de los gobiernos (INEGI, 2017).

Figura 2. Calificación nacional de los servicios públicos



Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2017.

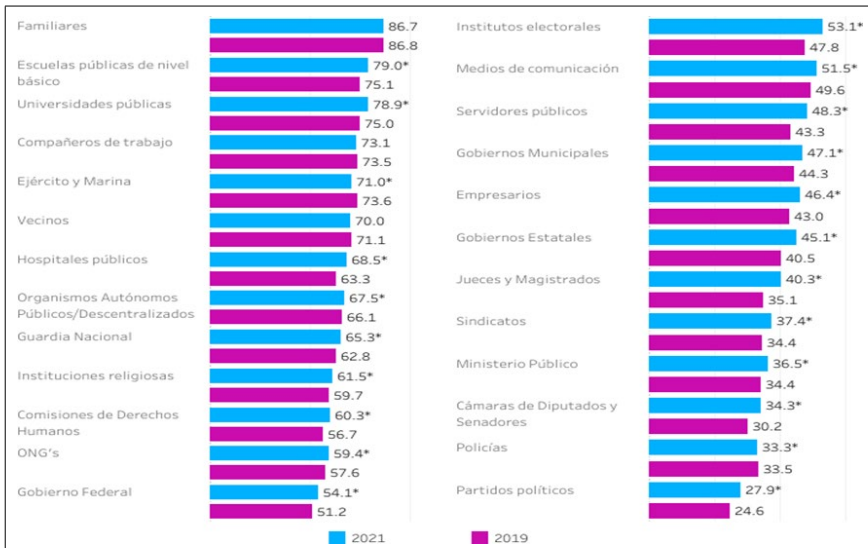
Figura 3. Porcentaje de usuarios que enfrentan un tipo de problema y tipo de problema



Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2017.

En 2021, **86.7%** de la población de 18 años y más identifica a **familiares** como los actores que mayor confianza inspiran. Por otro lado, **27.9%** identifica a los partidos políticos como instituciones que inspiran confianza.

Figura 4. Nivel de percepción de confianza de la sociedad en instituciones o diferentes actores 2019-2021



Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG). Ediciones 2019 y 2021

Marco teórico

Gestión Pública: Acciones eficientes para la satisfacción de los ciudadanos

La administración pública, desde su origen, está enfocada a diseñar estrategias orientadas al manejo eficiente y eficaz de los recursos con los que cuentan las organizaciones públicas. Debido a que administración pública tiene como finalidad la materialización de las decisiones del gobernante y convertirlas en acciones concretas que llegarán a los

ciudadanos, siendo estas acciones y su adecuada gestión determinantes para el bienestar de los gobernados (Fortún, 2019).

El gobierno ejecutivo y la administración pública tienen una estrecha relación ya que una depende de la otra, con esto queremos enfatizar que la administración pública depende del marco jurídico así como de las decisiones del gobernante y el gobernante depende de la administración pública para generar satisfacción entre los ciudadanos al darse el cumplimiento a sus demandas y la resolución a problemáticas sociales específicas, ya que con la adecuada gestión de los recursos por parte de las organizaciones públicas, el gobernante adquiere legitimidad (Yllán, 2016).

Es por tanto, que la gestión de los recursos está enmarcada por corrientes de gobierno, debido a que no en todos los momentos históricos de la administración pública en México, se han tenido los mismos intereses ni el involucramiento de los ciudadanos en el cumplimiento de los objetivos como la satisfacción de los ciudadanos, así como la legitimidad (Guerrero, 2004).

*La administración pública:
Su desarrollo en la optimización
y gestión eficiente de los recursos*

Durante la década de los 40 los gobiernos, la economía y la administración pública se enfocaron en la eficiencia, debido a que se tenían que reconstruir las instituciones sociales y económicas, tras la devastación que significó la Segunda Guerra Mundial. Es por eso que surge el modelo del Estado de Bienestar y la corriente económica Keynesiana, ambos modelos fortalecen y agrandan el aparato burocrático; este modelo administrativo era funcional y eficaz en términos generales, pero dejaba de lado la importancia de la satisfacción de los ciudadanos.

El desarrollo del modelo burocrático, la sobre carga económica y administrativa que representaba este modelo de estado, generó ingobernabilidad ante la incapacidad de resolución gubernamental por la sobrecarga administrativa de funciones con relación a las demandas de los ciudadanos, por lo que de manera natural se fue desarrollando un cambio en la concepción de los gobernantes, las instituciones gubernamentales y los ciudadanos.

Según Norbert Lechner (1997), esta crisis significó el camino hacia la modernización administrativa, este cambio busca que se fortalezcan y actualicen los procesos democráticos así como la búsqueda de la satisfacción ciudadana, esta modernización planea la necesidad de que los gobiernos sean capaces de resolver las demandas sociales, mediante la negociación, tener una visión estratégica, así como encauzar los cambios y demandas sociales, por lo que la modernización de administración pública se sitúa en un plano de lógicas funcionales, esto quiere decir que las lógicas administrativas buscan ser eficientes (Lechner, 1997).

Esta eficiencia está influenciada por la perspectiva económica y de mercado, la cual pide se privilegie la eficiencia y eficacia por lo que es necesario se ponga atención en el costo-beneficio de las acciones gubernamentales, productividad, así como flexibilidad en las acciones realizadas.

En los años 80 gran parte de los países latinoamericanos inician con esta reforma administrativa de corte neoliberal, dichas reformas sacan la conclusión práctica de la diferenciación funcional de la sociedad y el gobierno (Lechner, 1997). Durante este proceso de cambio se inicia un rendimiento decreciente en la administración pública provocando una serie de crisis, provocando un replanteamiento de la función pública mismo que se enfoca en resolver el cuestionamiento sobre ¿cómo ser eficiente en la administración de los recursos? Por lo que, la solución fue vigorizar el espacio público, involucrar a los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones, implementación y resultado de las acciones gubernamentales-administrativas, por lo que se fortaleció la participación de los ciudadanos en el ámbito público y se enfatizó la importancia de satisfacer sus necesidades de forma eficiente.

Ante esta necesidad, la interrelación del gobierno y los ciudadanos, para la generación de la satisfacción ciudadana se debe de dar de la siguiente forma:

1. Fortalecimiento democrático del espacio público: consultar a los ciudadanos sobre acciones, políticas públicas y como estas satisfacen sus necesidades o problemáticas
2. Organización Activa de la Sociedad
3. Reclamo por un gobierno abierto, deliberante y responsable
4. Importancia de la evaluación pública de las acciones gubernamentales
5. Mayor presión en la agenda de política pública (Yllán, 2016)

Por esta razón, a partir de estos cambios en la función administrativa, así como la función de los ciudadanos cambia, de modo que, la ocupación del espacio público es socialmente natural para satisfacer a las sociedades mismas, por la ciudadanía se tiene mayor desarrollo, mayor conciencia y se organiza para participar en la formulación de la agenda de gobierno, por lo cual, la función pública empieza a ser mejor a partir de la participación de la sociedad civil.

Este nuevo modelo de administración pública denominado gestión pública, plantea una activa participación ciudadana, en la cual lo ideal es que el gobierno sea abierto y democrático, esta apertura deberá de estar presente de la siguiente forma:

- Rendición de cuentas: mediante acercamientos con la ciudadanía, misma que expresa al gobernante sus sugerencias o quejas sobre sus acciones gubernamentales
- Portales de Internet
- Consejos Ciudadanos

Por lo tanto el espacio público moderno tiene que ser: abierto, transparente, evidente y visible (Bañón & Carrillo, 1997); este espacio público requiere una jerarquía acotada, creación de redes de cooperación en los espacios público y privado, eficacia gubernamental, profesionalización de los servidores públicos y la simplificación administrativa, esto quiere decir que las funciones gubernamentales ya no se encontraban concentradas, sino se inició con una descentralización que produjo mayor calidad y productividad en las acciones gubernamentales (Majone, 2005; Mariñez Navarro, 2011; Andrade 2011).

Entonces ahora el Estado no es el único centro de acción pública, sino existen puentes de cooperación con la sociedad. “Las políticas públicas tienen que ver con el poder social, más aún si se trata de transformar los procesos de diseño e implementación de dichas políticas para que se permeen con la participación de los ciudadanos” (Villarreal, 2009).

La nueva tendencia es administrar al Estado con un involucramiento cada vez mayor por parte del ciudadano, pero para que esto suceda el Estado tuvo que diseñar mecanismos de participación para que esta vinculación se presentara entre el ciudadano y el Estado, este

involucramiento ciudadano presenta un compromiso también y la garantía de vigilancia continua del funcionamiento de la política pública.

“Para democratizar la administración pública es necesario diseñar herramientas que permitan a la ciudadanía influir en la gestión estatal y controlarla” (Villarreal, 2009, p.10). Aunque la función de la participación ciudadana es primordial bajo la nueva concepción de la administración pública y determinante para el éxito o fracaso de la política pública, los gobiernos aun no son abiertos en el ámbito de la participación.

Debido a que, si la participación ciudadana es realmente imparcial, abierta y autónoma, los gobiernos sienten que van perdiendo poder, aunado a la complejidad que presenta el sistema político mexicano bajo un régimen democrático, el cual se ha convertido en una lucha incansable por el poder político, más que la búsqueda de la eficacia política, por lo que los retos que tiene la participación ciudadana dentro de un régimen democrático son según Villarreal (2009) los siguientes:

- Simulación que se manifiesta en el uso político o cosmético de la participación ciudadana en las decisiones y los actores sociales solo legitiman el quehacer gubernativo.
- Reproducir en su integración las desigualdades sociales, económicas y culturales. Esta situación favorece la exclusión de grupos y actores sociales afectando su derecho a participar en los asuntos públicos. Esta exclusión puede tener, a su vez, diversas consecuencias: desviación de las políticas hacia intereses solo de algunos grupos, acuerdos sin respaldo social, desconfianza, y pérdida de credibilidad en lo que inicialmente debería haber sido un mecanismo de control social.
- Predominio de la política clientelar que atenta directamente contra la autonomía, debido a la ausencia de una ciudadanía activa que logre trascender este arraigado modo de relación entre el Estado y la sociedad.
- Burocratización del ciudadano que participa en los consejos, dejando a un lado los intereses sociales que lo llevaron a involucrarse y adoptando como propios los criterios e intereses del órgano administrativo al que asesora o vigila, con el objetivo de obtener privilegios (Villarreal, 2009, p. 8).

La gestión pública: La importancia de los ciudadanos para el logro de la eficiencia y eficacia administrativa

La complejidad de las sociedades hace que los gobiernos busquen ser más eficientes tal y como lo plantea Uvalle Briones (2007): “Las sociedades tienen ahora un perfil más competitivo, plural y diferenciado que se intensifica de manera continua en un mundo que tiene exigencias más complejas para ser gobernado” (Uvalle, 2007, p 56).

Ante estos cambios sociales el gobierno se vio obligado a buscar opciones fuera de la concepción que hasta ese momento se tiene de lo público y busca opciones para poder desarrollar eficiencia y eficacia en las instituciones gubernamentales, ante esta problemática, se elabora una revisión sobre opciones administrativas hasta llegar a lo que se conoce como Gerencia Pública, siendo ésta la base de la gestión pública (Gómez Díaz de León, 2013).

La Gestión Pública se presenta en un plano económico y surge como consecuencia de la crisis económica por lo que pretende explicar cómo lograr la eficiencia gubernamental mediante la utilización de la menor cantidad de bienes y obteniendo mejores resultados; en esta corriente se evocaron los principios de la escuela neoliberal desarrollada por Mises, Hayek y Fridman, promoviendo el retorno de la vida sencilla mercantil, siendo la sociedad concebida como consumidora y el gobierno como productor existiendo entre los dos un intercambio (Guerreo, 2004).

De igual manera, el funcionamiento del estado, en ese momento, y los postulados de esta corriente nos llevan a una dicotomía, ya que la forma en que se llevaba la administración del Estado en esa etapa representaba “la tradición weberiana burocrática” y el paradigma gerencial es considerado como “ágil, eficiente y moderno” (Guerreo, 2004).

La gestión pública se define como una serie de acciones que persiguen la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible (Gómez Díaz de León, 2013).

La gestión pública representa una sistematización la cual parte de la organización y operación de este sistema para llegar al cometido: la eficiencia gubernamental, siendo esta la de resultados eficientes ante las

demandas sociales. En esta sistematización hay diversos elementos que se desarrollan, estos conceptos pueden variar según el autor estudiado, pero siendo los presentados de manera común los siguientes: orientación al cliente, privatización, mercado, competencia, enfoque empresarial-gerencial, gerencia por objetivos y resultados, agenciación y costo-beneficio. (Guerreo, 2004).

Para poder elaborar el comparativo antes planteado de la gestión pública y la gobernanza democrática desarrollaremos los conceptos siguientes: orientación al cliente y agenciación.

En el primer concepto, el de orientación al cliente, los ciudadanos son concebidos como clientes, los cuales representan al soberano consumidor de los servicios públicos, siendo el ciudadano el contribuyente, vía impuestos, de los recursos que tiene el Estado; siendo el ciudadano el “soberano consumidor” una de las distintas formas de expresar esa soberanía y satisfacción o insatisfacción de los servicios otorgados por el gobierno es mediante la vía electoral.

Por lo tanto, el ciudadano tiene que ser consciente y crítico de las acciones gubernamentales y como resultado de esta conciencia, los resultados electorales responderán más a una eficiencia gubernamental que a las campañas políticas o politización de lo público (Guerreo, 2004).

Para poder lograr esta conciencia ciudadana, Uvalle (2007) plantea que el ciudadano tiene que ser reivindicado en la vida pública para que pueda ejercer sus derechos ciudadanos de manera real, es por eso que bajo un marco democrático es necesario que los gobiernos sean cada vez más abiertos y permitan la participación ciudadana dentro de sus esferas (Guerreo, 2004). Bajo esta perspectiva, antes descrita, en Nuevo León en el año 2003 se buscó la inclusión e involucramiento de los ciudadanos en el ámbito público, por lo cual se llevó a cabo un rediseño administrativo, el cual plantea la creación de organismos descentralizados basados en la colaboración de los ciudadanos para el diseño y evaluación de sus políticas y para el gobierno centralizado la creación de consejos.

Con lo anterior podemos ejemplificar tanto la parte de la concepción que bajo esta corriente administrativa adquiere el ciudadano, visto como cliente, y la finalidad de ser más eficaz.

Parámetros de la gestión pública para el logro de la eficiencia administrativa

La gestión pública como se ha mencionado en párrafos anteriores, constituye una evolución administrativa la cual ha pasado de ser solo una teoría administrativa a una estrategia de acción, con la que, los gobiernos cuentan para cumplir con los ciudadanos, teniendo como finalidad la eficiencia y eficacia dentro del gobierno.

Entre los parámetros principales se encuentran:

1. Los de organización
2. Los de profesionalización de los servidores públicos

Los de organización tienen que ver con crear dinámicas funcionales entre los ciudadanos y los funcionarios públicos para lograrlo, se tienen que diseñar dinámicas donde los niveles de gobierno estén involucrados, pero además, organizados de tal manera que les sea fácil relacionarse entre sí, para lograrlo la gestión pública propone que la organización sea en forma de sistema, esto quiere decir que, todos los involucrados forman parte de un todo que tiene un objetivo general y cada órgano que integra este sistema tiene objetivos particulares que contribuyen en el logro del objetivo general.

Además, de la importancia que tienen los órganos gubernamentales en el cumplimiento del objetivo general, este sistema evalúa las limitantes naturales con las que cuenta la organización política para dar respuesta a las demandas ciudadanas, por lo que, involucra al sector privado en este sistema para desarrollar una estrategia de cumplimiento eficiente.

Ya que se logró establecer una organización tal que permita dar cumplimiento a las demandas ciudadanas, el siguiente paso es acercar los servicios que se brinda a la ciudadanía por lo que la gestión pública propone la descentralización, esto quiere decir que, el acercamiento de las acciones gubernamentales puede hacerse a través de módulos de atención para de esta manera el gobierno ser más cercano al ciudadano y de esta forma lograr ser más eficientes.

El parámetro de la profesionalización es quizás el más importante debido a que los individuos que integran las instituciones públicas serán los responsables de crear la eficiencia, ya que podemos tener una

excelente organización y descentralización de servicios y un mal cumplimiento en las funciones, por lo que la profesionalización es fundamental para los funcionarios públicos que implementaran día a día la política pública del gobierno.

Las acciones que se deben de implementar para lograr la profesionalización son: trabajar con metas específicas que sean claras y entendidas por todos los miembros de las instituciones, generar un plan de capacitación para lograr el desarrollo óptimo de sus funciones y evaluación periódica de sus acciones. Estos parámetros contribuyen la base teórica del concepto de calidad en el gobierno.

La calidad en el gobierno

Desde el punto de vista de (Cedujó, 2009), la calidad del gobierno debe clasificarse en atributos de identificables medibles y evaluables de la actividad gubernamental. Para que la calidad del gobierno cobre sentido, se requiere de una adecuada gestión que permitan atender las necesidades de la ciudadanía. Peter Evans (2005), indica que las acciones del Estado deben de reflejar las metas y aspiraciones comunes de los ciudadanos, un gobierno que logra el cumplimiento de dicha premisa es un gobierno de calidad.

Según los estudios realizados por la Universidad de Suecia la calidad del gobierno está determinada por tres aspectos:

1. El Control financiero
2. Las Prácticas de Gestión
3. Atributos de la arquitectura institucional (Zabaleta, 2009)

Estos tres aspectos de control administrativo pueden ser vistos como una eficiente administración de los recursos financieros y humanos, estos recursos deben de contar con un control gubernamental y legal que permita que los recursos sean proyectados a la resolución de las demandas ciudadanas.

Para la proyección de los recursos es necesaria una arquitectura institucional que permita tener claro los objetivos del gobierno y traducirlos efectivamente en acciones, las cuales contribuirán a la respuesta efectiva de las demandas ciudadanas. Para lograrlo es necesaria la gestión de la

información que se genera entre la ciudadanía, así como la planeación estratégica.

Con estos parámetros podemos decir que la gestión pública y la calidad en el gobierno parten de los mismos elementos para el logro de la eficiencia administrativa, así como el logro de la satisfacción ciudadana completándose ambas visiones.

Metodología

En cuanto a la metodología de estudio para esta investigación es aplicada, ya que con la obtención de los resultados se contribuye al problema de investigación. De acuerdo con Hernández *et al.* (2014), la investigación aplicada, proporciona la oportunidad de aplicar conocimientos adquiridos en la recopilación de información. Además, es de enfoque cuantitativo; porque se operacionalizaron las variables para después ser procesadas con métodos estadísticos y obtener resultados. En cuanto al alcance de la investigación es exploratorio, porque permite determinar las causas del problema a investigar y los efectos que lo ocasionan. También es no experimental, debido a que no se manipulan las variables de forma intencional en la investigación, sino que se busca observar los fenómenos en su contexto natural para posteriormente ser analizado. Por último, el corte de la investigación será transversal, porque se busca recolectar información en un solo momento.

En cuanto al diseño del instrumento, se tomó como base el modelo SERVQUAL de Parasuram *et al.* (1988) adaptado para medir el nivel de eficiencia de las instituciones municipales. Está compuesto de 22 ítems, clasificados en las siguientes 5 dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía. Se consideró una escala Likert de importancia con 7 niveles, donde 7 es “muy importante y 1 “no es importante”.

De acuerdo con Hernández *et al.* (2014), “La población o universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” Por lo que, para esta investigación, la población o universo está conformado por funcionarios públicos municipales. En cuanto a la muestra que se obtuvo, fue de 117 empleados de diferentes municipios de la zona metropolitana y municipios rurales de Nuevo León, aplicada en línea a través de la herramienta de Google Forms.

Finalmente, como método de análisis se usará el programa SPSS Statistics para obtener un análisis estadístico el cual brindará información del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach teniendo como margen aceptable un valor mínimo de 0.7 que indicará cuán correlacionados están los ítems entre sí y proporciona una estimación de la fiabilidad de la escala en términos de cuánto mide la misma característica o constructo para una mejor análisis e interpretación de los resultados.

Resultados

En este apartado se analizan e interpretan los hallazgos obtenidos, dándole un mayor énfasis a los resultados de mayor significancia para los fines propuestos al inicio de esta investigación. En primer lugar, analizaremos los datos demográficos (tabla 1), definidos en la encuesta, con la intención de comprender mejor las características generales de la muestra.

Tabla 1. Datos demográficos

<i>Edad</i>			<i>Municipio</i>		
		%			%
18 a 25 años	10	8.50%	Apoadaca	31	26.50%
26 a 33 años	25	21.40%	Dr. González	19	16.20%
34 a 41 años	38	32.50%	Escobedo	1	0.90%
42 a 49 años	20	17.10%	Montemorelos	21	17.90%
50 años o mas	24	20.50%	San Pedro	34	29.10%
			Otros	11	9.40%
<i>Genero</i>			<i>Estudios</i>		
		%			%
Hombre	33	28.20%	Barch. o Téc.	45	38.50%
Mujer	84	71.80%	Posgrado	11	9.40%
			Secundaria	8	6.80%
			Universitarios	53	45.30%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 1 podemos observar que, de los 117 empleados municipales encuestados, el mayor grupo de edad con un 32.50% está concentrado entre los 34 a 41 años. El municipio con mayor número de respuestas corresponde a San Pedro con 34, representado por el 29.10% de la población, de los cuales hubo una participación de 84 mujeres, siendo el 71.80 %, en cuanto al nivel de estudios 53 tienen estudios universitarios, representado por el 45.30%.

Tabla 2. Consistencia interna

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>		
<i>Dimensión</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
Elementos tangibles	0.693	4
Fiabilidad	0.88	5
Capacidad de respuesta	0.824	4
Seguridad	0.922	4
Empatía	0.895	5

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en la tabla 2 se muestran los resultados para medir la confiabilidad de consistencia interna entre los ítems con el coeficiente Alfa de Cronbach; podemos observar que las 5 dimensiones tienen valores aceptados mayores de .600 por lo que existe consistencia interna, esto significa que existe correlación interna entre las preguntas.

Tabla 3. Media por dimensión

<i>Dimensión</i>	<i>Media</i>
Elementos tangibles	6.1368
Fiabilidad	6.335
Capacidad de respuesta	6.3184
Seguridad	6.4829
Empatía	6.3915

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3 se muestra la media por dispersión que nos da una idea de la dispersión de los datos en la muestra. Si tenemos en cuenta que la escala de Likert que se usó fue entre 1 y 7, inferimos que buena parte de los encuestados optaron por respuestas muy cercanas al 7, por lo que se consideran muy importantes los elementos mencionados en dicha encuesta.

Tabla 4. Frecuencias y porcentajes por ítem

Dimensiones	Ítems	1 No es importante			2	3	4	5	6	7 Es muy importante
Elementos tangibles	1. Equipos tecnológicos modernos.	5 (4.3%)	2 (1.7%)	2 (1.7%)	2 (1.7%)	2 (1.7%)	9 (7.7%)	17 (14.5%)	11 (9.4%)	71 (60.7%)
	2. Instalaciones físicas modernas	3 (2.6%)	1 (0.9%)	1 (0.9%)	1 (0.9%)	1 (0.9%)	14 (12%)	18 (15.4%)	22 (18.8%)	58 (49.6%)
	3. Buena apariencia	2 (1.7%)	2 (1.7%)	2 (1.7%)	6 (5.1%)	5 (4.3%)	21 (17.9%)	21 (17.9%)	17 (14.5%)	64 (54.7%)
	4. Equipos tecnológicos de calidad	1 (0.9%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (0.9%)	8 (6.8%)	12 (10.3%)	12 (10.3%)	95 (81.2%)
	5. Prometen hacer algo en un plazo y lo cumplen.	3 (2.6%)	1 (0.9%)	1 (0.9%)	1 (0.9%)	4 (3.4%)	12 (10.3%)	16 (13.7%)	80 (68.4%)	
Fiabilidad	6. Muestran interés en resolverlo.	2 (1.7%)	0 (0%)	2 (1.7%)	3 (2.6%)	8 (6.8%)	16 (13.70%)	86 (73.5%)		
	7. Buen servicio desde la primera vez	1 (0.9%)	0 (0%)	2 (1.7%)	3 (2.6%)	9 (7.7%)	12 (10.3%)	90 (76.9%)		
	8. Servicio en el tiempo prometido	2 (1.7%)	3 (2.6%)	1 (0.9%)	4 (3.4%)	11 (9.4%)	22 (18.80%)	74 (63.2%)		
	9. Servicios libre de errores.	3 (2.6%)	1 (0.9%)	2 (1.7%)	7 (6%)	17 (14.5%)	23 (19.7%)	64 (54.7%)		
Capacidad de respuesta	10. Comunican cuándo terminará la ejecución	2 (1.7%)	0 (0%)	0 (0%)	12 (10.3%)	11 (9.4%)	18 (15.4%)	74 (63.20%)		
	11. Servicio rápido	1 (0.9%)	0 (0%)	2 (1.7%)	8 (6.8%)	17 (14.5%)	20 (17.1%)	69 (59%)		

Seguridad	12. Dispuestos a ayudar	2 (1.7%)	0 (0%)	1 (0.9%)	2 (1.7%)	10 (8.5%)	9 (7.7%)	93 (79.5%)
	13. Nunca ocupados para responder las preguntas	2 (1.7%)	0 (0%)	1 (0.9%)	4 (3.4%)	19 (16.2%)	22 (18.80%)	69 (59%)
	14. Transmiten confianza	1 (0.9%)	1 (0.9%)	1 (0.9%)	1 (0.9%)	10 (8.5%)	13 (11.1%)	90 (76.9%)
	15. Amables	1 (0.9%)	1 (0.9%)	2 (1.7%)	1 (0.9%)	13 (11.1%)	9 (7.7%)	90 (76.9%)
	16. Sienten seguros en sus trámites	2 (1.7%)	2 (1.7%)	1 (0.9%)	1 (0.9%)	12 (10.3%)	11 (9.4%)	88 (75.2%)
	17. Saben responder a las preguntas	2 (1.7%)	1 (0.9%)	1 (0.9%)	1 (0.9%)	11 (9.4%)	24 (20.5%)	77 (65.8%)
	18. Atención individualizada	1 (0.9%)	0 (0%)	1 (0.9%)	4 (3.4%)	14 (12%)	21 (17.9%)	76 (65%)
	19. Horarios son convenientes	3 (2.6%)	1 (0.9%)	2 (1.7%)	6 (5.1%)	8 (6.8%)	25 (21.4%)	72 (61.50%)
	20. Atención personalizada	2 (1.7%)	1 (0.9%)	0 (0%)	6 (5.1%)	12 (10.3%)	19 (16.2%)	77 (65.8%)
	21. Se preocupan por los intereses	1 (0.9%)	1 (0.9%)	1 (0.9%)	4 (3.4%)	8 (6.8%)	12 (10.3%)	90 (76.70%)
Empatía	22. Comprenden necesidades específicas	1 (0.9%)	1 (0.9%)	3 (2.6%)	2 (1.7%)	7 (6%)	19 (16.2%)	84 (71.8%)

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4, se observan las 5 dimensiones mencionadas con anterioridad, así como los 22 ítems correspondientes a cada dimensión. Se distinguen también las frecuencias y porcentajes de respuesta de los encuestados en de cada ítem, distribuida del 1 al 7, donde se aprecia que la respuesta de “es muy importante” es la que obtuvo el valor más alto. Quedando de la siguiente manera: en la dimensión de elementos tangibles el elemento que consideran más importante los empleados municipales encuestados para la eficiencia municipal, es el de equipos tecnológicos de calidad 95 (81.2%). En la dimensión de fiabilidad, el de valor más alto es el de buen servicio desde la primera vez con 90 (76.9%). Seguida de la dimensión capacidad de respuesta, con el elemento que los empleados estén dispuestos a ayudar, valuada con 93 (79.5%). En la dimensión de seguridad, hubo dos elementos evaluados con la misma ponderación, uno corresponde a que los empleados transmiten confianza y el otro los empleados son amables con 90 (76.9%) respectivamente.

La última dimensión de empatía, el elemento con un mayor valor, fue el de se preocupan por sus intereses con 90 (76.7%).

Tabla 5. Promedio por dimensión

<i>Dimensión</i>	<i>Items</i>	<i>Promedio %</i>	
Elementos tangibles	1. equipos tecnológicos modernos.		
	2. instalaciones físicas modernas	72	61.55%
	3. buena apariencia		
	4. equipos tecnológicos de calidad		
	5. prometen hacer algo en un plazo y lo cumplen.		
Fiabilidad	6. muestran interés en resolverlo.		
	7. buen servicio desde la primera vez	82	66.23%
	8. servicio en el tiempo prometido		
	9. servicios libre de errores.		
	10. comunican cuándo terminará la ejecución		

LA EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

Capacidad de respuesta	11. servicio rápido	76	65.18%
	12. dispuestos a ayudar		
	13. nunca ocupados para responder las preguntas		
	14. transmiten confianza		
Seguridad	15. amables	86	73.70%
	16. sienten seguros en sus trámites		
	17. saben responder a las preguntas		
	18. atención individualizada		
	19. horarios son convenientes		
Empatía	20. atención personalizada	80	68.20%
	21. se preocupan por los intereses		
	22. comprenden necesidades específicas		

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 5, observamos las dimensiones que obtuvieron un promedio más alto de sus porcentajes de respuesta, la seguridad fue la dimensión más alta con un 86 (73.7%), seguida de la empatía con 80 (68.20%), seguida de la fiabilidad 82 (66.23%), seguida de la capacidad de respuesta 76 (65.18%), seguida de los elementos tangibles 72 (61.55%).

Conclusiones

De acuerdo con los resultados observados en el apartado anterior podemos comprobar que las dimensiones y elementos del modelo de encuesta SERVQUAL son importantes para las instituciones municipales desde la perspectiva de los funcionarios municipales encuestados, ya que como pudimos observar las 5 dimensiones fueron evaluadas con la valoración más alta de la escala de medición que se utilizó para esta investigación.

Por otro lado, se observa que la adaptación de la encuesta del modelo SERVQUAL, a las instituciones municipales cumple con los principios de consistencia interna, por lo que deducimos de acuerdo con los

resultados que dicha adaptación, se midió lo que se tenía diseñado en los objetivos de esta investigación, por tanto, los resultados derivados de ésta son confiables y aportación al conocimiento.

En sintonía con los autores mencionados a lo largo de esta investigación, se comprueba la necesidad de medir y mejorar los indicadores que ayuden a los gobiernos municipales a mejorar su eficiencia, implementado estrategias que les permita focalizarse en lo que sea de mayor prioridad, esto desde la perspectiva de los empleados municipales que al fin del día son los que están inmersos en la operatividad, que conocen los recursos con los que cuentan para ejercer sus funciones; y que al mismo tiempo conocen de primera voz la necesidades de los ciudadanos. Por lo que en esta investigación se toma en cuenta la opinión del empleado público, considerando para futuras investigaciones contratar con la opinión del ciudadano.

Concretamente en cuanto a los resultados que fueron objeto de esta investigación, identificar la importancia de las dimensiones y sus elementos, algo muy interesante que resulta de la misma es, que la dimensión de empatía con elementos como: horarios convenientes, atención personalizada, preocupación por los intereses y necesidades específicas de los ciudadanos, resulto más importante que la dimensión de los elementos tangibles como: la infraestructura, equipos y apariencia. Esto es al contrario de lo que a veces se considera más importante y a lo que en ocasiones se le invierte mayor recurso, o sea, que las instituciones municipales deben focalizar sus recursos en cursos de capacitación, sensibilización y profesionalización para mejorar sus habilidades de empatía hacia los ciudadanos.

Referencias

- Árbos, X., & Giber, S. (1993). *La Gobernabilidad, Ciudadanía y Democracia en la encrucijada mundial*. México : Colección Sociologica y Política del Siglo XXI.
- Banco Mundial. (2003). Construir sociedades de conocimiento: nuevos desafíos para la educación terciaria.
- Bañon, R., & Carrillo, E. (1997). La nueva administración pública.
- Camun, A. (1999). Gobernabilidad y democracia elementos para un mapa conceptual. *Noesisi*.

- Cejudo *et al.*, “El (casi inexistente) debate conceptual sobre la calidad del gobierno,” 136
- Peter Evans, “Harnessing the State: Rebalancing Strategies for Monitoring and Motivation,” en *States and development. Historical antecedents of stagnation and advance*, 26-47 (Nueva York: Macmillan, 2005).
- de Desarrollo, B. I. (2020). *Panorama de las administraciones públicas América Latina y el Caribe 2020*. Inter-American Development Bank (INEGI, 2017)
- Fortún, M. (2019). *Economipedia.com*.
- Gambetta, D. (1988). Trust: Making and breaking cooperative relations.
- Gómez Díaz de León, C. (2013). Nueva Gestión Pública y Gobernanza: Desafíos de su implementación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 177-194.
- Guerreo, O. (2004). *La Nueva Gerencia Pública: Neoliberalismo en la Administración Pública*. México: Fontana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Capítulo 9 Recolección de datos cuantitativos. R. Hernández Sampieri, *Metodología de la investigación*.
- INEGI. (2017). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental*.
- Lafuente, M., Rojas, F., & Agosta, L. (2012). Mejorar la calidad de las políticas públicas para restaurar la confianza en el gobierno. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (52), 83-104.
- Lechner, N. (1997). Las condiciones de la gobernabilidad democrática en la América Latina de fin de siglo . *FLACSO, Buenos Aires*.
- Monsiváis, Alejandro (2019). *La calidad percibida de los servicios públicos locales y la confianza institucional en México, Región y Sociedad*, vol. 31, pp. 9.
- Morlino, L. (2007). Explicar la Calidad de la Democracia: ¿Qué tan relevante son las tradiciones autoritarias? *Ciencia Política*, 3-22.
- Parasuraman A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 41-50.
- Prats, J. (2004). Gobernabilidad para el desarrollo. Carlo Binetti y Fernando Carrillo Flores, *Democracia y desigualdad*, Nueva York, Estados Unidos, BID, 3-33.
- Putnam, R. (2002). Solo en la bolera. Barcelona: Círculo de Lectores.

- Putnam, R. *et al.* (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Ruiz, Rosana (2015) *Confianza en la administración pública Argentina. Relación con indicadores internacionales*, Scielo, vol. 14, no. 1, pp.4
- Sánchez García, F. (2001). Transición Política y Gobernabilidad de la liberación a la democracia. *Tesis para Obtener el grado de maestro*. Monterrey, Nuevo León, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Uvalle, R. (2007). Perspectiva de la Administración Pública Contemporánea. *Instituto de Administración Pública del Estado de México*.
- Villarreal Martínez, M. T. (2009). Los Consejos Ciudadanos y la Gestión Pública en Nuevo León . *xxii Concurso del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Modernización Pública*.
- Yllán, E. (2017). Mecanismos de participación ciudadana en el estado de Nuevo León. Caso: Observatorios ciudadanos durante la administración 2009-2015. UANL. <http://eprints.uanl.mx/13985/>
- Yllán, E. &. (2020). El impacto de la gestión pública y la profesionalización. *Latinex*.
- Zabaleta, C. &. (2009). La Calidad del Gobierno: Una definición basada en atributos del ejercicio del poder. *CIDE.EDU*.

Anexos

Anexo 1. ENCUESTA SERVQUAL

1. NOMBRE DEL MUNICIPIO: _____

2. EDAD

1. 18 a 25 años	
2. 26 a 33 años	
3. 34 a 41 años	
4. 42 a 49 años	
5. 50 años o mas	

3. GÉNERO.

1. Mujer	
2. Hombre	

4. NIVEL DE ESTUDIOS.

1. Secundaria	
2. Bachillerato o Técnico	
3. Universitarios	
4. Posgrado	

Anexo 2. ENCUESTA SERVQUAL

Instrucciones: Basándose en su experiencia como empleado municipal, indíquenos qué grado de importancia tienen las características que se describen a continuación para que una **Institución Municipal (IM)** tenga eficiencia en la calidad de los servicios que ofrece a la ciudadanía. Si usted cree que la característica descrita “**No es importante**” para que la IM sea eficiente en la calidad de sus servicios, marque el **número 1**. Si

por el contrario usted cree que la característica es “**Muy importante**” para que la IM tenga eficiencia en la calidad de sus servicios marque el **número 7**. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, marque los números más intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; lo que nos interesa es que usted refleje con precisión las características que debería de tener una Institución Municipal eficiente en la calidad de los servicios que ofrece.

<i>CUESTIONES SOBRE LAS INSTITUCIONES MUNICIPALES</i>	<i>No es Muy</i>						
	<i>importante</i>					<i>importante</i>	
1. Las instituciones municipales eficientes tienen equipos tecnológicos modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas modernas de las instituciones municipales eficientes son atractivas para los usuarios.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de las instituciones municipales eficientes tienen buena apariencia.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los equipos tecnológicos de las instituciones municipales deben ser de calidad y funcionalidad para lograr la eficiencia institucional.	1	2	3	4	5	6	7
5. Las instituciones municipales que son eficientes prometen hacer algo en un plazo y lo cumplen.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando un ciudadano tiene un problema, las instituciones municipales eficientes muestran interés en resolverlo.	1	2	3	4	5	6	7
7. Las instituciones municipales eficientes proporcionan buen servicio desde la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. Las instituciones municipales eficientes proporcionan el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7

LA EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

9. Las instituciones municipales eficientes realizan los servicios que solicita el ciudadano, libre de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10. En una institución municipal eficiente, los empleados comunican a los ciudadanos cuándo terminará la ejecución del servicio que prestan.	1	2	3	4	5	6	7
11. En una institución municipal eficiente, los empleados ofrecen servicio rápido a los ciudadanos.	1	2	3	4	5	6	7
12. En una institución municipal eficiente, los empleados están siempre dispuestos a ayudar a los ciudadanos.	1	2	3	4	5	6	7
<i>CUESTIONES SOBRE LAS INSTITUCIONES MUNICIPALES</i>	<i>No es importante</i>			<i>Muy importante</i>			
13. En una institución municipal eficiente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder las preguntas de los ciudadanos.	1	2	3	4	5	6	7
14. Los empleados de una institución municipal eficiente transmiten confianza a los ciudadanos.	1	2	3	4	5	6	7
15. En una institución municipal eficiente los empleados son siempre amables con los ciudadanos.	1	2	3	4	5	6	7
16. Los ciudadanos que acuden a instituciones municipales eficientes se sienten seguros en sus trámites con la dependencia.	1	2	3	4	5	6	7
17. En una institución municipal eficiente los empleados saben responder a las preguntas de los ciudadanos.	1	2	3	4	5	6	7
18. Las instituciones municipales eficientes dan a los ciudadanos una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7

RETOS CONTEMPORÁNEOS EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

19. Los horarios de las instituciones municipales eficientes son convenientes para todos los ciudadanos.	1	2	3	4	5	6	7
20. Una institución municipal eficiente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a los ciudadanos.	1	2	3	4	5	6	7
21. Las instituciones municipales eficientes se preocupan por los intereses de los ciudadanos.	1	2	3	4	5	6	7
22. Los empleados de las instituciones municipales eficientes comprenden las necesidades específicas de los ciudadanos.	1	2	3	4	5	6	7

Capítulo 9

Impacto de la calidad del servicio en la satisfacción de los clientes en las compañías aseguradoras

*Azalea Barrera Espinosa
Sandra Maribel Torres Mansur
Mayra Mayela Olguín Ramírez*

Resumen. La presente investigación tiene como propósito determinar el nivel de satisfacción de los clientes en las compañías aseguradoras, es decir, medir la diferencia entre la expectativa y la percepción de lo que están recibiendo en términos de servicio. La metodología utilizada de tipo cuantitativa, no experimental, transeccional y de alcance correlacional, aplicado a muestra de 104 clientes del área metropolitana del estado de Nuevo León, del ramo asegurador. Se utilizó como base el instrumento SERVQUAL de Parasuram (1988), adaptándolo a las necesidades específicas del giro empresarial, basado en 5 factores: Tangibilidad, Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía. Los resultados presentan que las expectativas en el servicio son mayores a la percepción de lo que están recibiendo actualmente, por lo tanto, se hacen recomendaciones a las aseguradoras de mejorar los procesos en los servicios que ofrecen a sus clientes. Además, se encontró que las variables más importantes para los clientes de este ramo es la Seguridad, seguido de la Tangibilidad.

Abstract. *The aim of this paper is to determine the level of customer satisfaction in insurance companies, to measure the difference between the expectation and the perception of what they are receiving in terms of service. The method is quantitative, non-experimental, transactional, and correlational, applied to a sample of 104 costumers from the metropolitan area of the State of Nuevo León, from the insurance industry. The SERVQUAL instrument by Parasuram (1988) was used as a base, adapted to the specific needs of the business line, based on 5 factors: Tangibility, Reliability, Response capacity, Security and Empathy. The results presenting that the expectations in the service are greater than the perception of what they are currently receiving, therefore, recommendations are made to insurers to improve the processes in the services they offer to their customers. Likewise, the most important variables for clients in this business line is Security, followed by Tangibility.*

Antecedentes del problema a investigar

La calidad adquiere mayor importancia después de la Segunda Guerra Mundial, buscando la satisfacción de las necesidades del cliente e integrando el factor competitivo. Debiendo también tener en cuenta el servicio percibido del producto o servicio al momento de ser entregado al consumidor (Vargas y Aldana, 2011).

El mercado y las empresas están en constante cambio lo que lleva al negocio a replantearse lo que hacen y ofrecen para permanecer en el mercado. Conforme Salvador (2008), el crecimiento del sector servicio se debe a que los consumidores son cada vez más exigentes, se encuentran más informados y distribuyen sus ingresos de manera más racional por lo que esperan recibir servicios de calidad.

En un estudio realizado por Bain & Company (2015) indica que las empresas que tienen una excelente experiencia en el servicio al cliente ven crecer sus ingresos de un 4% al 8% por arriba de su mercado. Esto se debe a que una experiencia superior ayuda a ganar mayor lealtad convirtiendo a los clientes en promotores con un valor de por vida de 6 a 14 veces el de los detractores.

Por otra parte, conforme a KMPG (2020) en referencia al desempeño general de la experiencia del cliente en México aumentó 1.9% contra el

2019. Demostrando que las marcas en México han tenido en general un éxito en el desempeño de la experiencia del cliente.

El sector asegurador ha ido en aumento a nivel mundial, a su vez es marcado por un entorno altamente competitivo. Por lo que es importante continuar en el mercado y ofrecer servicios de calidad (Skinner y León, 2017).

En cuanto a la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), establece que 20.1 millones de personas contrata algún tipo de seguro, 5 millones contratan un seguro de gastos médicos mayores. En el primer trimestre del 2021 se ha registrado un incremento de crecimiento en el ramo de gastos médicos con un 7.1%, lo que representó una participación del 17.7% equivalente a 31,777 millones de pesos en primas emitidas del sector asegurador (CONDUSEF, 2021).

Con referencia al Índice de Desempeño de Atención a Usuarios (IDATU), el cual evalúa la calidad del servicio que ofrecen las aseguradoras en comparación a las reclamaciones que los usuarios presentan ante la CONDUSEF, se ubicó en un 8.3 sobre un máximo de 10 puntos. El tiempo en que las aseguradoras resuelven las reclamaciones en gastos médicos en promedio fue de 23 días hábiles en el primer trimestre del 2021. Por otro lado, las aseguradoras que más se tardan el dar solución a una queja fueron Bupa México con 47 días, Metlife con 37 y Mapfre con 31 días en promedio (CONDUSEF, 2021).

Teniendo en cuenta el comportamiento de las aseguradoras en materia de reclamaciones de los usuarios la CONDUSEF (2022), expone que el seguro de automóvil fue el más reclamado con 44% de participación, vida con el 34% y gastos médicos con el 7%. Por otro lado, el seguro de vida fue el más favorable en cuanto a resolución con un 32%, accidentes personales con 17% y para el ramo de vida en grupo del 16%. Algunas de las causas por las que se presentaron reclamaciones fueron: se negó el pago por indemnización con 22%, inconformidad con el tiempo para la reparación del bien afectado 16% y con un 11% inconformidad con el monto de la indemnización.

Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación es determinar la equivalencia entre la expectativa y la percepción del cliente, en la calidad del servicio que brindan las aseguradoras para garantizar los estándares en los procesos y la gestión de los servicios.

Marco teórico

El cliente en la producción del servicio es indispensable y juega un papel crítico (Nanyama y Wainaina, 2022). En el proceso de servicio los clientes son sumamente importantes para determinar los resultados del servicio y cómo contribuye a su satisfacción (Wirtz y Lovelock, 2016).

El servicio es un tipo de bien económico que constituye al sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes, produce servicios (Fisher y Navarro, 1994). Se define como el trabajo realizado para otras personas (Colunga, 1995). Así mismo, Kotler (1997) indica que es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.

Además, el servicio es un bien intangible y es el conjunto de prestaciones que un cliente espera recibir como consecuencia del precio, imagen, producto o servicio y reputación del mismo (Lara, 2002). En resumen, es la acción y efecto de servir (Real Academia Española, 2022). Las características de los servicios según Lara (2002) son:

- Intangibilidad, es decir, que no pueden poseerse físicamente.
- Heterogeneidad: existe inconsistencia o variación en el rendimiento de los proveedores (seres humanos).
- Simultaneidad entre producción y consumo: no se puede llevar a cabo sin que el cliente y el proveedor estén presentes, el cliente tiene participación activa en la prestación del servicio.

En relación con el término servicio al cliente, se define como la gama de actividades que en conjunto originan una relación (Gaither, 1983). Al mismo tiempo, es el conjunto de prestaciones que el cliente espera de un producto o servicio (Horovitz, 1990). También se considera que es la actividad donde se relaciona la empresa con el cliente para que este último esté satisfecho (Peel, 1991).

Por otra parte, Lovelock (1983) menciona que el servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea que no sea la venta proactiva, donde incluyen interacciones con los clientes de manera presencial u otros medios de comunicación. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional.

Satisfacción del cliente

De acuerdo a Evrad (1993), la satisfacción del cliente “es un estado psicológico resultado de un proceso de compra y de consumo”. Es un proceso humano complejo con una dinámica cognitiva y afectiva, así como psicológicas y fisiológicas (Oh y Parks, 1997).

La satisfacción del cliente es el mejor indicador del futuro de una empresa, siendo un reto al que se enfrenta hoy en día todo negocio. A medida que el mercado madura los competidores ofrecen beneficios similares en los productos, dando énfasis en la búsqueda de la calidad y atención en el servicio al cliente (Mill, 2002).

Continuando con la descripción de la satisfacción del cliente, Morgan y Rego (2006) afirman que es un factor clave en los objetivos de las organizaciones, ya que existe evidencia de la relación del nivel de satisfacción con las ganancias futuras de la empresa, teniendo de esta manera implicaciones importantes para los administradores y gerentes de las organizaciones (Bhattacharya *et al.* 2021).

Así también, la satisfacción del cliente se apoya en la Teoría de Kano (1980), que permite identificar “la voz del cliente” mediante la aplicación de un cuestionario que evalúa los requerimientos del cliente con respecto a la calidad. El modelo de calidad de Kano toma como base la Teoría de Herzberg de la motivación-higiene, donde propone que los factores que originan la satisfacción son diferentes a los que originan la insatisfacción (Trejo y Ruíz, 2014).

Calidad en el servicio

La calidad se define como una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permite juzgar su valor (RAE, 2022). También, es la adecuación de un producto o servicio a las características especificadas.

Otra definición de la calidad es: aquellas características del producto que están basadas en las necesidades de los clientes y brindan satisfacción (Juran, 1990). Siendo la traducción de las necesidades futuras de los usuarios en características medibles (Deming, 1989).

Por otro parte, la calidad en el servicio es el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad del desempeño organizacional, definiéndose como la diferencia entre los niveles percibidos y servicios

esperados (Parasuraman, 1985, 1988). Más adelante, Cronin y Taylor (1992) lo definen como la evaluación que se basa en el desempeño percibido del proceso y resultado del servicio prestado, repercutiendo en la satisfacción de clientes e intención de compra.

Posteriormente, Berry *et al.* (1993) indican la calidad en el servicio como la diferencia existente entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en relación con la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Es la actitud formada por las expectativas del consumidor, la cual es resultado de la evaluación del desempeño a largo plazo, mientras que la satisfacción del consumidor se mide a corto plazo (Hoffman y Bateson, 2002).

Para continuar con la conceptualización de Berry *et al.* (1993) y Hoffman y Bateson (2002) con relación a la calidad en el servicio, es importante identificar tres términos que ayudarán a interpretar y entender de una mejor manera, los cuales son: la calidad percibida, la percepción y la expectativa. Iniciando con la calidad percibida definida por Zeithaml (1987) como el juicio de los consumidores sobre la excelencia o superioridad general de una entidad que se ve como algo distinto. El segundo término es la percepción, definida como el proceso de selección, organización e integración de estímulos que se reflejan en una imagen con significado y coherencia (Valencia, 2004). Finalmente, las expectativas son los valores esperados del conocimiento, experiencia o condicionamientos previos (Schfman y Kanuk, 2005).

En la investigación realizada por Skinner y León (2017), se determina que existe un déficit o falta de calidad en el servicio otorgado por las aseguradoras de Mérida utilizando el modelo SERQUAL donde la capacidad de respuesta es la prioridad para los clientes.

Por otro lado, Castrillón y Bermúdez (2020), en su estudio realizado en compañías de financiamiento en Colombia con el mismo modelo encontraron que los principales factores que miden la calidad en el servicio son la satisfacción, la resolución de dudas y la opinión del servicio.

De acuerdo a lo anterior, el cliente realiza una comparación de forma interna esperando recibir algo contra el desempeño o nivel deseado del servicio, como se puede observar en la figura 1 (Dommenege, 2011).

Figura 1. Concepto básico de percepción en el servicio



Fuente: elaboración propia a partir de Dommonge (2011).

Conforme a la brecha o déficit establecidos en la definición de Parasuraman *et al.* (1985) entre lo percibido y lo esperado indican que esta brecha se encuentra influenciada por diferentes discrepancias que pueden ocurrir dentro de una organización, tales como:

- La percepción de la gerencia interna y la expectativa de los clientes externos. No tener claro lo que desean los clientes.
- Las especificaciones reales de calidad en el servicio son distintas a las percepciones de la gerencia sobre las expectativas del cliente por faltas de recursos, restricciones organizacionales o falta de compromiso de la gerencia con la cultura de calidad en el servicio.
- El servicio otorgado difiere a lo indicado por la gerencia debido a que los empleados no son capaces o no están dispuestos a desempeñarse en el nivel deseado.
- Lo que comunica la organización en medios externos como la publicidad y promociones, influye en las percepciones o expectativas de los clientes. Es importante que la compañía sólo enfatice en lo que puede cumplir.

En la tabla 1 se presentan los factores de la calidad en el servicio, de diversos autores a través del tiempo.

Tabla 1. Análisis de los factores de la calidad del servicio

<i>Autor</i>	<i>Factores</i>
Sasser <i>et al.</i> (1978)	Niveles de material Instalaciones Personal
Gronroos (1982, 1984)	Calidad técnica del resultado del servicio Funcional: Calidad del proceso.
Lehtinen y Lehtinen (1982)	Calidad física Calidad corporativa Calidad interactiva
Le blanc y Nguyen (1988)	Imagen corporativa, Organización interna, Soporte del sistema productor de servicios Personal-cliente (Interacción y satisfacción).
Parasuraman (1988)	Tangibles, Confiabilidad Capacidad de respuesta Garantía Empatía
Edvardsson et al (1989)	Calidad técnica, Calidad integradora Calidad funcional Calidad en resultados

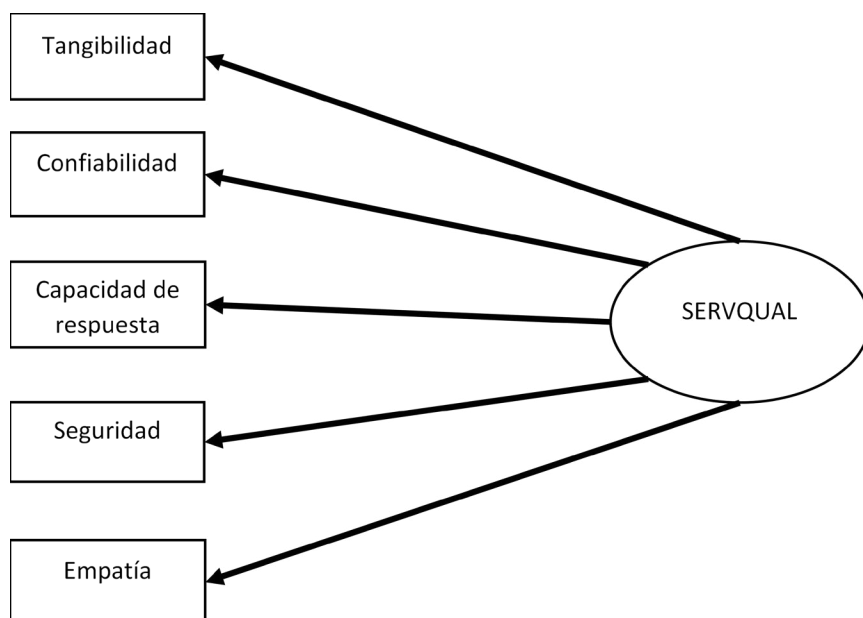
Fuente: elaboración propia a partir de Lewis y Mirchell (1990).

Posteriormente, Gronroos (1990) agregó la recuperación como complemento de los cinco factores de Parasuraman (1988).

Una vez analizadas las definiciones y factores de la calidad en el servicio, es importante indicar que para este estudio se tomaron en cuenta los factores de Parasuraman *et al.* (1988) propuestas por primera vez en

el Modelo SERVQUAL. Este modelo de 5 factores refiere que un servicio es de calidad cuando las percepciones son mayores o iguales a las expectativas, como se muestra en la figura 2 (Parasuraman *et al.*, 1991).

Figura 2. Modelo SERVQUAL



Fuente: elaboración propia a partir de Parasuraman *et al.* (1991).

A continuación, se presentan las definiciones de los 5 factores por Parasuraman *et al.* (1991):

- Tangibilidad: mide la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, entorno/ambiente y personal de la empresa.
- Confiabilidad: es la habilidad de la empresa, sus sistemas y procesos para efectuar un servicio de una forma confiable y correcta, así como, la capacidad de respuesta, seguridad y empatía por medio de sus empleados.
- Capacidad de respuesta: disponibilidad y voluntad que muestran los empleados para proporcionar ayuda a los clientes, estableciendo un servicio adecuado y rápido.

- Seguridad: conocimiento y habilidades que demuestran los trabajadores de la compañía para proyectar credibilidad e ir ganando confianza.
- Empatía: nivel de atención individualizada que proporciona la empresa y sus trabajadores a los clientes.

Es importante mencionar que el modelo SERVQUAL es utilizado para medir la calidad en el servicio, proponiendo un instrumento de medición estandarizado que se puede adaptar a las necesidades de cada organización (Wang, 2015). Lo anterior, permite su aplicabilidad en todos los contextos, es así que en diversas partes del mundo se ha utilizado con el propósito de mejorar la calidad en el servicio, relacionándola con la satisfacción de los clientes, ya que éstos son lo primero para una organización y cada vez son más exigentes y resueltos en su actitud hacia un servicio de calidad (Ahmed *et al.*, 2017).

Entre algunos estudios empíricos que han empleado el modelo SERVQUAL se encuentran las siguientes: aplicado en cadenas minoristas en Taiwán (Chao-Yang y Yu-Jia, 2017), en servicios financieros en Pakistán (Ahmed *et al.*, 2017), en centros de acondicionamiento físico en República Checa (Šima y Ruda, 2017), en hogares infantiles en Colombia (Valencia Espejo *et al.*, 2018), en hospitales en Jordán (Ibrahim y Ahmed, 2019), en organizaciones públicas en Ecuador (Ramírez Rodríguez y Fiallos Zarate, 2020), en escuelas en Perú (Vergíu, 2021) entre muchos otros.

Hipótesis

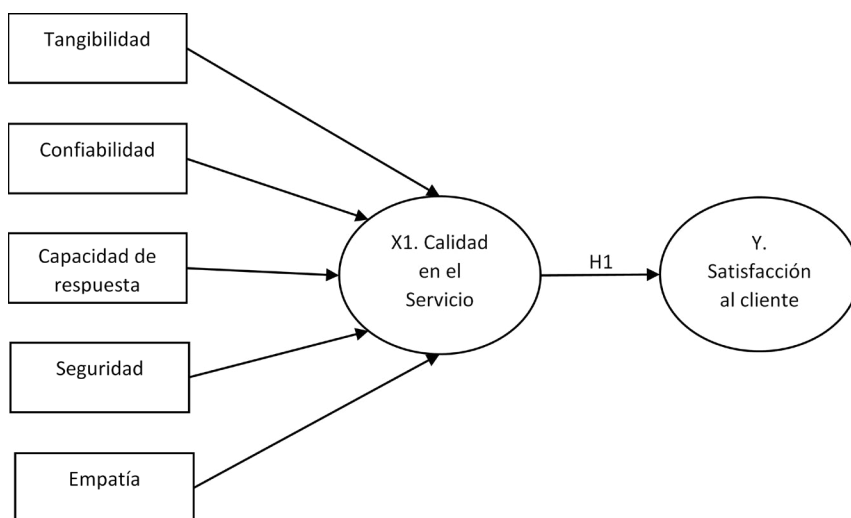
Conforme a lo referido en el marco teórico de esta investigación, se demuestra la relación entre la variable independiente y la dependiente logrando establecer las siguientes hipótesis:

- H0= La expectativa del cliente sobre la calidad en el servicio que brindan las aseguradoras no es igual a la percepción del servicio que reciben.
- H1= La expectativa del cliente sobre la calidad en el servicio que brindan las aseguradoras es igual a la percepción del servicio que reciben.

Modelo gráfico de las hipótesis

Los factores de tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, constituyen las dimensiones de la expectativa; la percepción de la calidad en el servicio la cual impacta directamente a la satisfacción del cliente, mostrado en la figura 3.

Figura 3. Modelo gráfico de variables



Fuente: elaboración propia a partir de Parasuraman *et al.* (1991).

Metodología

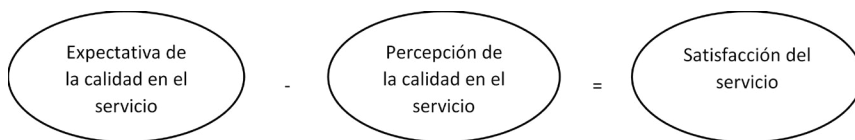
El diseño de la investigación es de tipo cuantitativo no experimental transversal y alcance correlacional (Malhotra, y Ortiz 2008), aplicando el instrumento SERVQUAL de Parasuraman *et al.* (1991). El marco poblacional fue de 140 clientes de diversas aseguradoras, se utilizó la fórmula de población de muestra finita de Arias (2014), con un 95% de nivel de confianza y un margen de error del 5%, obteniendo una muestra total de 104.

El instrumento se aplicó de manera virtual por medio de la plataforma Google Forms, a 104 clientes de agencias de seguros en Monterrey,

Nuevo León, a los cuales se brinda servicio para los diversos trámites y gestión de sus seguros en distintas compañías aseguradoras.

El instrumento se diseñó a partir del modelo SERVQUAL de Parasuram *et al.* (1988), adaptado para medir el nivel de satisfacción de los clientes de las aseguradoras, con 22 preguntas para medir las expectativas en función del nivel de importancia que representa cada atributo para el cliente en cada dimensión por medio de escala, donde 7 es la calificación más alta “Muy importante” y 1 “Nada importante”. Por otra parte, la percepción mide lo que el cliente en realidad recibe, es decir, el nivel de satisfacción del servicio (fig.4), utilizando las mismas 22 preguntas en escala, donde 7 es la calificación más alta “Totalmente satisfecho” y 1 es “Totalmente insatisfecho”. Ver Anexo 1.

Figura 4. Variables del Modelo SERVQUAL



Fuente: elaboración propia.

Para medir el nivel de satisfacción del servicio, se considerarán las brechas de las cinco escalas entre las variables y se interpretarán: “Entre más lejos estén las percepciones de las expectativas, la calificación en la calidad en el servicio es más baja y viceversa” (Skinner y León, 2017).

Posterior a la aplicación del instrumento, se realiza el análisis de datos por medio del software SPSS versión 29, calculando el promedio obtenido de la percepción y de las expectativas de los atributos evaluados en los cinco factores. Se calcula la diferencia entre los promedios totales de cada dimensión, en donde los valores iguales a cero se consideran que se brinda un servicio de calidad, es decir, que está a la par de las expectativas del cliente; para los valores menores a cero se considera que el servicio sobrepasa las expectativas del cliente; y por último los valores mayores a cero se consideran como áreas de oportunidad, es decir, atributos que se deben mejorar en el servicio para que el cliente esté satisfecho.

Resultados

Una vez que se obtuvieron los datos de las encuestas aplicadas a los clientes, se analizó la fiabilidad por consistencia interna de los ítems de cada dimensión para asegurar la relación entre los indicadores, utilizando el SPSS v.29 (tabla 2). Se encontró que en todos los casos la consistencia interna está por encima de 0.90, por lo tanto, la solidez de los ítems de cada escala está por encima de lo aceptable (Viladrich *et al.*, 2017). Además, las cargas factoriales de los reactivos, están por encima del 0.90, asegurando que todos aportan de manera significativa (Molina *et al.*, 2013).

Tabla 2. Fiabilidad por consistencia interna

<i>Factor_Dimensión</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
Tangibilidad_Expectativa	0.966
Tangibilidad_Percepción	0.958
Confiabilidad_Expectativa	0.994
Confiabilidad_Percepción	0.979
Capacidad de respuesta_Expectativa	0.979
Capacidad de respuesta_Percepción	0.977
Seguridad_Expectativa	0.995
Seguridad_Percepción	0.982
Empatía_Expectativa	0.991
Empatía_Percepción	0.982

Fuente: elaboración propia, obtenida del SPSS v.29

Posteriormente, se analizó el perfil de los encuestados, encontrando que la mayoría son mujeres (58.4%) y que más del 41% oscilan entre los 41 y 50 años de edad.

Por último, se calculó la media aritmética de los factores del constructo de la Percepción y de la Expectativa para equiparar lo que los clientes esperan de un servicio de manera general y la percepción del servicio que están recibiendo (tabla 3).

Tabla 3. Promedios por dimensión

<i>Factores</i>	<i>Media</i>		<i>Diferencia</i>	<i>Porcentaje diferencia</i>
	<i>Expectativa</i>	<i>Percepción</i>		
Tangibilidad	6.0891	5.854	-0.2351	0.23%
Confiabilidad	6.2218	5.9386	-0.2832	0.28%
Capacidad de respuesta	6.1832	5.8985	-0.2847	0.28%
Seguridad	6.2772	6.1114	-0.1658	0.16%
Empatía	6.1861	5.9782	-0.2079	0.20%
Total	30.9574	29.7807	-1.1767	

Fuente: elaboración propia, obtenida del spss v29.

Los resultados muestran que en los cinco factores, los clientes de las aseguradoras esperan una mejor calidad en el servicio de lo que están recibiendo actualmente. Aunque la diferencia en porcentaje es muy pequeña, existen áreas de oportunidad que las compañías aseguradoras deben cubrir para mantener satisfechos a sus clientes.

Para conocer los aspectos en los cuales las aseguradoras se deben enfocar, se realizó un análisis del porcentaje de cada reactivo identificando por cada dimensión aquellos que son de mayor importancia para el cliente (tabla 4).

En la medición de la Expectativa, los encuestados consideraron como muy importantes, es decir, seleccionaron el número 7 de la escala los siguientes reactivos: para la Tangibilidad, el reactivo 3 (74.3%), profesionalismo por parte del personal; para la Confiabilidad, los ítems 6 (71.3%) y 7 (71.3%), interés en resolver algún problema y, el cumplimiento en tiempo; para la Capacidad de respuesta, los reactivos 12 (73.3%) y 13 (73.3%), disposición y tiempo que le dedica el personal para brindar ayuda; para Seguridad, los indicadores 14 (76.2%) y 15 (75.2%), transmitir confianza y la seguridad para hacer los trámites; y para Empatía, los ítems 19 (71.3%) y 22 (73.3%), atención personalizada y horario flexible.

**Tabla 4. Medición de la Expectativa.
Porcentaje por reactivo que consideraron
como muy importante**

<i>Factores</i>	<i>ítem</i>	<i>Porcentaje</i>
Tangibilidad	P1	54.5%
	P2	43.6%
	P3	36.6%
	P4	45.5%
Confiabilidad	P5	41.6%
	P6	40.6%
	P7	42.6%
	P8	37.6%
Capacidad de respuesta	P9	49.5%
	P10	46.5%
	P11	48.5%
	P12	34.7%
Seguridad	P13	37.6%
	P14	30.7%
	P15	33.7%
	P16	30.7%
Empatía	P17	46.5%
	P18	38.6%
	P19	34.7%
	P20	44.6%
	P21	41.6%
	P22	37.6%

Fuente: elaboración propia obtenido del SPSS v.29.

Siguiendo con el análisis por reactivo, en la medición de la Percepción, se señalaron aquellos en los que el mayor porcentaje de los encuestados seleccionaron el 7 en la escala, siendo este el nivel máximo del nivel de servicio recibido por parte de las aseguradoras (tabla 5). Los reactivos con mayor selección del máximo nivel de satisfacción fueron: para la Tangibilidad, el reactivo 3 (63.4%), profesionalismo por parte del personal; para la Confiabilidad, el ítem 8 (62.4%), buen servicio en general; para la Capacidad de respuesta, el 12 (65.3%), disposición del personal para brindar ayuda; para Seguridad, los indicadores 14 (69.3%) y 16 (69.3%), transmitir confianza y la amabilidad del personal; y para Empatía, los ítems 19 (65.3%) y 22 (62.4%), atención personalizada y horario flexible.

**Tabla 5. Medición de la Percepción.
Porcentaje por reactivo que consideraron
en el más alto nivel de satisfacción**

		<i>Nivel de satisfacción</i>
<i>Factores</i>	<i>Ítem</i>	<i>Percepción</i>
Tangibilidad	P1	45.5%
	P2	56.4%
	P3	63.4%
	P4	54.5%
	P5	58.4%
Confiabilidad	P6	59.4%
	P7	57.4%
	P8	62.4%
	P9	50.5%
	P10	53.5%
Capacidad de respuesta	P11	51.5%
	P12	65.3%
	P13	62.4%

IMPACTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

	<i>P14</i>	69.3%
	P15	66.3%
Seguridad	P16	69.3%
	P17	53.5%
	<i>P18</i>	61.4%
	P19	65.3%
Empatía	P20	55.4%
	P21	58.4%
	<i>P22</i>	62.4%

Nivel de satisfacción

<i>Factores</i>	<i>Ítem</i>	<i>Percepción</i>
	P1	45.5%
	P2	56.4%
Tangibilidad	P3	63.4%
	P4	54.5%
	P5	58.4%
	<i>P6</i>	59.4%
Confiabilidad	P7	57.4%
	P8	62.4%
	P9	50.5%
	<i>P10</i>	53.5%
	P11	51.5%
Capacidad de respuesta	P12	65.3%
	P13	62.4%
	<i>P14</i>	69.3%
	P15	66.3%
Seguridad	P16	69.3%
	P17	53.5%

Continúa...

...continuación

	<i>P18</i>	61.4%
	<i>P19</i>	65.3%
Empatía	<i>P20</i>	55.4%
	<i>P21</i>	58.4%
	<i>P22</i>	62.4%

Fuente: elaboración propia, obtenido del spss v.29.

Finalmente, se calcula el porcentaje de encuestados por reactivo que no están completamente satisfechos. Una vez que las aseguradoras mejoren los aspectos que el cliente considera más importantes (tabla 4), deben continuar con los siguientes indicadores (tabla 6): para la Tangibilidad, el reactivo 1 (tecnología para una comunicación efectiva); para la Confiabilidad, el ítem 9 (errores en los trámites); para la Capacidad de respuesta, el reactivo 11 (servicio rápido); para Seguridad, el indicador 17 (conocimiento del personal para resolver las preguntas); y para Empatía, el ítem 20 (comprensión de las necesidades específicas).

Tabla 6. Porcentaje por reactivo de encuestados que no están satisfechos al cien por ciento

<i>Factores</i>	<i>Ítem</i>	<i>Porcentaje</i>
Tangibilidad	P1	54.5%
	P2	43.6%
	P3	36.6%
	P4	45.5%
Confiabilidad	P5	41.6%
	<i>P6</i>	40.6%
	P7	42.6%
	P8	37.6%
	P9	49.5%

IMPACTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Capacidad de respuesta	P10	46.5%
	P11	48.5%
	P12	34.7%
	P13	37.6%
Seguridad	P14	30.7%
	P15	33.7%
	P16	30.7%
	P17	46.5%
Empatía	P18	38.6%
	P19	34.7%
	P20	44.6%
	P21	41.6%
	P22	37.6%

Fuente: elaboración propia obtenido del SPSS v.29.

Discusión

Se observa que el modelo SERVQUAL es óptimo y ampliamente validado con adaptación al sector seguros para medir la satisfacción del cliente en aseguradoras. Siendo una medición estandarizada que se puede adaptar a las necesidades de cada organización (Wang, 2015).

Se comprueba la hipótesis nula H_0 = La expectativa del cliente sobre la calidad en el servicio que brindan las aseguradoras no es igual a la percepción del servicio que reciben. Por lo que la calidad en el servicio impacta directamente en el servicio al cliente.

La calidad del servicio se ha convertido en un diferenciador entre las empresas competidoras del sector de las aseguradoras, ya que los precios y tipos de productos son similares. También se reconoce la naturaleza polifacética de los servicios, por tanto, la importancia de hacer el estudio en un sector específico (Smith, 1995).

Este modelo puede aplicarse a otros giros de empresas en lo que respecta al servicio, calidad y satisfacción. La aplicación en los diferentes tipos de servicios de seguros proporciona información relevante sobre los diversos ramos del sector asegurador, como: seguro de autos, gastos médicos mayores, seguros de vida y de daños.

Sin embargo, las compañías aseguradoras antes de implementar las mejoras que sugieren los resultados obtenidos del estudio deben evaluar en términos de costo beneficio, tal como lo sugiere Churchill y Surprenant (1982). Considerando esta investigación importante para que los administradores de las aseguradoras tomen decisiones sobre los aspectos y características que realmente son valiosas para el cliente cuando recibe un servicio. Además, en comparación con el estudio realizado por Skinner y León (2017), estudio realizado en las aseguradoras afirma que la capacidad de respuesta es la más importante para los clientes.

Además, los resultados obtenidos en esta investigación indican que la Seguridad es la más importante para el cliente, seguido de la tangibilidad, comparado con otros estudios aplicados a otros giros, como el caso de un hospital sugieren que la confiabilidad es la más importante (Gajewska y Piskrzyńska, 2016).

Como se puede ver no todos los atributos o características del servicio tienen la misma importancia para todos los clientes (Trejo y Ruíz, 2014). Por lo tanto, es importante conocer los conceptos de servicio y de calidad para relacionarlos con la satisfacción del cliente.

Otra aportación del presente estudio es la simplificación de los reactivos, usando las mismas 22 preguntas para las dos variables (Expectativa y Percepción) donde se responde de manera simultánea, es decir, a diferencia de otros estudios en donde son separados dando un total de 44 reactivos. De acuerdo con Smith (1995), la longitud del cuestionario original y el potencial de respuesta son factores de confusión que se deben considerar.

El estudio actual tiene como limitantes, que los sujetos de estudio pertenecen al área metropolitana del estado de Nuevo León, México y los resultados representan sólo a estas ciudades.

Se recomienda continuar con investigaciones referentes a la medición del servicio al cliente y sus procesos de calidad, incluso aplicar otros modelos para realizar comparaciones con el presente.

Referencias

- Ahmed, R. R., Vveinhardt, J., Štreimikienė, D., Ashraf, M. y Channar, Z. A. (2017). Modified SERVQUAL model and effects of customer attitude and technology on customer satisfaction in banking industry: mediation, moderation and conditional process analysis. *Journal of Business Economics & Management*, 18(5), 974–1004. <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1368034>
- Arias, F.G. (2014). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Fideas G. Arias Odón.
- Bain & Company (2015). Are you experienced? <https://www.bain.com/es-es/insights/are-you-experienced-infographic/>
- Berry, Leonard, A. Parasuraman y Valarie Zeithaml (1993). Calidad total en la gestión de servicio. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
- Bhattacharya, A., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2021). Customer Satisfaction and Firm Profits in Monopolies: A Study of Utilities. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 58(1), 202–222. <https://doi.org/10.1177/0022243720962405>
- Castrillón, L.V. y Bermúdez J. (2020). Factores que intervienen en la calidad del servicio en las compañías de financiamiento de la ciudad de Medellín en el año 2020. *Revista CIESS-ISSN-e 2216-0167* Volumen 11. Número 2. 307-320.
- Chao-Yang Hung y Yu-Jia Hu. (2017). The Study of the Empathy Items in Servqual Scale for Measurement Invariance across Gender. *International Journal of Organizational Innovation*, 10(1), 238–245.
- Churchill, G.A. Jr. y Surprenant, C. (1982), “An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, XIX, November, pp.491-504. <https://doi.org/10.2307/3151722>
- Colunga, C. (1995). La calidad en el servicio. México: Panorama Editorial.
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*, 56(3), 55-68.
- CONDUSEF (2021). Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. <https://bit.ly/3SWjIeU>
- CONDUSEF (2022). Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. Comportamiento de las aseguradoras en materia de reclamaciones por parte de usuarios. <https://bit.ly/3RGhiAa>

- Deming, W.E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos.
- Dommenege, R. (2011). La calidad en el servicio de las Pymes. Administración de PyMes. Primera edición. Pearson Educación. Pp. 235.
- Evrard, Y. (1993): «La satisfaction des consommateurs: état des recherches». *Revue Francaise du Marketing*, (144)-145, 53-65.
- Fisher, L. & Navarro, V. (1994). Introducción a la investigación de mercado (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Gajewska, P. y Piskrzyńska, K. (2016). Measuring Quality of Maternity Services Using the Servqual Method. *Regional Formation & Development Studies*, 20, 50–59. <https://doi.org/10.15181/rfds.v20i3.1343>
- Gaither, T.F. (1983). Creative Customer Service Management, 13, 3.
- Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3–11. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90037-E](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90037-E)
- Hoffman, D. y Bateson, J. (2002). Fundamentos del Marketing de Servicios. (2da ed.). México. Editorial Cengage Learning.
- Horovitz, J. (1990). La calidad del servicio. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Ibrahim, M. S. y Ahmed, M. S. (2019). SERVQUAL Reliability and Validity A Pilot Study to Evaluate Patients' Satisfaction in the Jordanian Hospitals. *International Management Review*, 15(1), 56–67.
- KPMG México. (2020). La experiencia del cliente mejora a medida que los clientes “restablecen” sus expectativas ante COVID-19. <https://acortar.link/bqUK5Y>
- Kotler, P. (1997). Mercadotecnia. México: Prentice-Hall.
- Kano, H. (1980). El Modelo Kano.
- Lara, J. (2002). La gestión de la calidad en los servicios. Conciencia Tecnológica, núm. 19, abril. 2002. Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6481455>
- Lewis, B. R., & Mitchell, V. W. (1990). Defining and measuring the quality of customer service. *Marketing intelligence & planning*. Vol. 8 Iss 6 pp. 11 - 17 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000001086>

- Lovelock, C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47, 9-20.
- Malhotra, N. K., & Ortiz Salinas, M. E. (2008). *Investigación de mercados* 5a. ed. México: Pearson Educación.
- Mill, R. C. (2002). A comprehensive model of customer satisfaction in hospitality and tourism: Strategic implications for management. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 1(6). <https://doi.org/10.19030/iber.v1i6.3942>
- Molina, J. B., Aranda, L. L., Flores, M. H., & López, E. J. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab MISP. In *11th LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2013) "Innovation in Engineering, Technology and Education for Competitiveness and Prosperity"* August (pp. 14-16).
- Morgan, N.A. and Rego, L.L. (2006) The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science*, 25, 426-439. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0180>
- Nanyama, I y Wainaina, G. (2022). Quality Management, Customer Inputs and Operational Complexity in Knowledge-Based Service Operations. *Journal of Service Sciencia and Management*. Vol. 15 no. 3. Departamente of Management Science and Project Planning, University of Nairobi, Kenya. <https://doi.org/10.4236/jssm.2022.153014>
- Oh, Haemoon & Parks, S.C. (1997). Customer satisfaction and service quality: a critical review of the literature and research implications for the hospitality industry. *Hospitality Research Journal*, 20(3), 35-64. <https://doi.org/10.1177/109634809602000303>
- Parasuraman, A.; Zeithalm, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 5-6.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. y Berry, L. L. (1991). "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, 67(4), pp. 420-450.

- Peel, M. (1991). El servicio al cliente: guía para mejorar la atención y la asistencia. España: Ediciones Deusto.
- Ramírez Rodríguez, B. E. y Fiallos Zarate, A. F. (2020). Análisis de satisfacción de los servidores de la empresa pública Emapast con el modelo Servqual. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1–13.
- Real Academia Española (RAE). (2022). Servicio. <https://dle.rae.es/servicio>
- Real Academia Española (RAE). (2022). Calidad. <https://dle.rae.es/calidad>
- Salvador, C. (2008). *Calidad de servicios, el camino hacia la fidelidad del consumidor*. España: Editorial Universidad de Almería.
- Šíma, J. y Ruda, T. (2017). Servqual Model Used for Prediction of Customer Satisfaction in Czech Fitness Centres. *Marketing Identity, Part I*, 238–246.
- Schiffman, L. y Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. 8ª Ed. México: Pearson Educación.
- Skinner, A. y León, Ma. (2017). Calidad en el servicio de las empresas aseguradoras del municipio libertador del estado Mérida. *Sapienza Organizacional*, vol. 4, núm. 8, pp. 183-218, 2017. Universidad de los Andes. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056607009/html/>
- Smith, A. M. (1995). Measuring Service Quality: is SERVQUAL now Redundant? *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 257–276. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964341>
- Trejo, J. M. y Ruiz, C. R. (2014). Metodología Kano para el diseño de un sitio web de turismo de aventura. *Mercados y Negocios*, 15(1), 92-110.
- Valencia Espejo, V. E., Cruz Botto, S. y Ospino Ayala, O. J. (2018). Aplicación del modelo SERVQUAL para la determinación de los factores que inciden en la satisfacción de los usuarios en los hogares infantiles de Chibolo, Magdalena. *Inge-Cuc*, 14(2), 19–27. <https://doi.org/10.17981/ingecuc.14.2.2018.02>
- Vargas, M. y Aldana, L. (2011). Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas. 2a. Ed. Bogotá Ecoe Ediciones: Universidad de la Sabana, 2011. ISBN 978-958-648-729-0
- Vergíu Canto, J. (2021). Satisfacción de calidad de servicio en los estudiantes de las Facultades de Ingeniería de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Una mirada a través del modelo

- SERVQUAL. *Búsqueda*, 8(1), 1–18. <https://doi.org/10.21892/01239813.536>
- Viladrich, C., Angulo-Brunet, A. y Doval, E. (2017). Un viaje alrededor de alfa y omega para estimar la fiabilidad de consistencia interna. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 33(3), 755-782. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.268401>
- Wang, Y. L., Tainyi, L. U. O. R., Luarn, P. y Lu, H. P. (2015). Contribution and Trend to Quality Research--a literature review of SERVQUAL model from 1998 to 2013. *Informática Económica*, 19(1). DOI:10.12948/issn14531305/19.1.2015.03
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (8th ed.). World Scientific Publishing Co. Inc. <https://doi.org/10.1142/y0001>
- Zeithaml, V.A. (1987) *Defining and Relating Price, Perceived Quality and Perceived Value*, Report No. 87101. Cambridge, MA: Marketing Science Institute

Anexos

Anexo 1. Instrumento

Encuesta evaluación servicio al cliente

Agradecemos tu participación en esta breve encuesta donde evaluarás la calidad del servicio de seguro desde dos puntos de vista:

- Expectativa lo que esperas recibir, en función del grado de importancia (7 es la calificación más alta “Muy importante” y 1 “Nada importante”)
- Percepción lo que en realidad recibes (7 es la calificación más alta “Totalmente Satisfecho” y 1 es “Totalmente insatisfecho”)

<i>Modelo serviqul</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Dimensión 1. Expectativa (Nivel de importancia)</i>							<i>Dimensión 2. Percepción (Nivel de satisfacción)</i>						
Tangibilidad	1. Considera que la agencia de seguros cuenta con tecnología permitiendo una comunicación efectiva.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	2. Las instalaciones de la aacencia de seguros le brindan tranquilidad.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	3. El personal de la agencia de seguros muestra profesionalismo.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	4. La red social de la agencia de seguros muestra formalidad.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	5. La agencia de seguros cumple lo que promete.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Confiabilidad	6. Cuando tienes un problema, la agencia de seguros muestra interés en resolverlo.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	7. La agencia de seguros cumple sus servicios en el tiempo acordado.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	8. La agencia de seguros brinda habitualmente buen servicio.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	9. La agencia de seguros mantiene registros sin errores en sus trámites.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Capacidad de respuesta	10. El personal de la agencia de seguros informa cuáles son exactamente los servicios que brinda.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	11. El personal de la agencia de seguros brindan un servicio rápido y ágil.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	12. El personal de agencia de seguros siempre está dispuesto a ayudarte.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	13. El personal de agencia de seguros dedica tiempo para resolver tus preguntas o dudas.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Seguridad	14. El comportamiento del personal de agencia de seguros transmite confianza.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	15. En la agencia de seguros los trámites se realizan con seguridad.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	16. El personal de la agencia de seguros siempre es amable con usted.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	17. El personal de la agencia de seguros tiene los conocimientos suficientes para responder sus preguntas.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Empatía	18. La agencia de seguros te ofrece servicios individualizados.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	19. El personal de la agencia de seguros ofrece información y atención personalizada.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	20. El personal de la agencia de seguros comprende tus necesidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	21. El personal la agencia de seguros busca la mejor opción de acuerdo a tus intereses.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
22. La agencia de seguros cuenta con horario flexible y adaptado a tus necesidades.		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 10

Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación Influencia en la innovación de empresas turísticas

*María Elena Avilez Pineda
Mirna Guadalupe Martínez Zuñiga*

Resumen. La presente investigación tiene como objetivo el determinar el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como factor que influye en la innovación en empresas del sector turismo ubicadas en el Municipio Apodaca, Nuevo León, México. Metodológicamente se sustenta en el paradigma positivista, es no experimental, se corresponde con un diseño de campo transversal. Los datos se recolectaron directamente de los dieciséis gerentes de hoteles ubicados en el citado municipio, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado de doce ítems en escala Likert, diseñado por la investigadora y validado por tres expertos en gerencia de empresas. Entre sus resultados se destaca que el uso de las TIC, particularmente el internet, favorece la innovación en los servicios de hospedaje y alimentación que prestan las empresas turísticas objeto de estudio, posiblemente por la inclusión de servicios complementarios como las actividades de entretenimiento (animación y recreación) y la prestación de asistencia a los huéspedes directamente en su propia habitación. Se infiere que la escasa utilización de las TIC en el servicio de transporte no permite la innovación en este servicio, lo cual es evidente toda vez que el transporte depende generalmente de particulares y de una manera muy puntual, por las empresas turísticas. El resultado demuestra que las tecnologías de la información y comunicación influyen en la innovación de las empresas turísticas.

Palabras claves: uso de las Tecnologías de Información y Comunicación, innovación en los servicios turísticos, empresas turísticas.

Abstract. *The objective of this research is to determine the use of Information and Communication Technologies (ICT) as a factor that influences innovation in tourism companies located in the municipality of Apodaca, Nuevo León, Mexico. Methodologically, it is based on the positivist paradigm, it is non-experimental and corresponds to a cross-sectional field design. The data were collected directly from the sixteen managers or owners of the hotels located in the aforementioned municipality, to whom a structured questionnaire of twelve items on a Likert scale was applied, designed by the researcher and validated by three experts in business management. The results show that the use of ICTs, particularly the Internet, favors innovation in the lodging and food services provided by the tourism companies under study, possibly due to the inclusion of complementary services such as entertainment activities (animation and recreation) and the provision of assistance to guests directly in their own rooms. It is inferred that the scarce use of ICTs in the transportation service does not allow for innovation in this service, which is evident given that transportation generally depends on private individuals and in a very specific manner by tourism companies. The result shows that information and communication technologies influence innovation in tourism companies.*

Keywords: *use of Information and Communication Technologies, innovation in tourist services. tourist companies.*

Introducción

Las empresas turísticas cumplen un rol fundamental en la sociedad, las personas aparte del trabajo y estudio que realizan diariamente necesitan distraerse y disfrutar de un ambiente diferente que les permita enriquecer su calidad de vida, para ello se hace uso del turismo que comprende las actividades que efectúan durante sus viajes y estancias a lugares distintos al de su entorno habitual, preferiblemente por un corto período de tiempo con fines de esparcimiento o por otros motivos, siempre y cuando no sea desarrollar una actividad laboral.

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) han revolucionado la manera de hacer las cosas en las empresas turísticas

proporcionando rapidez en los aspectos asociados a las actividades que deben planificarse antes de emprender el viaje. Los viajes pueden ser terrestres, aéreos o acuáticos, junto con los servicios turísticos que deberá disponer en el sitio a visitar para hacer la estancia placentera tales como las características y ubicación del hospedaje o alojamiento, así como los servicios de alimentación y transporte.

Por tal motivo, es pertinente conocer y utilizar las tecnologías del turismo electrónico que permitan obtener la información oportuna de todas las características y modalidades de los servicios ofertados en las empresas turísticas, considerando que la innovación en los servicios se ha convertido en un factor de competitividad en las citadas empresas.

En este marco de referencia, se realiza la presente investigación donde se analiza el uso de las TIC que favorecen la innovación en las empresas turísticas, particularmente en cuanto a los servicios turísticos, como una manera de satisfacer las necesidades más básicas de los turistas, considerando que se hace necesario identificar las tecnologías del turismo electrónico más utilizadas en las referidas empresas y analizar la innovación en los servicios turísticos a fin de comprobar el uso de las TIC, examinando los aspectos más relevantes de las TIC asociadas al sector turismo. En tal sentido, se plantea como objetivo determinar el uso de las TIC que favorecen la innovación en los servicios turísticos que prestan las empresas turísticas ubicadas en el municipio de Apodaca, Nuevo León, México.

Marco Teórico

Empresas turísticas

Son aquellas empresas que de forma directa producen bienes de consumo o servicios relacionados con la actividad o la demanda turística (Marrero, 2016). Las empresas turísticas son las organizaciones debidamente integradas y estructuradas por recursos materiales, económicos y humanos, con la finalidad de ofertar y proveer de los servicios a la sociedad a cambio del pago por los mismos (Ramírez, 2003).

Es pertinente señalar que dichas empresas disponen de distintos servicios que ofrecen a sus clientes, generalmente turistas, tales como distracción, vacaciones, o turismo y aquellos que asisten por compromisos

o viajes de negocios, entre otros, están conformadas por organizaciones que tienen diferentes objetivos como: distribuidoras agencias de viaje, tours y operadores, de alojamiento como hoteles y hostales, de esparcimiento y recreación parques temáticos, casinos, espacios deportivos; de transporte y auxiliares como las compañías aéreas, marítimas y terrestres.

El Glosario de la Secretaría de Turismo de México, define la Empresa turística complementaria como las personas jurídicas que se dedican a la administración de cadenas hoteleras, consultoría, asesoría, publicidad, propaganda, protección, auxilio, higiene, seguridad y organización de eventos que van a ser demandados por el usuario y que forman parte o complementan la oferta turística.

Las Tecnologías de Información y Comunicación: usos y su importancia en el turismo

Las TIC, se encuadran dentro del conjunto de herramientas, tecnologías y programas creados con el fin de tratar, gestionar, administrar, distribuir, y compartir cualquier tipo de información a través de diferentes canales tecnológicos. Igualmente, ofrecen un amplio abanico de aportaciones a cada sector de la sociedad, tanto a nivel personal como empresarial, facilitando el trabajo de análisis, proceso y transmisión de información (Montserrat, 2014). “Son aquellas que están basadas en sistemas o productos que son capaces de captar información del entorno, de almacenarla, de procesarla, de tomar decisiones, de transmitir y de hacerlas inteligibles a los sentidos” (Cañón, *et al.*, 2016, p.4). Las TIC como columna vertebral de procesos de innovación en los últimos tiempos, han captado valiosas líneas de beneficio de investigación. De las cuales se cuenta con el tema de las redes sociales, cuya influencia positiva repercute en las capacidades de innovación, ya que la información proporcionada por clientes es de utilidad para la mejora de procesos, (Zumba-Zúñiga, *et al.*, 2020, p.2). Los indicadores, apoyados en los requisitos establecidos por la norma UNE 178501 regulan estos para establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión por parte de la tecnología: calidad de conectividad en el destino, conectividad en puntos de interés y atractivos turísticos que disponen de WiFi público, conectividad en oficinas de información turística, WiFi de las empresas turísticas del destino para

clientes/usuarios, sonorización del destino, como se citó en Chapa, *et al.*, (2023, p. 196).

Las TIC brindan un mayor acceso a la información logrando que las personas puedan relacionarse, sin importar la distancia, oír o ver situaciones que ocurren en otro lugar. Cualquier empresa que quiera generar ingresos y ser competitiva en el mercado debe darle a las TIC un espacio dentro de su estrategia empresarial y más cuando del sector turístico se trata, pues la mayoría de los procesos, se valen de la tecnología para su ejecución. La digitalización y el internet cada vez con mayor tendencia, como parte de la cotidianidad y la inteligencia externa, dominada por la tecnología, incluso los consumidores podrán protegerse de los mensajes no deseados y tendrán conocimiento de que es lo que quieren debido al progreso tecnológico, (Narváez y Villalobos, 2020, p. 292).

En este sentido, las TIC han contribuido a: mejorar toda comunicación basada en la promoción, publicidad, comercialización y contratación de servicios turísticos; asimismo, contar con mecanismos de difusión, comercialización y desarrollo para todo tipo de usuarios a través de diferentes medios y estrategias; además, ofrecer productos turísticos directamente a un gran número de consumidores a un costo relativamente bajo y mantener relaciones con ellos, así como con otros productores y distribuidores; también, facilitar la distribución de información y productos turísticos por internet (el cliente ya no tiene que ir hasta una agencia física tradicional para obtener información referente al viaje a efectuar), finalmente democratizar la compraventa a nivel mundial, el turismo busca atraer clientes internacionales, lo cual exige un desarrollo en materia de comunicaciones, que permitan y faciliten la venta de los atractivos turísticos en todo momento (Ostelea -Tourism Management School, 2021).

En relación con el uso de las TIC, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, *et al.*, 2020), expresan que “el uso adecuado de las nuevas tecnologías ha proporcionado soluciones innovadoras y eficientes para hacer frente a la pandemia y aliviar así las medidas de confinamiento y distanciamiento social al conectar a las personas, las empresas, los mercados y las instituciones” (p.56). El uso de las TIC se ha expandido dentro del sector turístico mundial, convirtiéndose en una herramienta esencial que permite captar turistas para los distintos destinos que se promocionan y ofertan en la web, constituyen una gran ventaja que se debe aprovechar, pero también se ha visto

afectada la comunicación persona a persona, antes considerada como la forma de promoción mayormente usada en el Turismo (Vargas, 2017). En la nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación, el uso de las redes sociales, han y continúan revolucionando los flujos, procesos y herramientas de la comunicación turística, son una buena herramienta para atraer clientes posibilitando la mejora de los aspectos operativos recomendados por los clientes, esto permite mejorar productos y servicios, identificando expectativas que conduce a la organización a la excelencia tal como se citó en Carreño, *et al.*, (2019, p. 286).

Para Montserrat (2014), el desarrollo de las tecnologías ha contribuido tanto en la mejora de la calidad y cantidad en el intercambio de información, así como en la eliminación de las barreras que existían entre la localización de donde se producía la información y se encontraban los individuos. Un buen uso de las TIC en cada uno de los ámbitos individual, social o empresarial genera una mejora en la calidad y cantidad de los contenidos, así como en su elaboración, transmisión y recepción, lo cual redundará en nuevas posibilidades de acceso a la información, creará otras capacidades, mejorará la productividad, impulsará el desarrollo y permitirá avanzar en la creación de nuevas oportunidades.

Cabe mencionar que las empresas que brindan servicios turísticos, al incorporar TIC en sus procesos de comunicación tanto internos como externos están en capacidad de ser más eficientes, aun cuando esto en gran parte depende de una efectiva gestión de las empresas de servicios públicos o privados, específicamente el internet, toda vez que el mismo asegura una efectiva comunicación entre los usuarios: empresas turísticas y clientes.

Sustentado en lo anteriormente señalado, el uso de las TIC en la prestación de los servicios, depende de una infraestructura acorde a las oportunidades del turismo a realizar, mantener una comunicación con los usuarios con la finalidad de detectar las posibles fallas o debilidades que se pueden presentar durante la estadía, e implementar los correctivos necesarios, así como una adecuada capacitación en materia de TIC, así como del personal que atenderá a los clientes, considerando que las TIC han producido un cambio radical en la gestión, promoción y comercialización de las empresas turísticas. Dichas tecnologías han sido aplicadas con éxito desde mediados del siglo xx.

Tecnologías del turismo electrónico

Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), el turismo electrónico es la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el sector turístico, incluye funciones comerciales y la elaboración de estrategias para todos los espacios del sector turístico, agrupa tres disciplinas: la gestión empresarial, los sistemas de información y el turismo, las cuales permiten a la gerencia, procesar la información y fortalecer las comunicaciones de cualquier tipo, ya sea persona u organización (Organización Mundial de Turismo, 2014, p.9).

En el marco de las tecnologías del turismo electrónico y su uso dentro en las empresas turísticas, las TIC constituyen el conjunto de herramientas electrónicas que facilitan todas las funciones comerciales: el comercio, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la gestión operativa y estratégica de las empresas, permitiéndoles administrar la información, así como establecer una comunicación interactiva con otras partes interesadas para lograr su misión y objetivos. Entre algunas de las tecnologías utilizadas en las empresas turísticas, se tienen el internet, intranet y extranet.

Internet: Es el nombre genérico que recibe la unión de todas las redes de comunicación a nivel mundial. Se podría definir como una red global en la que se conjuntan todas las redes que utilizan protocolos y son compatibles entre sí. La red internet se compone de una cantidad ilimitada de ordenadores interconectados (Fernández, 1998).

No es una simple red de ordenadores, sino una red de redes, es decir, un conjunto de redes interconectadas a escala mundial con la particularidad de que cada una de ellas es independiente y autónoma. Su funcionamiento se basa en tres factores fundamentales: protocolos de comunicación, dirección IP y servidores. Para tener conexión a la red es necesario un proveedor del servicio, luego se necesita un software para acceder a los sitios web disponibles en la gran red de redes, se utilizan los navegadores web (software), siendo algunos de los más utilizados Google Chrome, Microsoft Edge, Mozilla Firefox, y Safari, todos desarrollados por distintas compañías tecnológicas (Rodríguez, 2007).

El uso del Internet en el turismo tiene fuertes implicaciones en lo social y económico, estas nuevas tecnologías trascienden cada día más y tienen cierta complejidad, tanto en su uso, como en la difusión. Debido a Internet y las TIC, las empresas turísticas han podido

elaborar sus procesos comerciales y adaptar sus fórmulas de gestión para beneficiarse de las herramientas y los mecanismos digitales emergentes con miras a: promocionar los productos a través de sus sitios web y de motores de búsqueda, proporcionar servicios basados en la posición mediante la incorporación de datos, contenidos e información multimedia en Google Maps y Google Earth, facilitar la cooperación eficaz entre los socios en el sistema de valores, y aumentar el alcance operativo y geográfico, ofreciendo herramientas estratégicas para su expansión a nivel mundial. El ritmo al que se extiende el uso de Internet en todo el mundo demuestra claramente que las TIC, particularmente el internet, reestructuran la forma de vivir, trabajar, comprar y divertirse (Organización Mundial del Turismo, 2014).

Intranet: Es una plataforma en línea con una estructura en continuo cambio construida por iguales (compañeros) distribuidos, autónomos y que buscan el interés propio, son la puerta de entrada de la organización cumpliendo un rol esencial para los empleados. Es evidente que, durante las últimas décadas, las intranets han cambiado de forma considerable para adaptarse a las necesidades de las organizaciones y personas (Carrillo, 2014).

Una intranet es un sitio web interno, diseñado y desarrollado para trabajar dentro de los límites de una determinada compañía, es normalmente privada y tiene como objetivos facilitar el desarrollo de su trabajo para una mayor eficiencia de la empresa. Es un sistema de red privado que permite compartir recursos entre sus miembros, por lo tanto, se tiene acceso a la información las 24 horas del día (Cardador, 2015). El uso de la intranet permite poner a disposición de los trabajadores procesos de negocios, archivos y contenidos a modo de facilitar la comunicación entre las personas y los equipos.

Extranet: Se define como una red privada que usa los protocolos de internet para compartir de manera segura información de una operación (con clientes o proveedores de una empresa determinada). La extranet puede ser configurada para ser usada como una internet de colaboración entre varias compañías o empresas (Cardador, 2015), se puede utilizar la red internet para comunicarse ya que solo permite el acceso a usuarios de la red que formen parte de la empresa, o están autorizadas por tener un vínculo con ella.

En cualquier empresa, una extranet cumple una serie de funciones, tales como: enviar información de las actividades periódicas a los grupos

de interés, ya sean socios o clientes, hacer el seguimiento en tiempo real sobre un proceso y la descarga de información o documentos relacionados a los bienes o servicios que ofrece la compañía.

En líneas generales, la Organización Mundial del Turismo (2014), señala que en las empresas, la dinámica evolución del internet favoreció su establecimiento como plataforma innovadora destinada al intercambio eficiente, directo y oportuno de ideas y productos turísticos, a la vez que proporcionó oportunidades sin precedentes e inesperadas de marketing interactivo a todos los proveedores de servicios; asimismo, permitió la creación de “intranets” (redes cerradas y seguras) en las empresas, encaminadas a satisfacer las necesidades de los usuarios internos, mediante el uso de una sola interfaz para la gestión y el tratamiento de datos por parte de las empresas, ya que estas necesitan colaborar estrechamente con otros miembros de la cadena de valor para producir bienes y servicios. Así las “extranets” se basan en el mismo principio y utilizan redes de ordenadores para mejorar la interacción y la transparencia entre las empresas y sus socios de confianza, lo cual facilita la interrelación y el intercambio de datos y procesos entre las empresas para optimizar la eficacia de la red en su conjunto.

Servicios turísticos. Características

Los servicios turísticos son parte fundamental del turismo en sí, constituyen todas las prestaciones que se requieren para satisfacer las necesidades más básicas (y no tan básicas) de los visitantes. Existen diferentes definiciones de servicios turísticos, tales como la propuesta por Marrero (2016), quien señala que, en turismo, son cada una de las prestaciones relacionadas con la actividad turística que una persona o grupo contrata directa o indirectamente.

En relación a las características de los servicios turísticos, Santes (1999), citado en Rodríguez, (2015), señala que los servicios turísticos se caracterizan por: ser *intangibles* aun cuando hacen referencia a bienes tangibles; son *inseparables* porque la producción y el consumo del servicio son prácticamente simultáneos, son *heterogéneos* debido a que son variados y diferentes entre sí, es difícil encontrar dos ofertas de servicio idénticas; y tienen tiempo de *caducidad*, no son almacenables debido a su intangibilidad. A diferencia de los productos tradicionales de

consumo, donde se entrega un artículo material que se puede tocar, un servicio turístico, tiene un contenido físico limitado y muchas veces la única manera de valorar si es bueno o malo se reduce al mismo servicio que se recibe.

Intangibles: la intangibilidad es la característica que más incertidumbre aporta en la compra del servicio, es muy difícil para el vendedor, determinar anticipadamente y con exactitud el grado de satisfacción que aportará el servicio al cliente una vez que lo haya adquirido (Rilo, 2014).

Inseparable: su carácter inseparable se debe por tanto al hecho de que los servicios turísticos son prestados por personas o máquinas, de forma que el prestador del servicio no puede separarse del servicio mismo (Rilo, 2014).

Heterogéneos: Los servicios turísticos son heterogéneos tanto por parte de la oferta como de la demanda. Esto hace que la heterogeneidad de estos afecte a dos tipos de características: a la calidad del producto o servicio turístico prestado: son muchas las partes que intervienen (hoteles, transporte, guías, informadores turísticos, taxistas, comercio), entre otros; y a la subjetividad y variabilidad: los servicios son prestados por personas y es casi imposible obtener dos servicios iguales (Fernández, 2017).

Tiempo de caducidad: Los productos o servicios no son susceptibles de almacenamiento y deben ser consumidos para el momento en que se han programado (Fernández, 2017).

Tipos de servicios turísticos. Su importancia en las empresas de turismo

Los servicios turísticos esenciales para satisfacer las necesidades básicas de los turistas son hospedaje o alojamiento, alimentación y transporte. Sin embargo, existen otros complementarios, que, si bien no son esenciales, permiten una estadía satisfactoria al cliente o turista. A continuación, se describen los servicios turísticos esenciales.

Servicios de hospedaje o alojamiento: En relación con los servicios de hospedaje o alojamiento, existen autores y organizaciones que están inmersas en el área de turismo y hacen una diferencia entre el hospedaje y el alojamiento. En este sentido, la Secretaría de Turismo México-Datatur (s.a.), en su glosario conceptualiza los siguientes términos:

Alojamiento: Se entiende por actividad turística de alojamiento la ejercida por las empresas que presten servicios de hospedaje al público mediante precio, de forma profesional, bien sea de modo permanente o temporal, con o sin prestación de servicios complementarios.

Establecimiento de alojamiento: Se considera establecimiento de alojamiento turístico, aquel que presta al público el servicio de hospedaje en forma temporal, con áreas e instalaciones comunes, que consta de una edificación o conjunto de edificaciones construidas o acondicionadas para tal fin, y operadas en forma conjunta, ocupando la totalidad o parte de dichas edificaciones.

Hospedaje: Servicio que ofrecen hoteles y establecimientos especializados para crear las condiciones adecuadas de estancia por una noche o más de los turistas o visitantes.

Establecimiento de hospedaje: El inmueble en el que se ofrece al público el servicio de alojamiento en habitación, tal como lo establece la Fracción VII del Reglamento de la Ley Federal de Turismo.

Tanto en el alojamiento como en el hospedaje, se ofrecen servicios complementarios que aun cuando no son esenciales contribuyen de una u otra manera en que su estancia sea más agradable. Los servicios que se ofrecen varían de acuerdo a la calidad (hoteles de 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas) y ubicación (urbanos y naturales); los urbanos como su palabra lo dice se encuentran ubicados en áreas pobladas y la presencia cercana de centros comerciales, plazas, supermercados y sitios turísticos, entre otros. Los alojamientos naturales generalmente se ubican en zonas o áreas cercanas a montañas, parques naturales, pueblos mágicos y playas, donde las actividades de relax o recreación promueven una tranquilidad al visitante.

En líneas generales, se tiene que los servicios turísticos de hospedaje, son aquéllos que se prestan a través de hoteles, moteles, albergues y demás establecimientos de hospedaje, así como campamentos y paradores de casas rodantes que presten servicios a turistas (Glosario de Datatur-México).

Asimismo, esta prestación conlleva consigo otros servicios complementarios, como animación: “En hotelería, conjunto de actividades lúdicas activas o pasivas que planifica y desarrolla el equipo de animación de un establecimiento turístico, con el fin de entretener y ocupar el tiempo libre de los clientes” (Marrero, 2016), recreación “Conjunto de actividades individuales o colectivas para la utilización positiva del tiempo libre y el turismo en particular, que contribuyan al desarrollo integral de la persona, mejorando su calidad de vida y la de su familia”; servicio de habitaciones “es la asistencia que reciben sus huéspedes directamente en su propia habitación. Puede abarcar desde el servicio de comida y bebida, hasta cualquier tipo de petición dependiendo de la

oferta disponible” (Glosario de Datatur, *s.a.* s.f.), el cual es brindado a sus clientes, por algunos hoteles dependiendo de su categoría.

Es importante la existencia de una coordinación entre los departamentos comprometidos debido a que el cliente puede solicitar el servicio de comida por otras vías (nota o aviso a recepción, conserjería, llamando directamente al departamento encargado del servicio de habitaciones, o nota en la puerta). Es pertinente mencionar, el servicio a cuartos o *room service* que brinda alimentos y bebidas directamente en la comodidad de la habitación haciendo para el huésped una estancia más satisfactoria, esta área debe estar situada cerca o bien comunicada con la cocina o la cafetería (García *et al.*, 2016), estos servicios tienen una alta demanda resultando atractivos y por ende aumenta el número de visitantes.

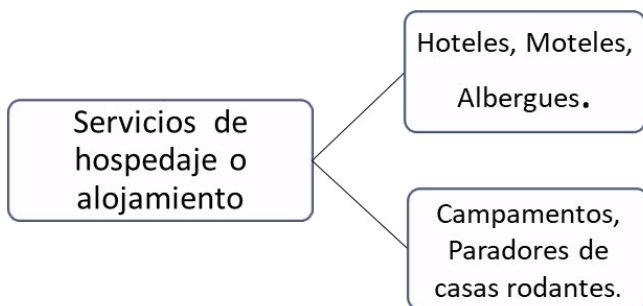
En la investigación realizada por Díaz (2021), en el Hotel Maracos en la ciudad de Villavicencio (Colombia), aplica una encuesta enfocada en conocer la percepción que tienen los clientes del servicio de hospedaje y una entrevista a la administradora para conocer las estrategias que se realizan en cuanto al hospedaje.

Entre sus resultados se destaca que, para los clientes, el servicio de hospedaje debe de contar con una buena atención, variedad de medios de pago, tarifas justas, apariencia agradable del hotel, buen aseo en las habitaciones, el funcionamiento de los aires acondicionados y servicio de parqueadero. En relación con la entrevista realizada a la administradora, señala que es necesario mejorar en varios aspectos, por ejemplo, a veces a la señora de servicios generales se le olvidan algunos pasos en el aseo, como por ejemplo dejar la toalla en la habitación; también hay que mejorar en la atención al cliente en cuanto a la señal de televisión e internet.

Se concluye que la administración del hotel, tiene equivocaciones en ciertos requerimientos de los clientes del servicio de hospedaje, como lo es la poca amabilidad del personal, no cuentan con variedad de medios de pago, no hay un protocolo estandarizado para la limpieza de las habitaciones por ende a veces hay desperdicios por error humano, por otro lado, hay requerimientos que los clientes destacan como lo es la apariencia del hotel, la limpieza de las habitaciones y el suministro de toallas, y el servicio de parqueadero entre otros aspectos, que deben ser mejorados.

En líneas generales, se tiene que los servicios turísticos de hospedaje o alojamiento (fig. 1), son aquéllos que se prestan a través de hoteles, moteles, albergues y demás establecimientos de hospedaje, así como campamentos y paradores de casas rodantes que acogen turistas.

Figura 1. Servicios turísticos de hospedaje o alojamiento



Fuente: elaboración propia.

Un hotel es un establecimiento que se dedica al alojamiento de huéspedes o viajeros. Motel es un establecimiento hotelero de carretera, generalmente formado por pequeños apartamentos independientes. Albergues es un establecimiento turístico, similar a un hotel con menos servicios y confort, permite que los viajeros pernocten en sus instalaciones. Campamento aquellas superficies al aire libre, delimitadas y acondicionadas, en las que puede instalarse equipo con el propósito de acampar. Paradores de casas rodantes, son áreas destinadas al estacionamiento de vehículos y casas rodantes, en los que se le proporcionan servicios complementarios.

Servicios de alimentación: son brindados en las empresas turísticas (hoteles, restaurantes, o en otras instalaciones), se ocupa de todo lo relacionado con la oferta gastronómica, aprovisionamiento, producción, servicio y venta. La importancia del departamento de alimentos y bebidas radica en el hecho de que los huéspedes tienen necesidades básicas de alimentarse, es por ello que en muchos casos este servicio es ofertado por los restaurantes, cafeterías, bares, sitios nocturnos, conocidos como centros de consumo.

El departamento de alimentos y bebidas es el responsable de producir, administrar, coordinar y distribuir los servicios relacionados, que se ofrecen tanto a sus huéspedes como al público en general, en algunos establecimientos se ofertan alimentos y bebidas de diferentes países (italiano, oriental y mexicano, por citar algunos), promocionando de esta manera la gastronomía extranjera (García *et al.*, 2016). Dentro de este contexto, se encuentra el llamado turismo gastronómico, el cual se dedica

a explorar la gastronomía y cultura culinaria de un destino turístico, considerando que parte de la satisfacción del turista o cliente en el hospedaje o alojamiento, depende en gran medida de la calidad en los servicios de alimentación.

El área gastronómica de los establecimientos hoteleros está a cargo del departamento de alimentos y bebidas, identificados por uno o dos restaurantes o bares, donde su función operacional está direccionada a los servicios de comida que se ofrecen en el hotel, cuyas acciones van desde la producción hasta el servicio o la venta.

El servicio de alimentos y bebidas forma parte de la gama de servicios turísticos que se ofrecen para satisfacer las necesidades y deseos del turista en general, el mismo es proporcionado en una gran diversidad de establecimientos, los cuales varían en cuanto a instalaciones, operación y precio. Un restaurante es la empresa que se dedica a la venta de alimentos y bebidas preparadas, mediante un servicio especializado y dirigido principalmente al segmento de turistas nacionales e internacionales (Linares, s.f.).

Dentro del sector turístico, se encuentran los establecimientos de alimentos y bebidas. Según el Reglamento de la Ley Federal de Turismo de México, se denomina con este género: *a)* Los restaurantes y cafeterías ubicados en hoteles, moteles, albergues, campamentos, paradores de casas rodantes, aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, museos y zonas arqueológicas, cuya actividad principal es la transformación y venta de alimentos para su consumo y que en forma accesoria, pueden expender bebidas alcohólicas al copeo y presentar variedad o música; *b)* Los bares, centros nocturnos, cabarets o similares que se encuentren ubicados en hoteles, moteles, albergues, campamentos, paradores de casas rodantes, aeropuertos, terminales de autobuses, museos y zonas arqueológicas que, en su caso, cobran una cuota de admisión y presentan espectáculos o variedades; cuentan con orquesta, conjunto musical o música grabada y pista de baile, y ofrecen bebidas alcohólicas con servicio de alimentos opcional (Secretaría de Gobernación de México, 1994).

A manera de corolario, se tiene que los servicios de alimentación (fig. 2), se presta por medio del llamado turismo gastronómico, se ofertan alimentos y bebidas de diferentes países en algunos hoteles y establecimientos, los alimentos y bebidas en general, son ofrecidos en hoteles, restaurantes y cafeterías, así como en bares y centros nocturnos.

Figura 2. Servicios turísticos de alimentación



Fuente: elaboración propia.

Servicios de transporte: el último tipo de los servicios turísticos es el concerniente al transporte, toda vez que procura el mejor aprovechamiento del tiempo libre. Por tanto, puede decirse que el transporte turístico es el servicio que realiza el movimiento de pasajeros, al permitir el traslado del lugar de residencia habitual a uno diferente, con el objetivo de obtener descanso, placer, o actividad relacionada con el trabajo (Linares, s.f.).

El transporte turístico: es todo aquel prestador de servicio turístico legalmente constituido que brinda a los turistas nacionales e internacionales, desplazamiento dentro o fuera del país, traslados, excursiones, circuitos turísticos o alquiler de vehículos con o sin chofer; por empresas de transporte turístico inscritas en el Registro Nacional Turístico, con unidades de transporte debidamente autorizadas, y en la cual le brinden comodidad, agilidad de movimiento, precio, rapidez y seguridad a los usuarios (Glosario de Datatur). También se corresponde con los servicios que un turista contrata para trasladarse de un lugar a otro, incluyendo equipajes y mercancías. La mayoría de los destinos turísticos poseen servicios de transporte para satisfacer las necesidades de ubicación y disfrute de los turistas. Existen tres tipos, los mismos se conceptualizan así:

Transporte turístico terrestre: son todas aquellas empresas dedicadas a interconectar centros de interés turístico y/o posibilitar el disfrute de atractivos turísticos utilizando vehículos terrestres de tracción a motor, de remolques diseñados para ser utilizados con fines de servicios turísticos o transporte de turistas e identificados con placas diferentes al servicio público (Glosario de Datatur).

Dentro de estos se encuentran los trenes, autobuses, motocicletas, bicicletas y automóviles.

Transporte turístico aéreo: son aquellas empresas dedicadas a interconectar centros de interés turístico para posibilitar el disfrute de atractivos turísticos utilizando aeronaves, entendiéndose por éstas, aquellas que puedan sustentarse en la atmósfera por reacción del aire, deben estar debidamente inscritas y autorizadas por el Registro Nacional Turístico y brindar comodidad, agilidad de movimiento, precio, rapidez y seguridad a los usuarios (Glosario de Datatur). Aquí se consideran los aviones (pequeños o particulares), helicópteros o transporte por cables (teleféricos y telecabinas), entre otros.

El transporte aéreo se incorporó al turismo hasta varios años después de su aparición, y constituye hoy, por su rapidez, alcance, frecuencia y seguridad, el medio más utilizado por el turista, el servicio puede ser regular e irregular y realizarse en el interior de un país (vuelos nacionales o domésticos), o hacia el exterior (vuelos internacionales). El transporte aéreo regular está determinado por líneas aéreas autorizadas, sujeto a tarifas, y a medidas de operación oficiales, tanto de los gobiernos de cada país como de las asociaciones internacionales de transporte (Linares, s.f.).

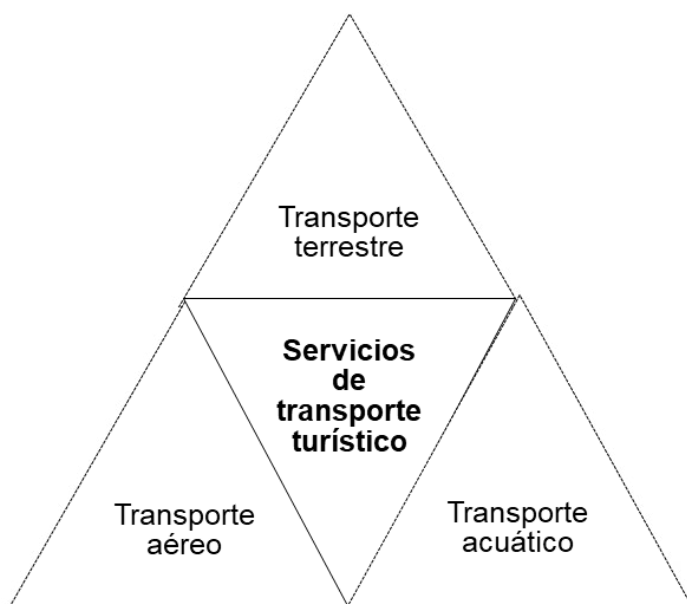
Transporte turístico acuático: son aquellas embarcaciones flotantes de propulsión a motor y/o de construcción artesanal, que tienen por objeto interconectar centros de interés turístico para posibilitar el disfrute de atractivos turísticos capaces de recorrer océanos, mares, lagos y ríos, inscritas en el Registro Nacional Turístico, aptas para transportar personas en embarcaciones debidamente autorizadas, y en la cual le brinden comodidad, agilidad de movimiento, precio, rapidez y seguridad a los usuarios (Glosario de Datatur).

Los requerimientos del desplazamiento turístico *acuático* con la transformación técnica en la calidad y cantidad de las embarcaciones que recorren océanos, mares, lagos, ríos, han permitido mejorar las condiciones del transporte acuático, en especial el marítimo. En general, la variedad de este tipo de transporte se aprecia por su utilización, en dos tipos de embarcaciones: 1) deportivas de uso individual: canoas, lanchas de motor y de remos, veleros, generalmente utilizados en la práctica de deportes acuáticos (pesca, buceo, regatas); y 2) recreativas de uso colectivo:

barcos de pequeño tamaño, mediano y de gran calado, para la realización de recorridos fijos o eventuales en forma de circuito, a nivel local, regional e internacional (Linares, s.f.).

Se concluye que los servicios de transporte (fig. 3), son aquéllos que las empresas turísticas prestan por medio del transporte terrestre, el aéreo y el acuático.

Figura 3. Servicios de transporte turístico



Fuente: Elaboración propia.

Con relación a investigaciones relacionadas con el objeto de estudio, se tienen las siguientes: Carrera y Vega (2017), realizan un análisis de los principales efectos de la influencia que tiene el internet en el sector turístico; consideran aspectos esenciales de su uso y los factores principales por los que la industria del turismo debe utilizar el internet. Concluyen que la influencia ejercida por el internet antes, durante y después de un viaje es creciente, puesto que esta herramienta permite planificar todas las actividades a realizar en un viaje e incluso, comentar detalles de este a través de las redes sociales.

Altea (2017), en su artículo señala que usar internet otorga a las empresas y destinos turísticos la posibilidad de poner a disposición las ofertas de productos o servicios turísticos a un gran número de consumidores, igualmente un turista puede obtener una mayor cantidad de información sobre los servicios turísticos, comparar precios y productos; asimismo el proveedor de servicios turísticos puede conocer las necesidades reales de cada cliente y por tanto ofrecer productos personalizados. Fiallos (2019), en su artículo analiza la relación que existe entre el comercio electrónico y la actividad turística, así como las ventajas y desventajas que el E-Commerce ha producido en las empresas que brindan servicios turísticos y en especial a las que prestan el servicio de transporte terrestre turístico.

Servicios turísticos novedosos

Los productores de servicios turísticos deben ser sensibles a los cambios que las telecomunicaciones y los nuevos sistemas de información están sometiendo a la distribución turística en general, tienen que estar preparados para competir en el mercado actual y en el futuro, por lo tanto, tendrán que descubrir nuevas formas de turismo que les puedan reportar servicios novedosos para sorprender a un mercado acostumbrado al producto tradicional (Cabarcos, 2010).

La innovación es la oportunidad para introducir elementos novedosos en los productos existentes, permitiendo así ser más competitivo en un mercado que está en constantes cambios, su objetivo es aprovechar aquellos recursos explotados de forma insuficiente para crear nuevos productos, por lo tanto, se ha de incluir en la planificación los recursos o las modificaciones de estos que potencialmente pueden tener éxito en el producto turístico (Pérez, 2015; Ruano, 2014).

La adopción de internet en cualquier industria ocurre por determinados factores que la favorecen. La industria turística, en particular, posee diferenciales que hace que sea importante adoptar internet como medio de comunicación y comercialización. Estos son aportaciones a la innovación, tal como lo señala Geyskens *et al.*, (1999), citado en Martínez-Jaramillo y Moreno-Duarte, (2020, p. 5). Sin lugar a duda es la innovación elemento relevante para la competitividad dentro del mercado hotelero actual, representando una ventaja competitiva,

(Alfonso *et al.*, 2021). En la práctica, numerosas innovaciones en hotelería son realizadas a partir de combinaciones de cambios y mejoras de productos que ya existen.

Innovación en los servicios turísticos.

Aspectos conceptuales

El tamaño de las empresas, número de trabajadores y la cantidad de equipos TIC, tienen un impacto positivo en la adopción, las prácticas de formalidad empresarial se correlacionan con una mayor probabilidad de uso de las TIC, ya que las actividades administrativas reconocen la necesidad de innovar e implementar nuevas tecnologías. Asimismo, los equipos informáticos son fundamentales para un óptimo desempeño, por lo que la política de subvencionar la adquisición de estos dispositivos es relevante (Duran y Castillo, 2021), conclusiones que guardan estrecha relación con acciones que en materia de innovación deben ser realizadas en las empresas que prestan servicios turísticos.

Las características de las empresas son un elemento determinante en el uso de las TIC, hay algunos sectores que son menos propensos a incorporar las TIC en los procesos internos, en particular la manufactura y el esparcimiento, hoteles y restaurantes, por lo que es necesario establecer estrategias de apoyo que permitan impulsar su adopción e innovación, motivado a que impulsan el crecimiento de la economía y la generación de valor. Un mayor conocimiento de los directivos es un factor para impulsar usos más complejos y eficientes del gasto en tecnología, a través de la adquisición de equipamiento y software que responda a las necesidades de la empresa (Buenrostro y Hernández, 2019).

En este contexto, la innovación se aplica a nuevas ideas, productos, procesos y servicios, todo con la finalidad de mantener satisfecho al consumidor que en equivalencia se refiere a la demanda del mercado, implica no sólo modificaciones en la forma del servicio, sino también en los recursos materiales y económicos, al igual que la capacitación de los colaboradores para la adaptación y aplicación de las innovaciones (Díaz y Guambi, 2018).

Las TIC están produciendo una innovación y cambio constante en todos los ámbitos sociales, sin embargo, estos cambios no siempre indican un rechazo a las tecnologías o medios anteriores, en algunos casos se

produce una especie de simbiosis. Por ejemplo, el uso de la correspondencia personal se había reducido ampliamente con la aparición del teléfono, pero las potencialidades del correo electrónico han llevado a un resurgimiento de la correspondencia personal (Belloch, 2012).

Desde la perspectiva de Rodríguez (s.f.), el uso de las TIC fomenta y da acceso a nuevas ideas (por su diversidad), ya sea para mejorar servicios, productos, y formas de comunicación, desde un punto de vista diferente y con el objetivo de solucionar algún aspecto ineficiente o que requiere su desarrollo con mayor profundidad para elevar los estándares de calidad del servicio.

Para realizar innovación en los servicios turísticos no se requiere una aplicación que los transforme radicalmente, se puede realizar de forma que se incrementen los cambios, de tal manera que sean lo suficientemente significativos para el público objetivo, es decir, la innovación no quiere decir que siempre se tengan ideas brillantes o únicas (Pérez, 2015).

Las innovaciones en servicios integrados de tecnología de la información para el sector turístico representan hoy más que nunca un recurso estratégico fundamental para competir en un entorno complejo como el actual que demanda cambios en los atributos del servicio turístico ofertado. Ante la nueva situación, las empresas necesitan disponer de información completa y veraz que les ayude a analizar situaciones y tomar decisiones con mayor rapidez. Por esta razón, un gran número de empresas del sector han comenzado a incorporar de forma intensiva herramientas basadas en tecnologías con el objeto de mejorar la gestión y la toma de decisiones, al tiempo que sirvan de apoyo a las estrategias de negocios fijadas por las empresas (Parra y Calero, 2006).

La investigación de Robayo & Moros (2019), plantean que el objetivo de la fase inicial fue identificar aquellos factores que podrían ser considerados determinantes de la innovación en el turismo, con el fin de generar una clasificación de estos. La metodología utilizada fue de carácter deductivo, cualitativo y descriptivo, en el que se realizó revisión bibliométrica de bases de datos (Scopus, Science direct y Ebsco) y gratuitas (Dialnet, Scielo, Redalyc) en el periodo 2013-2018.

Tomando en cuenta la importancia de la innovación en las organizaciones, y para este caso en particular, como una forma de conocer más sobre el proceso de innovación de uno de los sectores que ha demostrado un desarrollo creciente en las últimas décadas: el turismo, por formar parte del sector servicios se identificaron algunas características especí-

ficas, concluyéndose que no es posible concebir el turismo sin tener en cuenta las TIC, por ello, en el sector servicios debe tenerse una rápida habilidad para la adaptación y adopción de las innovaciones tecnológicas, con el fin de aumentar la calidad de servicio que se ofrece, en especial el sector turístico en el que se involucran diferentes actores: prestador del servicio, intermediarios y clientes. Además, de la importancia que representa la información que se genera para el sector, el Estado y la sociedad en general.

García & Martínez (2019), en su investigación relacionada con la innovación en turismo, como clave del desarrollo hotelero: una revisión teórica, su propósito es resaltar la importancia que han tenido las innovaciones tecnológicas en el sector turístico, en cuanto a los servicios que ofrece a los clientes, a pesar de que las innovaciones pueden traer consigo riesgos y que no garantizan el éxito luego de su implementación, sin embargo se les considera una necesidad básica para adaptar una empresa al cambio que reclama la sociedad actualmente.

Una consecuencia de la innovación permanente es que las empresas de servicios mejoran la calidad del servicio y ofrecen una experiencia personalizada, pero esto se logra al prever las necesidades y deseos de los clientes, aumentar la lealtad a través de diversos programas, ampliar la base de clientes, al tiempo que se reducen las capacidades no utilizadas y se aumenta la productividad.

En su investigación concluyen que las innovaciones al implementar tecnologías pueden generar complicaciones y traer muchos beneficios al sector hotelero tanto a la empresa como al cliente, el sector turístico forma parte de los primeros e importantes motores de la economía a nivel mundial y debe tener una innovación constante debido a los nuevos requerimientos que reclaman los clientes, en este entorno turístico, la competencia entre empresas se ha incrementado y la globalización de la economía ha creado un prototipo de cliente más exigente y que requiere de nuevas experiencias.

Características de las TIC que promueven la innovación en los servicios turísticos

En la investigación de Yousaf *et al.*, (2020), se logró demostrar que hay una influencia significativa de la innovación en el rendimiento

empresarial de las empresas, pero que además, la innovación es mejorada por la orientación tecnológica de la empresa, en otras palabras, que el avance tecnológico de la organización debe ser complementado con las capacidades de innovación y por esa razón se verá impulsado el desempeño.

Al-Shami *et al.*, (2019), estudiaron el uso de las páginas web, redes sociales y su influencia en las capacidades de absorción de información, lo que a su vez influye en el desempeño de los hoteles, hacen una propuesta de uso de sitios web de redes sociales que influyen de manera positiva sobre la innovación.

Considerando la globalización de los mercados, las redes de comunicación actuales, los medios de transporte a mayor escala tanto aérea como terrestre, entre otros adelantos se requiere que las empresas turísticas se inserten en los nuevos avances tecnológicos, para de esta manera ser más competitivas, particularmente los referidos al *proceso de la información*, lo cual implica la utilización de microordenadores incrementará y afectará a todos los aspectos de la gestión de los hoteles y restaurantes. Los sistemas de pago variarán, al igual que los sistemas de reservas. El marketing y la planificación estarán basados en la recopilación sistemática de datos (Editorial Vértice, 2008).

Se podría decir que el turismo depende, en gran medida, de las TIC o de muchas de sus útiles características tales como la digitalización, diversidad, elevados parámetros de calidad de imagen y sonido, instantaneidad, interactividad, interconexión, y tendencia hacia automatización, entre otros.

Digitalización: su objetivo es que la información de distintos tipos (sonidos, texto, imágenes, animaciones), pueda ser transmitida por los mismos medios al estar representada en un formato único universal. En algunos casos, por ejemplo, los sonidos, la transmisión tradicional se hace de forma analógica y para que puedan comunicarse de forma consistente por medio de las redes telemáticas es necesario su transcripción a una codificación digital, que en este caso realiza bien un soporte de hardware como el modem o un soporte de software para la digitalización (Belloch, 2012; Sosa, 2018).

La representación codificada de una señal mediante flujos de luz que se identifican con dígitos binarios es la representación de cualquier tipo de datos de información (gráfica, audio, video, fotografía) por medio de dígitos binarios. Un digitalizador es un dispositivo que convierte

información de naturaleza determinada no digital en información digital manejable por ordenador (Sosa, 2018; Vilaseca y Tubella, 2005).

Diversidad: la utilidad de las tecnologías puede ser muy diversa, desde la mera comunicación entre personas, hasta el proceso de la información para crear informaciones nuevas (Belloch, 2012; Sosa, 2018; Vilaseca y Tubella, 2005).

Instantaneidad: las redes de comunicación y su integración con la informática, han posibilitado el uso de servicios que permiten la comunicación y transmisión de la información, entre lugares alejados físicamente, de una forma rápida (Belloch, 2012; Sosa, 2018).

Interactividad: la interactividad es posiblemente la característica más importante de las TIC para su aplicación en el turismo, mediante las TIC se consigue un intercambio de información entre el usuario y el ordenador. Esta característica permite adaptar los recursos utilizados a las necesidades de los sujetos (Belloch, 2012; Sosa, 2018).

Interconexión: la interconexión hace referencia a la creación de nuevas posibilidades tecnológicas a partir de la conexión entre dos tecnologías, tal como la telemática que es la interconexión entre la informática y las tecnologías de comunicación, propiciando con ello, nuevos recursos como el correo electrónico (Belloch, 2012).

Tendencia hacia automatización: la propia complejidad empuja a la aparición de diferentes posibilidades y herramientas que permiten un manejo automático de la información en diversas actividades, la necesidad de disponer de información estructurada hace que se desarrollen gestores personales o corporativos con distintos fines y de acuerdo con determinados principios establecidos (Belloch, 2012; Sosa, 2018).

Metodología

La presente investigación se sustenta en el paradigma positivista, también llamado cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, el cual busca explicar, predecir, controlar los fenómenos, verificar teorías y leyes para regular los fenómenos; identificar causas reales, temporalmente precedentes o simultáneas (Herrera, 2018), es no experimental, por cuanto las variables estudiadas no se manipularon, los datos se obtuvieron en un momento determinado, en forma clara y precisa, de acuerdo con las características de dichas variables.

Metodológicamente corresponde con un diseño de campo, según Arias (2012, p. 31) “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes”. El total de hoteles son 29, se estimó una muestra del 50% de la población total, y se realizó un muestreo por conveniencia. Los datos se recolectaron directamente de los 16 gerentes de los hoteles ubicados en el Municipio Apodaca, estado de Nuevo León, México.

En relación con el instrumento para recabar la información es “aquel que registra datos observables, que representen verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” (Hernández *et al.*, 2010, p. 276). En este caso, se utilizó el cuestionario “modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (Arias, 2012, p.74).

En tal sentido, se diseñó un cuestionario (Anexo), el mismo quedó estructurado por doce ítems y conformado por dos secciones, que guardan relación directa con las variables objeto de estudio (uso de las TIC e innovación en los servicios turísticos), siguiendo un escalamiento tipo Likert, con 5 opciones de respuesta: Nunca, Casi Nunca, A veces, Casi siempre y Siempre, el escalamiento Likert permite medir actitudes y da al entrevistado la oportunidad de seleccionar la opción con la que más se identifica (Hernández *et al.*, 2014).

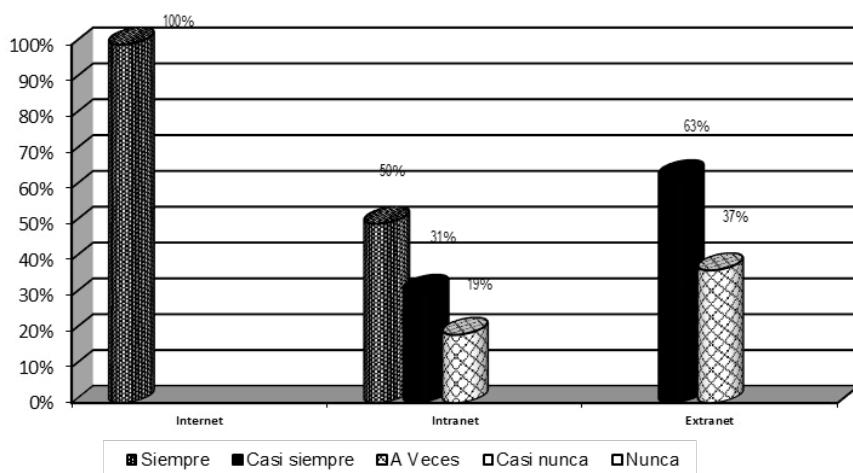
Cabe mencionar que, al referido instrumento, se le determinó la validez de contenido la cual “se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (Hernández *et al.*, 2014, p. 200), la misma que fue comprobada por tres expertos en gerencia de empresas, quienes emitieron su opinión en cuanto a la redacción de los ítems y su pertinencia con los objetivos de la investigación. Para procesar la información se recurrió a métodos de estadística descriptiva para la obtención de resultados e interpretación de los datos recabados.

Análisis de resultados

Una vez aplicado el cuestionario se procedió a procesar los resultados para cada una de las variables (Uso de las TIC e innovación en los servicios turísticos), para ello se usó la estadística descriptiva, como técnica matemática que obtiene, organiza, presenta y describe un conjunto de datos. A continuación, se presentan las tablas y figuras con su correspondiente análisis.

Uso de las TIC: en este apartado se realiza el análisis de las preguntas referidas al uso de las TIC (internet, intranet y extranet) del cuestionario aplicado a los gerentes de empresas turísticas ubicadas en el Municipio Apodaca.

Figura 4. Resultados del uso de las TIC en las empresas turísticas del Municipio Apodaca



Fuente: Cálculos propios.

Análisis de resultados del uso de las TIC

Internet: con relación al uso del internet se puede observar en la figura 4, que el 100% de los encuestados, indican que el internet es utilizado para todas las actividades de la empresa relacionadas con los usuarios, clientes o proveedores indicando de esta manera que su uso se encuentra en concordancia con los avances tecnológicos beneficiándose de las herramientas y mecanismos digitales emergentes con miras a: promocionar los productos a través de sus sitios web y de motores de búsqueda; proporcionando servicios mediante la incorporación de datos, contenidos e información multimedia.

Gracias al internet y las TIC, las empresas turísticas aumentan el alcance operativo y geográfico, ofreciendo herramientas estratégicas para su expansión a nivel mundial. El ritmo al que se extiende el uso de internet en todo el mundo demuestra claramente que las TIC, particularmente el internet, reestructuran la forma de vivir, trabajar, comprar y divertirse. Por tanto, se dispone de manera permanente del mismo para tener acceso a información relacionada con los servicios turísticos que prestan las empresas estudiadas, sustentado en la interactividad como característica más importante de las TIC para su aplicación en el turismo; mediante las TIC se consigue un intercambio de información entre el usuario y el ordenador.

Intranet: en lo que se refiere al intranet, el 50% de los encuestados opina que siempre, el 31% casi siempre y el 19% a veces. Estos resultados reflejan que el funcionamiento interno de la empresa cuenta con la plataforma de intranet, lo cual indica que la información es compartida entre sus miembros; el uso de la intranet permite poner a disposición de los trabajadores procesos de negocios, archivos y contenidos a modo de facilitar la comunicación interna entre las personas y los equipos. En tal sentido, se dispone de un sistema de red privado que permite compartir información y recursos entre el personal y se utiliza en la empresa una intranet de documentos considerando la diversidad que brinda la utilización de las TIC en el sector turismo.

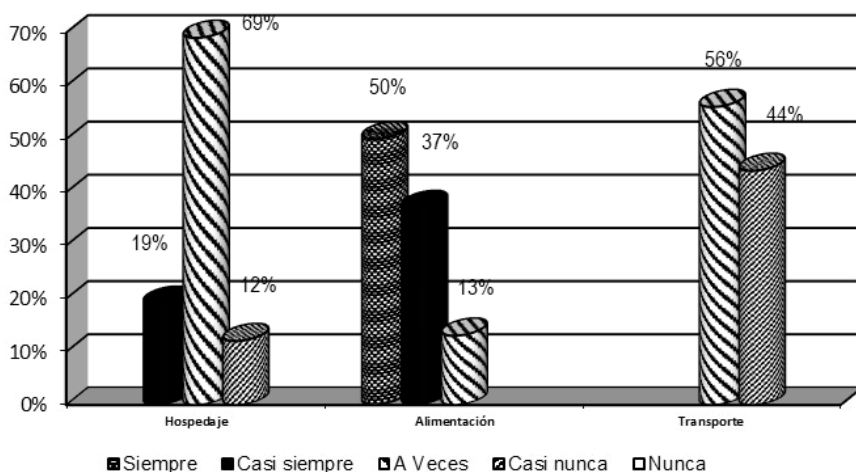
El intranet es un sitio web interno, diseñado y desarrollado para trabajar dentro de los límites de una determinada compañía, es normalmente privada y tiene como objetivos facilitar el desarrollo de su

trabajo para una mayor eficiencia de la empresa, es un sistema de red privado que permite compartir recursos e información entre los miembros de la organización, por lo tanto, se tiene acceso a la información las 24 horas del día.

Extranet: en cuanto al extranet los resultados reflejan que el 63% opinan que a veces y el 37% indican casi nunca, mismos que demuestran que algunas empresas no comparten información con otras compañías, esto guarda relación con el tamaño de la empresa y los servicios turísticos que prestan. La extranet como una red privada usa los protocolos de internet para compartir de manera segura información de una operación (con clientes o proveedores de una determinada empresa), está configurada para ser usada como una internet de colaboración entre varias compañías.

Innovación en los servicios turísticos: en esta parte se realiza el análisis de las preguntas relacionadas con los servicios turísticos (hospedaje, alimentación y transporte) del cuestionario aplicado a los gerentes y dueños de empresas turísticas ubicadas en el municipio de Apodaca.

Figura 5. Resultados de innovación en los servicios turísticos del Municipio Apodaca



Fuente: Cálculos propios.

Análisis de resultados de la innovación en los servicios turísticos

Servicio de hospedaje: en relación con la innovación en los servicios turísticos, como se puede observar en la figura 5, en el servicio de hospedaje, el 12% indicó casi nunca, el 19% casi siempre y con el mayor valor (69%) la opción a veces. Estos resultados evidencian que en el servicio de hospedaje se implementan nuevas opciones de mejoramiento en las actividades de entretenimiento (animación y recreación), que aun cuando no son esenciales, contribuyen de una u otra manera en que su estancia sea más agradable. Se deduce que posiblemente las actividades de entretenimiento están incluidas en el servicio de hospedaje, asimismo se presta asistencia a los huéspedes directamente en su propia habitación lo cual permite inferir que se realizan innovaciones en el servicio de hospedaje.

Los servicios que se ofrecen varían de acuerdo a la calidad y ubicación tales como la animación: conjunto de actividades lúdicas activas o pasivas que planifica y desarrolla el equipo de animación de un establecimiento turístico, con el fin de entretener y ocupar el tiempo libre de los clientes; recreación: conjunto de actividades individuales o colectivas para la utilización positiva del tiempo libre y el turismo en particular, que contribuyan al desarrollo integral de la persona, mejorando su calidad de vida y la de su familia; servicio de habitaciones es ofertado por algunos hoteles a sus clientes dependiendo de su categoría.

Servicios de alimentación: con respecto al servicio de alimentación el mayor valor 50% opinó que siempre, luego con un 37% casi siempre y finalmente el 13% a veces. Considerando los resultados obtenidos se tiene que: las empresas prestan servicios de alimentación y bebidas lo que permiten inferir que la misma proviene de su propio departamento de alimentos y bebidas, aun cuando en algunos hoteles este servicio puede ser ofertado por particulares dentro de las mismas instalaciones. Por lo tanto, se puede afirmar que el servicio de alimentación y bebidas están incluidas en el servicio de hospedaje, lo que permite inferir que la alimentación que se brinda en la empresa proviene de su propio departamento de alimentos y bebidas. En este sentido, han sido las TIC las que sustentan la innovación en este servicio.

Los servicios de alimentación son ofertados en las empresas turísticas hoteles, restaurantes, o en otras instalaciones. Se ocupa de todo lo

relacionado con la oferta gastronómica, aprovisionamiento, producción, servicio y venta. La importancia del departamento de alimentos y bebidas radica en el hecho de que los huéspedes tienen necesidades básicas de alimentarse, es por ello que en muchos casos este servicio es ofertado por los restaurantes, cafeterías, bares, sitios nocturnos, conocidos como centros de consumo.

El departamento de alimentos y bebidas es el responsable de producir, administrar, coordinar y distribuir los servicios relacionados, que se ofrecen tanto a sus huéspedes como al público en general. En algunos establecimientos se ofertan alimentos y bebidas de diferentes regiones (italiano, oriental y mexicano, por citar algunos), promocionando de esta manera la gastronomía extranjera.

Servicio de transporte: como se observa en la figura 2, el 56% de los encuestados opinó que a veces y el menor valor 44% indicó que casi nunca. Estos resultados reflejan que no se implementan productos nuevos orientados a incluir servicios adicionales al transporte, asimismo, no poseen servicios de transporte para satisfacer las necesidades de ubicación y disfrute de los clientes, por lo que sería conveniente innovar en materia de prestar un mejor servicio de transporte bien sea ofertando a particulares o la adquisición de vehículos por la propia empresa.

El servicio de transporte es un servicio que un turista contrata para trasladarse de un lugar a otro, incluyendo equipajes y mercancías, la mayoría de los destinos turísticos poseen servicios de transporte para satisfacer las necesidades de ubicación y disfrute de los turistas. El transporte turístico es todo aquel prestador del servicio legalmente constituido que brinda a los turistas nacionales e internacionales, desplazamiento dentro o fuera del país, traslados, excursiones, circuitos turísticos o alquiler de vehículos con o sin chofer; por empresas de transporte turístico inscritas en el Registro Nacional Turístico, con unidades de transporte debidamente autorizadas, y en la cual le brinden comodidad, agilidad de movimiento, precio, rapidez y seguridad a los usuarios.

Discusión de resultados

Para los hoteles de Apodaca, Nuevo León, se evidencia que en algunas empresas se cuenta con una red privada que permite compartir información con agentes externos (socios, clientes, proveedores) e igualmente

las actividades periódicas de la empresa son informadas a los grupos de interés, esto sustentado en la característica de instantaneidad que han posibilitado el uso de servicios que permiten la comunicación y transmisión de la información, entre lugares alejados físicamente, de una forma rápida.

En similar opinión, Fiallos (2019), señala que la actividad turística es uno de los sectores más influenciados con la aparición de las Tecnologías de la Información y Comunicación como el internet, intranet y el comercio electrónico, convirtiéndose en herramientas fundamentales para el impulso de los servicios turísticos. El internet es importante para la industria turística, toda vez que las personas que planifican un viaje de turismo saben aprovechar las ventajas que ofrece la red, y por tanto cada vez más utilicen el internet antes de viajar.

Cabe mencionar que la adopción de las herramientas tecnológicas y de medios sociales digitales, por parte de las empresas que conforman el sistema de distribución del sector turístico, en su gestión de marketing producirá la actualización de las mismas a los cambios del entorno, y a la vez, la construcción de relaciones cercanas, así como exitosas con los clientes y diferentes grupos de interés (Narváez y Villalobos, 2020).

Los resultados referentes a la innovación en los servicios turísticos que prestan las empresas turísticas, coinciden con el estudio realizado por Alfonso *et al.* (2021), quienes señalan que la puesta en práctica de ventajas competitivas a partir de la innovación se evaluó con un predominio de alta importancia, donde sobresalen la calidad de los productos/servicios incluidos en las ofertas, la hospitalidad, la atención brindada a los clientes y las aplicaciones tecnológicas asociadas con facilidades de gestión hotelera.

Es evidente la innovación en el servicio de hospedaje en las empresas estudiadas, sin embargo, la investigación realizada por Díaz (2021), establece algunos procedimientos adicionales para la mejora del servicio de hospedaje, tales como: estandarizar el servicio de limpieza de las habitaciones, capacitar al personal de la importancia de la atención al cliente y establecer un plan de publicidad para aumentar la demanda, los cuales pueden ser también analizados en las empresas turísticas estudiadas.

No es posible concebir el turismo sin tener en cuenta las TIC, por ello, en el sector servicios debe tenerse una rápida habilidad para la adaptación y adopción de las innovaciones tecnológicas, con el fin de

aumentar la calidad de servicio que se ofrece (Robayo & Moros, 2019). El sector turístico forma parte de los primeros e importantes motores de la economía a nivel mundial y que debe tener una innovación constante debido a los nuevos requerimientos que reclaman los clientes. En este entorno turístico, la competencia entre empresas se ha incrementado y la globalización de la economía ha creado un prototipo de cliente más exigente y que requiere de nuevas experiencias turísticas (García & Martínez, 2019).

Conclusiones

La tecnología del turismo electrónico más usada en las empresas turísticas ubicadas en el municipio de Apodaca es el internet, considerando que es la TIC más utilizada por las personas y todas las empresas, máxime cuando la pandemia del COVID-19, permitió su aplicación a todos los niveles en un alto porcentaje, pues del internet dependen diferentes servicios, tales como: telnet, correo electrónico, transferencias de archivos, IRC (Internet Relay Chat), buscadores y portales, entre otras.

El uso de las TIC, particularmente el internet, favorece la innovación en los servicios de hospedaje y alimentación que prestan las empresas turísticas, posiblemente por la inclusión de servicios complementarios como las actividades de entretenimiento (animación y recreación) y la prestación de asistencia en cuanto a los alimentos y bebidas a los huéspedes directamente en su propia habitación, lo cual permite inferir que son innovaciones en ambos servicios.

Se deduce que la escasa utilización de las TIC no permite la innovación en el servicio de transporte prestado por las empresas turísticas, lo cual es evidente toda vez que el transporte depende de una manera muy puntual de las TIC, sin embargo, es pertinente fortalecerlo para que de esta manera las opciones turísticas a nivel local mejoren.

Derivado de la poca innovación del servicio de transporte, sería pertinente conformar las denominadas cadenas de valor turístico (generalmente poseedores de la tecnología de punta, que es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa), su conformación, estaría compuesta por empresas de transporte, empresas de animación, hoteles o empresas de hospedaje,

restaurantes, agencias de viajes, aerolíneas y corredores de seguros, entre otros, ello con el fin de lograr una articulación de los distintos servicios turísticos y por ende mejorarlos.

Mediante la utilización de las aplicaciones tecnológicas asociadas al internet, se pueden optimizar los servicios turísticos en las empresas con el fin de ser más competitivas, máxime cuando el sector turismo ha dado muestras de recuperación a nivel local, nacional e internacional, lo que permitirá a su vez la apertura laboral a todos los niveles y el crecimiento económico del estado.

Cabe mencionar que la innovación es un factor imprescindible para la supervivencia de las empresas turísticas ya que les permite diferenciarse frente al resto de competidores y satisfacer la demanda de actividades a través de una oferta personalizada.

Referencias

- Alberto Martínez-Jaramillo, H., & Moreno-Duarte, J. (2020). Uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como factor de competitividad en la gestión del sector hotelero en Villavicencio, Colombia. *Revista EAN*, 1–31. <https://doi.org/10.21158/01208160.n0.2020.2739>
- Alfonso, R., Franco Rodríguez, M. & Suárez Mella, R. (2021). La gestión de innovación fuente de ventajas competitivas en hoteles de categoría superior, del destino Manta-Ecuador. *Revista San Gregorio*, 1(45), 17-31. <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i45.1442>
- Altea , M. (2017). Contratación on line de servicios turísticos y paquetes dinámicos de turismo. *Revista Investigaciones Turísticas*, N° 12. DOI. <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2016.12.08>. Universidad de Alicante, España.
- Arias, F. (2012). Proyecto de Investigación, Introducción a la Investigación Científica. Editorial Epísteme 4ª Edición. Caracas, Venezuela.
- Belloch Ortí, C. (2012). Las tecnologías de la información y comunicación (TIC), Unidad de Tecnología Educativa. Universidad de Valencia <https://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf>
- Buenrostro Mercado, H. E. y Hernández Eguiarte, M. del C. (2019). La incorporación de las TIC en las empresas. Factores de la brecha digital

- en las Mipymes de Aguascalientes. *Economía: teoría y práctica*, (50), 101-124. <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/502019/buenrostro>
- Cabarcos Novás, N. (2010). *Promoción y Venta de Servicios Turísticos*. Comercialización de servicios turísticos. Ideaspropias Editorial Vigo.
- Cardador Cabello, A.L. (2015). *Implantación de aplicaciones web en entornos internet, intranet y extranet*. IFCD0210. IC editorial Málaga. España.
- Carrera Calderón, F.A. y Vega Blanco, M.V. (2018). Impacto de Internet en el sector Turístico. *Revista UNIANDES Episteme*, ISSN-e 1390-9150, Vol. 4, N°. 4 (octubre - diciembre).
- Carrillo Pozas, A. (2014). *La intranet social*. Editorial UOC. Barcelona. España.
- Chapa, P. M. L., Lojano, J. F. B., & Ceballos, G. P. G. (2023). Tecnología e innovación en destinos turísticos inteligentes. Caso Cuenca, Ecuador. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 21(1), 195-212.
- Díaz Guadalupe, C., Carlos Eduardo, F., Grace Marely, G. S., & Abel, R. F. (2019). El Uso De Las Tic en Hoteles Certificados Tesoros De México en El Centro Histórico De Oaxaca. *Congreso Internacional de Investigacion Academia Journals*, 11(4), 286–291.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=-fap&AN=140344029&lang=es&site=ehost-live>
- Díaz Herrera, L. F. (2022). Propuesta de mejora del servicio de hospedaje en el Hotel Maracos utilizando Lean Service. Universidad Antonio Nariño. <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/6329>
- Díaz Muñoz, G. y Guambi Espinosa, D. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 3(10.1), 212-229. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.843>
- Duran, J. y Castillo, R. (2021). Factors Related to Information and Communication Technologies Adoption in Small Businesses in Colombia. Universidad Santiago de Cali. DOI: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-757561/v1>
- Editorial Vértice (2008). *Gestión de hoteles. Hostelería y Turismo*. Publicaciones Vértice. El Viso. Málaga. España
- Fernández Coca, A. (1998). *Producción y diseño gráfico para la World Wide Web*. Grupo Planeta (GBS). Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona España.

- Fernández Villarán ara, A. (2017). Promoción y comercialización de productos y servicios turísticos locales. Editorial Paraninfo. España.
- Fiallos Moncayo, D. (2019). Influencia del comercio electrónico en el turismo. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 3(2).
- García Ortiz, F., García Ortiz, P.P. y Gil Muela, M. (2016). *Operaciones básicas y servicios en restaurante y eventos especiales*. Segunda edición. Editorial Paraninfo. España.
- García Revilla, M. R., & Martínez Moure, O. (2019). Innovación en turismo, como clave del desarrollo hotelero: revisión teórica
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista P. (2010) Metodología de la Investigación. Editorial Mc. Graw Hill. 4ta edición. México, D.F.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista P. (2014) Metodología de la Investigación. Editorial Mc. Graw Hill. 5ta edición. México, D.F.
- Herrera Rodríguez, J. I. (2018). Las prácticas investigativas contemporáneas. Los retos de sus nuevos planteamientos epistemológicos. *Revista Scientific*, 3(7), 6–15. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.0.6-15>
- Linares Urenda, A.V. (s.f.). Los servicios turísticos Durango Campus CDMX. http://aliatuniversidades.com.mx/conexxion/wp-content/uploads/2016/09/CHyG-13_Art-3.pdf
- Marrero Hernández, F.J. (2016). *Glosario de términos hoteleros, turísticos y relacionados*. Tenerife. Canarias. España.
- Montserrat de G. P. (2014). Impacto de las TICs en el sector turístico. Escuela de Ciencias Empresariales y del trabajo. Trabajo de Grado en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Valladolid. Soria.
- Narváez Castro, M. y Villalobos Jiménez, K. (2020). Perfil social business para el marketing de empresas turísticas de Paraguaná, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. Vol. xxvi, No.1. Enero-Marzo, 2020, pp. 287-299.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), CEPAL. CAF CAF - Banco de Desarrollo de América Latina (2020). *Perspectivas económicas de América Latina (2020): Transformación digital para una mejor reconstrucción*. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/395cb0ac-es/index.html?itemId=/content/component/395cb0ac-es>

- Ostelea -Tourism Management School (2021). La importancia de las TIC en el Turismo. En <https://www.ostelea.com/actualidad/blogturismo/marketing-y-comunicacion/la-importancia-de-las-tic-en-el-turismo>
- Parra, E y Calero García, F. (2006) *Libro Gestión y dirección de empresas turísticas. Capítulo 2. Las nuevas tecnologías en el sector turístico*. <https://www.uco.es/~gt1tomam/master/gestion/turismotec.pdf>
- Pérez Utrera, R. (2015). UF0083 - *Diseño de productos y servicios turísticos locales*. Editorial Elearning. España.
- Priscila Marisela, L. C., Jenny Fernanda, B. L., & Glicería Petrona Gómez Ceballos. (2023). Tecnología e innovación en destinos turísticos inteligentes. Caso Cuenca, Ecuador. [Technology and innovation in smart tourist destinations. Case of Cuenca, Ecuador. Tecnologia e inovação em destinos turísticos inteligentes. Caso de Cuenca, Equador] *Pasos*, 21(1), 195-212. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2023.21.013>
- Ramírez, C. (2003). *La Modernización y Administración de Empresas Turísticas*. México: Editorial Trillas
- Rilo, C. (2014). UF0084 - Promoción y comercialización de productos y servicios turísticos locales. Editorial Elearning, S.L. España.
- Robayo Acuña, P. V., & Moros Ochoa, A. (2019). *Determinantes de la gestión de la innovación en los servicios de turismo*. Capítulo 7. Diálogos sobre investigación.
- Rodríguez Ávila, A (2007). *Iniciación a la Red de Internet. Concepto, Funcionamiento, Servicios y Aplicaciones*. Ideaspropias Editorial Vigo S.L. España.
- Rodríguez Zulaica, A. (2015). *Asesoramiento, venta y comercialización de productos y servicios turísticos UF0078*. Editorial Paraninfo. España.
- Rodríguez, K. (s.f.). Las características de las TICs. SocieTIC's! <https://sites.google.com/site/societicsincom/las-caracteristicas-de-las-tic-s>
- Ruano Pavón, C. (2014). Diseño de productos y servicios turísticos locales. HOTI0108. Primera edición. IC Editorial Málaga España.
- Secretaría de Gobernación de México. Reglamento de la Ley Federal de Turismo. Diario oficial de la Federación (2004). https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4692275&fecha=02/05/1994#gsc.tab=0
- Secretaría de Turismo México – Datatur Sector turismo (s.a). Glosario de Turismo. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>

- Sosa García, A.P. (2018). *Administrativos. Temario Específico. Volumen 2*. Segunda edición. Servicio Andaluz de Salud (SAS). Ediciones Rodio.
- Vargas, P. (2017). La aplicación de las TICs como requisito para la competitividad turística de Sucre. *Revista Ciencia, Tecnología e Innovación*. Diciembre Volumen 15, Número 16 921-932
- Vilaseca Requena, J y Tubella i Casadevall, I. (coords.) (2005). Sociedad del conocimiento. Editorial UOC. Barcelona. España.
- Zumba-Zúñiga, M.-F., Pereira, G. T., & Toledo-Macas, R.-K. (2020). Gestión de la innovación y de las redes sociales en el sector hotelero ecuatoriano: Estudio empírico en los hoteles de primera categoría y lujo en la ciudad de Loja. *CISTI (Iberian Conference on Information Systems & Technologies / Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação) Proceedings*, 1–5. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=iih&AN=147256302&lang=es&site=ehost-live>

Anexos

Esta encuesta forma parte de la investigación titulada: “Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación, influencia en la innovación de empresas turísticas”. El presente cuestionario, es un instrumento que nos ayudará a determinar si el uso de las tecnologías de la información y comunicación influyen en la innovación de la empresa turísticas. Dirigida a gerentes de empresas turísticas del Municipio de Apodaca, N.L., La información es de carácter estrictamente confidencial y su uso es exclusivamente con propósitos de investigación científica y académica. Agradecemos su participación, misma que es anónima.

Indicaciones: Por favor lea las siguientes afirmaciones y a partir de su experiencia y opinión indique la respuesta correcta que Usted tiene respecto a cada una. No hay respuestas buenas ni malas, sólo queremos saber su opinión. Marque con una X el número que representa su opinión o respuesta. Considere lo siguiente:

1 = Siempre 2 = Casi siempre 3 = A veces 4 = Casi nunca 5 = Nunca

Sección I. Uso de las TIC

<i>Uso</i>	<i>Ítem</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Internet	1. Se dispone de manera permanente el servicio de internet.					
	2. El internet le permite tener acceso a información relacionada con los servicios turísticos que presta					
Intranet	3. Se dispone de un sistema de red privado que permite compartir información y recursos entre el personal.					
	4. Se hace uso en la empresa de una intranet de documentos.					

Extranet	5. Las actividades periódicas de la empresa son informadas a los grupos de interés, como socios o clientes.					
	6. Se cuenta con una red privada que permite compartir información con agentes externos (socios, clientes, proveedores).					

Sección II. Innovación en los servicios turísticos

<i>Servicios turísticos</i>	<i>Ítem</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Hospedaje	7. Las actividades de entretenimiento están incluidas en el servicio de hospedaje					
	8. Se presta asistencia a los huéspedes directamente en su propia habitación.					
Alimentación	9. La empresa presta servicios de alimentación y bebidas.					
	10. La alimentación que se brinda en la empresa proviene de su propio departamento de alimentos y bebidas.					
Transporte	11. Se implementan productos nuevos orientados a incluir servicios adicionales al transporte.					
	12. Poseen servicios de transporte para satisfacer las necesidades de ubicación y disfrute de los clientes					

*Retos Contemporáneos
en la Gestión de las Organizaciones*

Se terminó de imprimir en septiembre de 2024
el tiraje consta de 1,000 ejemplares

María Mayela Terán Cázares

Es licenciada en Administración y tiene una maestría en Administración de Empresas con énfasis en mercadeo. Doctora en Filosofía, con especialización en administración. Profesora-investigadora de la Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPyA) de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) desde 1995. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores (SNI Nivel 1) que otorga el CONACYT (2021). Asimismo, coordina ante Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) la Secretaría Técnica Regional de la zona II de Certificación Académica y la Coordinación de Planes y Programas de Estudio Regional desde el año 2012. Es académico recertificado por ANFECA, (2004, 2007, 2010, 2013 y 2016, 2019, 2021). Se ha desempeñado como consultora y capacitadora en organizaciones públicas y privadas a nivel nacional, además de formar parte de la academia en diferentes universidades. Actualmente, es docente y profesora investigadora de tiempo completo, trabajando en proyectos de investigación en la línea del comportamiento humano en las organizaciones, a través del estudio del comportamiento ciudadano y la cultura organizacional.

**Con más de 2500 obras
sobre:**

**Agricultura
Antropología
Arquitectura
Ciencias Políticas
Ciencias Sociales
Derecho - Legislación
Diseño
Educación
Filosofía
Geografía
Historia
Lingüística
Literatura
Medicina - Salud
Música
Psicología
Religión
Tecnología
Urbanismo**

Editorial Académica

www.plazayvaldes.com

En el entorno laboral actual, la adaptación constante es fundamental en una cultura global dinámica. Este libro presenta nuevas investigaciones centradas en aspectos empresariales como la participación organizacional, el empoderamiento, la motivación y la eficiencia laboral, elementos clave para reducir el estrés laboral y prevenir el síndrome de burnout. Además, el reskilling se destaca como una tendencia crucial para mantener la empleabilidad en la era pospandémica, enfocándose en habilidades como comunicación, adaptabilidad y resolución de problemas. Se analiza la eficiencia de los servicios municipales y el impacto de la calidad en el servicio al cliente en empresas aseguradoras, subrayando la importancia de la satisfacción del cliente y la confianza en la empresa. El uso de las TIC en empresas turísticas se reconoce por su papel innovador al permitir la automatización y mejorar la experiencia del cliente. Por último, se examina el entorno económico de China y su influencia en la economía global. En conjunto, el libro resalta la necesidad de adaptación, una gestión efectiva de recursos humanos y tecnológicos, y el enfoque en la satisfacción del cliente y el bienestar de los empleados en un mundo laboral y económico en constante evolución.



ISBN: 978-607-8935-67-3



9 786078 935673