

# LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL EN LA ERA DIGITAL ANTE LOS RETOS DE LA CONTINGENCIA SANITARIA



**VIRGINIA AZUARA PUGLIESE**  
**ARMANDO SANCHEZ MACIAS**  
**JORGE ALONSO ALCALA JAUREGUI**



**UASLP**  
Universidad Autónoma  
de San Luis Potosí



COORDINACIÓN  
ACADÉMICA REGIÓN  
ALTIPLANO OESTE



**UASLP**  
Universidad Autónoma  
de San Luis Potosí



# **LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL EN LA ERA DIGITAL ANTE LOS RETOS DE LA CONTINGENCIA SANITARIA**

**Virginia Azuara Pugliese**  
**Armando Sánchez Macías**  
**Jorge Alonso Alcalá Jáuregui**

**Coordinadores**

# **La responsabilidad empresarial en la era digital ante los retos de la contingencia sanitaria**

**Primera Edición, marzo de 2021. Salinas de Hidalgo,  
San Luis Potosí, México.**

**Azuara Pugliese, Virginia; Sánchez Macías, Armando y Alcalá Jáuregui, Jorge  
Alonso.**

## **E-BOOK**

**Edición: José Andrés Gutiérrez Vázquez**

**Se permite la copia y distribución por cualquier medio siempre que se mantenga el  
reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras y no se realice  
ninguna modificación a las mismas.**

**COORDINACIÓN ACADÉMICA REGIÓN ALTIPLANO OESTE. UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ**

**CUERPO ACADÉMICO “ADMINISTRACIÓN Y AGROINDUSTRIA” UASLP-CA-284.**

**Carretera Salinas-Santo Domingo # 200, C.P. 78600 Tel. +52(496)963.4030**

**Salinas de Hidalgo, S.L.P. México**

**Email: [carao@cro.uaslp.mx](mailto:carao@cro.uaslp.mx)**

**© 2021 Todos los derechos reservados**

**ISBN: 978-607-535-194-0**

**Impreso y hecho en México. Printed and made in Mexico.**

# COMITÉ CIENTÍFICO

**Dr. Alberto Medina León**  
**Dr. Armando Sánchez Macías**  
**Dr. César Arturo Guerra García**  
**Dr. David Gómez Sánchez**  
**Dra. Dianelys Nogueira Rivera**  
**Dr. Elmys Escribano Hervis**  
**Dra. Isabel Cristina Flores Rueda**  
**Dr. Juan Carlos Neri Guzmán**  
**Dr. Juan Manuel Espinosa Delgado**  
**Dr. Julio César Contreras Jiménez**  
**Dr. José Zilberstein Toruncha**  
**Dra. Lilia Quintero Díaz**  
**Dr. Louis Valentín Mballa**

**Dra. Ma de Lourdes Martínez Cerda**  
**Dra. Ma Patricia Torres Rivera**  
**Dra. Manuela Jiménez Meráz**  
**Dr. Max Alejandro Ramos Regil**  
**Dr. Marco Tulio Ramírez Torres**  
**Mtra. Martha A. de la Rosa Hernández**  
**Dra. Martha Catalina Martínez Morales**  
**Dr. Miguel Ángel Vega Campos**  
**Dr. Ramón Gerardo Recio Reyes**  
**Dr. Roberto Francisco Ortega Badillo**  
**Dra. Virginia Azuara Pugliese**  
**Dr. William F. Valdivia Altamirano**  
**Mtra. Xóchitl Hernández Velázquez**

**Todos los capítulos que se presentan en esta obra fueron sometidos a un arbitraje doble ciego por parte de los expertos del Comité Científico.**

## **PRESENTACIÓN**

En el marco de la contingencia global para enfrentar los retos de la pandemia del COVID-19, la sociedad, iniciativa privada, academia y los gobiernos, han tenido que establecer estrategias y metas emergentes para acelerar el cumplimiento de sus objetivos, alcances y desafíos, asociados a las perspectivas de los cambios de la era digital y la inteligencia artificial. Además de este, la contingencia de salud propicia que la responsabilidad empresarial se articule incluso al cumplimiento de las agendas globales como el proyecto 2030 de las Naciones Unidas, que incluye el asegurar el consumo responsable y producción sostenible, así como adoptar medidas que permitan incorporar elementos sustanciales de la revolución industrial 4.0, así como potencializar las ventajas competitivas y comparativas de las regiones económicas del mundo. Considerando que los elementos de responsabilidad empresarial se establecen hacia el desarrollo interno bajo esquemas organizativos de funcionalidad y por otra parte los de la conexión y comunicación externa que hacen notar que la organización está conectada con la realidad. Ante esto, la comunicación empresarial en la historia ha ido evolucionando hasta llegar en nuestros tiempos a la potencialización de la era digital 4G y 5G en la que algunos sectores han aprovechado para su supervivencia, o bien no adaptado y, por ende, declinado hasta llegar a su desaparición en el mundo competitivo. Por tal motivo, esta obra incluye experiencias de investigación en cuatro grandes vertientes de responsabilidad empresarial como son: a) las dirigidas al análisis del comportamiento y atención del personal y vida laboral, b) las dirigidas hacia el impacto financiero y fiscal en el desarrollo empresarial, c) la vinculación empresarial, d) el rol de la capacitación y la educación superior como ente de cambio empresarial y, e) la atención a la tecnología digital. De manera específica, destaca su contenido con temas sustanciales que han sido de gran impacto por la atención de la contingencia sanitaria que dan un acercamiento al análisis y reflexión de experiencias en materia de la calidad de vida laboral, clima organizacional, brechas de conocimiento en fuentes de reclutamiento, vinculación de la universidad empresa, desarrollo de las habilidades gerenciales, la recaudación de impuestos, autoempleo y emprendimiento, estilos de vida en el patrón de consumo, tipos de liderazgo en grupos directivos, costos de ausentismo laboral, comparativo del turismo de negocios entre otros. Es así como tras una convocatoria a la comunidad universitaria y con el apoyo de expertos en las disciplinas mencionadas tras una revisión doble ciego se seleccionaron los trabajos que aquí se presentan como un esfuerzo para la divulgación de la investigación que llevan a cabo estudiantes y profesores del estado de San Luis Potosí. Finalmente, los cambios en la vida global darán cuentas ante la era postcovid y su impacto en la era digital, cuyo resultado estará vigente en la transformación y los costos que a corto, mediano y largo plazo resultaron y darán un precedente para enfrentar nuevas contingencias que incluyen no solo las de salud, sino las derivadas de los cambios económicos, sociales y políticos y ambientales resulten en un futuro que estamos por construir.

**Dr. Jorge Alonso Alcalá Jáuregui**  
Salinas de Hidalgo, marzo de 2021

# Índice

<b>Capítulo 1. Procedimiento para la identificación de brechas de conocimiento en fuentes de reclutamiento .....</b>	<b>1</b>
<i>Yusef El Assafiri Ojeda; Yuly Esther Medina Nogueira; Alberto Medina León; Dianelys Nogueira Rivera</i>	
<b>Capítulo 2. Sistema electrónico de gestión aplicando Nursing Activities Score en la unidad de cuidados intensivos .....</b>	<b>15</b>
<i>Fernando Cortés Mendoza; Bertha Lucía Gamboa Esquivel; Luz María Hernández Pérez</i>	
<b>Capítulo 3. Calidad de vida laboral desde la percepción del personal de enfermería .....</b>	<b>25</b>
<i>Sofía Cheverría Rivera</i>	
<b>Capítulo 4. Clima organizacional en una Entidad Académica de Educación Superior de la UASLP .....</b>	<b>41</b>
<i>Rosa Ma. Guadalupe Andrade Cepeda</i>	
<b>Capítulo 5. Planificación de investigaciones como parte del vínculo universidad empresa. Caso: Lavandería Industrial .....</b>	<b>68</b>
<i>Yuly Esther Medina Nogueira; Yusef El Assafiri Ojeda; Dianelys Nogueira Rivera; Alberto Medina León</i>	
<b>Capítulo 6. El contrato psicológico: sus implicaciones en el compromiso organizacional y las relaciones de trabajo en San Luis Potosí .....</b>	<b>82</b>
<i>Yesenia Infante Olvera</i>	
<b>Capítulo 7. El Desarrollo de las Habilidades Gerenciales. La Naturaleza de la Universalidad de la Administración .....</b>	<b>109</b>
<i>Gladys Arely Concepción Valdés Escárcega</i>	
<b>Capítulo 8. Estudios internacionales comparativos sobre los sistemas tributarios de América Latina: Una revisión del estado del arte, 2016-2019 .....</b>	<b>121</b>
<i>Alejandra Nohemí Juárez Álvarez; Ma. del Carmen Aranda Manteca; Miguel Ángel Vega-Campos</i>	
<b>Capítulo 9. Estilo de vida de una consumidora potosina con rasgos responsables .....</b>	<b>151</b>
<i>Isabel Cristina Flores Rueda</i>	
<b>Capítulo 10. Tendencias en Programas de Posgrados en Finanzas desde un Enfoque Sustentable .....</b>	<b>161</b>

Ángel Pastor Flores Pérez; Guadalupe del Carmen Briano Turrent; Martha Luisa Puente Esparza

**Capítulo 11. El incremento en los índices de rotación de las empresas de SLP.....** 172

*Ma. Guadalupe de la Asunción López Zúñiga; Silvia Gamboa Cerda*

**Capítulo 12. Propuesta de un modelo de reporte de Responsabilidad Social Universitaria ....** 183

*Vicente Hernández García; Patricia Hernández García; Armando Sánchez Macías*

**Capítulo 13. Engagement en los profesionales de enfermería de una institución sanitaria.....** 194

*Diana Macías Amaya; Edgardo García Rosas; Sofía Cheverría Rivera*

**Capítulo 14. Identificación del salario emocional en enfermería: el caso de un Hospital de Segundo Nivel en San Luis Potosí.....** 203

*Susana Gutiérrez Herrera; Edgardo García Rosas; Aracely Díaz Oviedo*

**Capítulo 15. Comparativo del Turismo de Negocios en los estados de San Luis Potosí, Aguascalientes y el municipio de León, Guanajuato.....** 212

*Patricia González Cervantes*

**Capítulo 16. Descripción y especificación ocupacional para la documentación de procesos..** 226

*Yusef El Assafiri Ojeda; Arialys Hernández Nariño; Yuly Esther Medina Nogueira*

**Capítulo 17. Tipos de liderazgo en un grupo de directivos de enfermería.....** 239

*Ma. Elsa Rodríguez Padilla*

**Capítulo 18. Costo económico del ausentismo laboral de enfermería de enero y febrero del 2019 en un Hospital Público en SLP.....** 260

*Paulina Tipantuña Malte; Rosa Ma. Guadalupe Andrade Cepeda; Armando Sánchez Macías; Sofía Cheverría Rivera*

**Capítulo 19. Teletrabajadores potosinos en tiempos de la contingencia sanitaria provocada por el COVID-19.....** 274

*Luis Alberto Almazán Rodríguez*

**Capítulo 20. Competencias profesionales de enfermería en un hospital público: resultados de prueba piloto .....** 289

*Luz María Hernández Pérez; María Guadalupe Moreno Monsiváis; Sofía Cheverría Rivera*

**Capítulo 21. El Padrón de proveedores: transparencia en la administración pública.....** 304

*Jesús Aurelio Hernández Martínez*

**Capítulo 22. Corretaje inmobiliario: Una oportunidad de autoempleo y emprendimiento para las mujeres en San Luis Potosí.....317**

*María de Lourdes Carrillo Romero; Esther Castañón Nieto; Guadalupe del Carmen Briano Turrent*

**Capítulo 23. La cultura fiscal como estrategia para incrementar la recaudación de impuestos: Un estudio exploratorio en torno a las experiencias y desafíos que enfrenta México .....327**

*Israel Alberto Serrano Torres; Ma. del Carmen Aranda Manteca; Miguel Ángel Vega-Campos*

**Capítulo 24. El Reclutamiento y Selección de Personal. Caso de una Empresa Maquiladora del Altiplano Potosino .....354**

*Martha Anahí Pérez Dimas; William Fernando Valdivia Altamirano*

# **Procedimiento para la identificación de brechas de conocimiento en fuentes de reclutamiento**

**Yusef El Assafiri Ojeda**  
Universidad de Matanzas  
*yusefwaco91@gmail.com*

**Yuly Esther Medina Nogueira**  
Universidad de Matanzas  
*yulymed94@gmail.com*

**Alberto Medina León**  
Universidad de Matanzas  
*amedinaleon@gmail.com*

**Dianelys Nogueira Rivera**  
Universidad de Matanzas  
*nelydaylinyuly@gmail.com*

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un procedimiento, sustentado en el método DACUM modificado, para contribuir a la identificación de brechas de conocimiento en fuentes de reclutamiento. En este sentido, la carta DACUM se convierte en un nexo para alinear la descripción ocupacional de los puestos de trabajo de la organización con los planes de estudio y de formación de dichas fuentes y viceversa. Ello condiciona la preparación de planes de capacitación y entrenamiento en aras de mitigar la brecha de conocimiento detectada. El proceder propuesto puede tomarse en cuenta como una alternativa de estrategia de gestión del capital humano y del conocimiento que contribuye a disminuir los tiempos de aprendizaje y adiestramiento para reducir los efectos negativos de la fluctuación laboral.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, recursos humanos, planificación del trabajo, gestión del personal.

## **Introducción**

La era o sociedad del conocimiento ha colocado sobre la mesa de los directivos nuevas maneras de gestionar las organizaciones. Y es que, administrar sobre la base de intangibles impone a las empresas lograr y mantener ventajas competitivas sostenibles mediante la gestión del conocimiento que se genera, adquiere, usa y difunde en su interior (Borrás Atiénzar et al., 2015; De Toni et al., 2011; Ibarra Almazán, 2017; Martínez Villalba et al., 2018).

Se trata de una época donde se hace fehaciente la tendencia hacia: el predominio del conocimiento, las tareas imprevistas y creativas, el protagonismo del conocimiento tácito y un alto nivel de informatización (Prado Arza, 2016) que inducen procesos colaborativos, altamente dinámicos y complejos (Hassen et al., 2016).

Solamente los inicios de la crisis sanitaria que experimentó el mundo a raíz de la pandemia causada por el nuevo coronavirus, demostraron los efectos catalizadores de la COVID 19 y los largos períodos de cuarentena con respecto al trabajo, por ejemplo: (1) aumento de la virtualización de las relaciones económico-sociales; (2) vertiginoso avance de la digitalización; (3) aumento de las inversiones en automatización y robótica e (4) incremento de uso de herramientas de inteligencia artificial para enfrentar la falta de trabajadores (Marrero Otero et al., 2020). El escenario descrito da lugar a la creación de condiciones que motivan la aparición de nuevas organizaciones de uso intensivo del conocimiento caracterizadas, entre otros, por emplear individuos altamente cualificados (Fransson et al., 2020) y crean valor para el mercado a través de la aplicación del conocimiento según las demandas de los clientes (Amaya et al., 2017). Se trata de un segmento de empleados que, según North et al. (2018), deben ser capaces de “aprender aprendiendo” y que, a parte de su campo específico de competencias deben incorporar las habilidades básicas para poder lidiar con las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs).

Aunque algunos estudios, como los referidos en Amaya y Grueso Hinstroza (2017), caracterizan a las organizaciones de uso intensivo del conocimiento como promotoras del crecimiento económico y de ofrecer cada vez mayores oportunidades de empleo, la brecha digital que se genera, como consecuencia del desigual acceso, uso y apropiación de las TICs, corrobora todo lo contrario.

Al respecto, Tichenor et al. (1970) planteó lo que se conoce como hipótesis de la brecha de conocimiento y que más tarde fuera retomada en otro estudio realizado por Donohue et al. (1975). Esta hipótesis predice que: *“a medida que aumenta la infusión de información de los medios de comunicación masiva en un sistema social, los segmentos de la población con un estatus socioeconómico más alto tienden a adquirir esta información a un ritmo más rápido que los segmentos de estatus más bajo, de modo que la brecha en el conocimiento entre estos segmentos tienden a aumentar en lugar de disminuir”*.

Hasta este punto, la brecha de conocimiento es abordada desde una perspectiva social, donde la alfabetización digital y la democratización del conocimiento constituyen pilares básicos para garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, así como para promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos según plantea la Agenda 2030 en los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas (CEPAL, 2016).

No obstante, en la literatura, resulta común encontrar que el término “brecha de conocimiento” es manejado con otro enfoque, tal es el caso de los ejemplos siguientes: en primer lugar, al hacer alusión a una pieza o piezas que faltan en la literatura de investigación, cuando se trata de un área que aún no se ha explorado o está poco explorada. En este caso, se encuentran aquellos estudios (de cualquier área, campo o dominio de la ciencia) que cierran esa brecha. Usualmente, los títulos de estas publicaciones en inglés son plasmados como: *“closing the gap”* (Longmore et al., 2018; Murawski et al., 2018). En segundo lugar, está la óptica de la gestión del conocimiento (GC). En este caso, la brecha de conocimiento es abordada como: *lo que la empresa debe saber y lo que sabe para respaldar la posición competitiva que ha adoptado* (Tiwana, 2002; Zack, 1999); *la diferencia entre lo que la empresa requiere y lo que actualmente tiene* (Ramanigopal et al., 2012).

En este sentido, la GC debe abordar desde la estrategia cómo se identifica la brecha de conocimiento de la empresa y analizarla desde los diferentes procesos de la organización, para así poder equilibrar el nivel de exploración y explotación deseado para que esta opere.

El presente trabajo tiene como objetivo general diseñar un procedimiento, sustentado en el método DACUM modificado, para contribuir a la identificación de brechas de conocimiento en fuentes de reclutamiento.

Para ello, se parte de los fundamentos teóricos sobre la Gestión Humana y del Conocimiento que permiten: (1) analizar la relación entre la gestión del capital humano y la gestión del

conocimiento; (2) analizar el papel de la gestión del conocimiento en la identificación y mitigación de brechas de conocimiento y, basado en estos análisis, (3) construir un proceder para la identificación de brechas de conocimiento entre la organización y sus fuentes de reclutamiento y; (4) diseñar el proceder propuesto basado en la descripción y especificación de los puestos de trabajo de la organización.

### **Método**

D. Medina Nogueira (2016) indaga en unas cincuenta definiciones sobre GC. Dicho estudio es fertilizado por El Assafiri Ojeda (2019) donde se analizan las percepciones de cada uno de los autores sobre la GC:

De una parte, la importancia de la GC para el desarrollo y creación de competencias y la gestión de las capacidades del personal hacia la mejora de los procesos y el aprendizaje organizacional.

Y, de otra parte, el papel de la GC asociada a la **creación de las condiciones que facilitan el acceso al conocimiento** para su **divulgación y utilización**; con una **orientación hacia el cliente**, hacia la **creación de valor** y al **desarrollo de productos y servicios**; que permitan la generación de **ventajas competitivas** sostenibles en el tiempo, y que permitan darle cumplimiento de los **objetivos estratégicos** de la organización.

Un análisis más concreto permite discernir, en los conceptos estudiados, el papel de la GC en la identificación de brechas de conocimiento (tabla 1) y relacionarlos con tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos humanos en una organización. Por tal motivo, se concuerda que, en la práctica empresarial, aunque se establezcan deslindes funcionales, la Gestión de Recursos Humanos, Gestión Humana o Gestión del Capital Humano no puede tratarse independientemente de la Gestión del Conocimiento (Cuesta Santos et al., 2010).

**Tabla 1.- Papel de la GC en la identificación de brechas de conocimiento**

Gopal y Gagnon (1995)	Identificación del conocimiento necesario para apoyar la estrategia empresarial global, evaluación del estado actual del conocimiento de la empresa y transformación de la base de conocimiento actual para <b>rellenar lagunas de conocimiento.</b>
-----------------------	--

Quintas et al. (1997)	Proceso de manejar conocimiento para: <b>encontrar necesidades existentes y emergentes</b> ; identificar y explotar activos de conocimientos existentes y adquiridos.
Moreno Luzón (2001)	Conjunto de políticas y decisiones directivas que tienen por objeto <b>impulsar procesos de aprendizaje</b> individual, grupal y organizativo con la finalidad de generar conocimiento acorde con los objetivos de la organización.
Davenport (2004)	Proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de <b>mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés</b> .
Quintana Fundora (2006)	Se ocupa de sistematizar todos los procedimientos relacionados con el conocimiento organizacional, y <b>facilitar el acceso al conocimiento vigente en la organización y al nuevo conocimiento</b> , y fomentando en todo momento el aprendizaje colectivo y la mejora de procesos y resultados.

**Fuente:** Medina Nogueira (2016).

Las ideas recogidas en el cuadro 1 son objeto de estudio en investigaciones como las de Y.E. Medina Nogueira y El Assafiri Ojeda. En el primer caso, el análisis de brechas constituye una etapa esencial dentro de las auditorías de gestión del conocimiento (Yuly Esther Medina Nogueira, 2018; Y.E. Medina Nogueira, 2019),. Por su parte, El Assafiri Ojeda (2019) exalta la utilidad de los mapas de conocimiento, para la identificación de fuentes, flujos, restricciones y brechas de conocimiento (El Assafiri Ojeda, 2017; El Assafiri Ojeda, Medina Nogueira, Medina León, et al., 2017; El Assafiri Ojeda, Medina Nogueira, Medina Nogueira, et al., 2017; El Assafiri Ojeda, Medina Nogueira y Purroy Vásquez, 2017), con la particularidad de que trata de adaptar herramientas de la administración clásica para lograr un acercamiento a la gestión del conocimiento y a la gestión por procesos. Por ejemplo, las modificaciones realizadas al método DACUM propuesto por Norton (2013) permiten emplear la propia carta DACUM no solo para la descripción y especificación ocupacional, sino como plantilla para la elaboración de mapas de conocimiento y el diseño de programas de entrenamiento y capacitación que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores en la ejecución de tareas y funciones; una mejora que resulta equivalente a mitigar la brecha de

conocimiento que pueda existir en los puestos de trabajo o entre los involucrados en el proceso (El Assafiri Ojeda, 2019).

#### *Análisis de brechas*

Según North y Kumta (2018), las brechas de conocimiento se forman cuando la ausencia de una persona atenta contra la eficiencia de la organización y se dificulta reemplazarlo por otro empleado con las habilidades correspondientes. En tal sentido, un análisis de brechas (AdB) constituye un método que, a partir de la condición existente y futura requerida por la organización, resulta factible para atenuar la pérdida de conocimiento que se produce, por ejemplo, como consecuencia de la rotación del personal.

Cahyaningsih et al. (2017) define cinco etapas del AdB: (1) identificar los objetivos del análisis, (2) identificar aquellos factores que pueden atentar contra el cumplimiento de los objetivos, (3) construir el plan estratégico para resolver la brecha y alcanzar los objetivos, (4) revisar el plan de análisis de brechas y, finalmente, (5) auditar el proceso.

De ahí que el AdB resulte una forma proactiva y eficaz de evaluar las deficiencias organizativas para trazar mejorar las operaciones, alinear actividades y proporcionar una base para la asignación de recursos, así como perfeccionar las habilidades y la infraestructura del conocimiento.

#### *Procedimiento para la identificación de brechas de conocimiento en fuentes de reclutamiento*

Las organizaciones renuevan su fuerza laboral a través de fuentes de reclutamiento, lugares donde se podrán encontrar los recursos humanos que se necesita al generarse una vacante. Al respecto, Zaballa Gomariz (2020) plantea un proceder para el análisis de la rotación del personal en el que una de las etapas dedica un paso para inquirir sobre dichas fuentes, por ejemplo: la cantidad de fuentes definidas de las que se nutre la organización, su ubicación geográfica, la cantidad de empleados que reportan o son asignados a la organización desde cada una de estas fuentes, comportamiento histórico de las plazas de mayor convocatoria según la fuente de empleo, la calificación o nivel educacional de los empleados que provienen de las diferentes fuentes; las persona de contacto en cada una de las fuentes empleadoras para obtener información sobre la futura fuerza de trabajo y, finalmente, la existencia o no de registros en la organización de fuentes potenciales de empleo con las que aún no se haya establecido contrato o comunicación.

Si se tiene en cuenta que, uno de los factores causantes de la pérdida de conocimiento en las organizaciones resulta la fluctuación laboral (Eckardt et al., 2014), diseñar un proceder para la identificación de brechas de conocimiento que tenga en cuenta dichas fuentes resulta de utilidad para trazar estrategias de GC.

## **Resultados**

El procedimiento para la determinación de brechas de conocimiento en fuentes de reclutamiento se recoge en el Apéndice 1 y el desglose de las etapas y sus respectivos pasos se muestra a continuación:

ETAPA 1. Planificación del estudio.

Paso 1. Definir objetivos y alcance del estudio.

En este paso debe declararse los objetivos del estudio, así como las áreas y personal de la organización que estarán involucrados. Se recomienda realizar una reunión inicial donde se expliquen detalladamente los resultados esperados y se aclaren las dudas que puedan surgir. Este espacio resulta ideal, además, para designar responsables que faciliten la comunicación entre procesos, departamentos y áreas de la organización.

Paso 2. Caracterizar el sistema productivo.

En este paso se recomienda recurrir a las variables definidas por Fernández Sánchez (1993) referidas y abordadas, por ejemplo, en la obra de (Hernández Nariño et al., 2014; Medina León et al., 2002). Deben consultarse elementos asociados a la planificación estratégica, tales como: orígenes, misión, visión, estructura organizacional y estrategia proyectada.

ETAPA 2. Análisis del proceso de Gestión del Capital Humano de la organización.

Paso 1. Descripción del proceso de Gestión del Capital Humano (GCH).

Para describir el proceso de GCH se requiere una entrevista con los líderes del proceso y la consulta de la documentación asociada. En este sentido, se recomienda describir el proceso de selección del personal que tiene diseñado la empresa para captar a sus empleados, así como programas de adiestramiento, capacitación y superación que posee.

Paso 2. Analizar las fuentes de reclutamiento de la organización.

Las fuentes de reclutamiento, de manera general, son aquellos lugares (instituciones, agencias o centros) que necesita una organización cuando se genera una vacante y que nutren la fuerza laboral de la misma. De ellas, resulta necesario conocer: (1) la cantidad de plazas que ofertan al año (las plazas de mayor oferta, las plazas priorizadas); (2) otras organizaciones del territorio que se benefician de sus servicios y el sector al que pertenecen

(las empresas priorizadas, por ejemplo); (3) si tienen diseñado un programa o proceso de selección (escalafón, examen, prueba de aptitud, entrevista laboral) para asignar trabajadores a una determinada empresa de acuerdo a sus resultados, sus conocimientos o sus habilidades; y (4) si preparan, entrenan u ofrecen cursos a las personas que conforman la bolsa que luego se incorporarán a determinadas empresas.

ETAPA 3. Análisis de las ocupaciones objeto de estudio

Paso 1. Determinar las ocupaciones a analizar.

Resulta complejo analizar todas las ocupaciones de la organización en un breve lapso. La rapidez por terminar este ejercicio puede atentar contra la calidad del mismo. Por otra parte, extender esta actividad puede alejar a algunos trabajadores de sus funciones y responsabilidades en la organización. En tal sentido, se propone realizar varias iteraciones del estudio y, paulatinamente, analizar cada una de las ocupaciones de la organización. El hecho de que la organización tenga definidos sus procesos resulta de utilidad para garantizar la efectividad del estudio. Se recomienda, entonces, listar las ocupaciones de la empresa y someter a votación entre los involucrados aquellas que por alguna necesidad de la organización sea necesario priorizar.

Paso 2. Determinar el conocimiento que exige la organización objeto de estudio para la ocupación.

Este paso se materializa con la aplicación del método DACUM modificado (Apéndice 2) que se compone de cinco (5) fases con sus respectivos pasos.

ETAPA 4. Determinar la brecha de conocimiento existente.

Este paso consiste en determinar la brecha de conocimiento entre los planes de formación o de estudio de la fuente de empleo y las necesidades de conocimiento de las ocupaciones de la organización. A partir de ahí, emitir propuestas de soluciones para cubrir el *gap* de conocimiento.

Paso 1. Inventariar el conocimiento requerido que proveen las diferentes fuentes de reclutamiento para satisfacer los requisitos generales de la ocupación objeto de estudio.

Paso 2. Comparar el conocimiento requerido por la fuente de reclutamiento con el conocimiento necesario según la carta DACUM la ocupación analizada (Etapa 3/Paso 2 del PKGI).

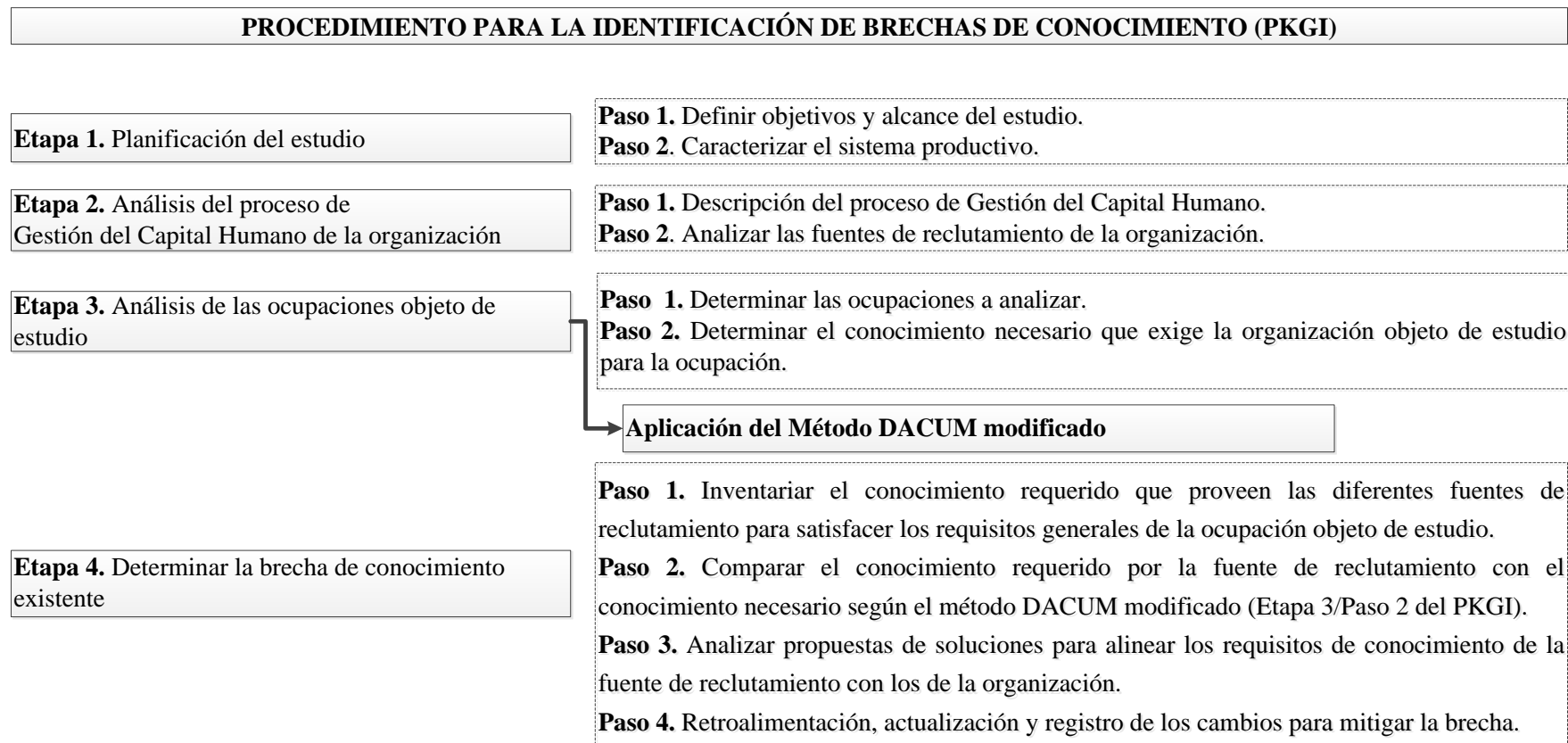
Paso 3. Analizar propuestas de soluciones para alinear los requisitos de conocimiento de la fuente de reclutamiento con los de la organización.

Paso 4. Retroalimentación, actualización y registro de los cambios para mitigar la brecha.

## **Conclusiones**

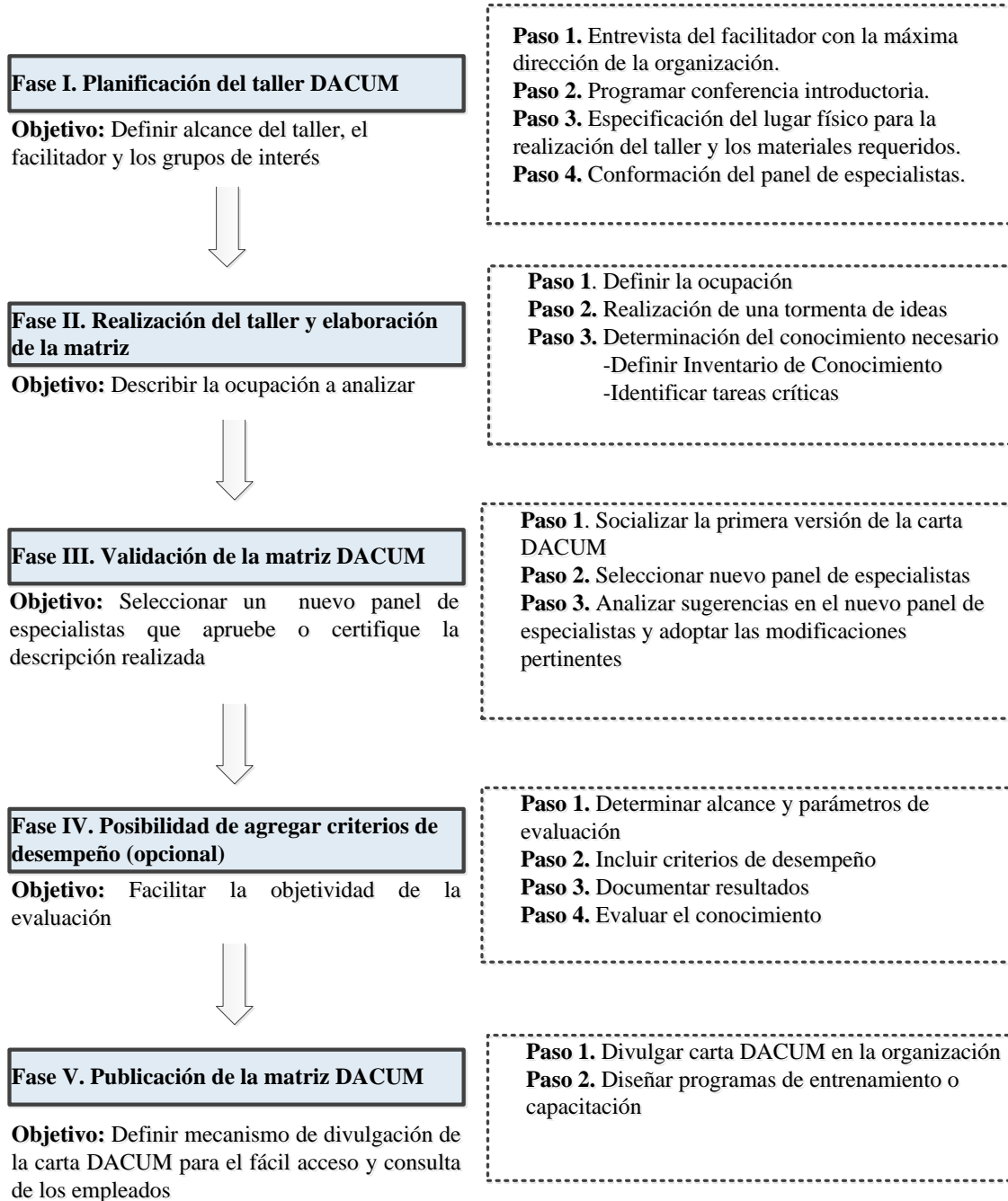
El análisis de brechas de conocimiento reviste especial interés en las organizaciones que dedican esfuerzos para gestionar el conocimiento. La pérdida de conocimiento que se produce a consecuencia de la fluctuación laboral repercute en ineficiencias que se reflejan en los procesos y por consiguiente en el desempeño de la empresa. El procedimiento propuesto en el presente trabajo posibilita atenuar los efectos negativos de este fenómeno y su diseño, basado en el método DACUM modificado, permite proyectar los planes de formación y capacitación de aquellos que ingresan para mitigar la brecha existente entre la descripción ocupacional el currículo que genera la fuente de reclutamiento.

Apéndice 1. Procedimiento para la identificación de brechas de conocimiento entre las organizaciones y sus fuentes de reclutamiento.



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Procedimiento específico para la aplicación del método DACUM modificado.



Fuente: El Assafiri Ojeda (2019).

## Referencias

- Amaya, N. Y., y Grueso Hinestroza, M. P. (2017). Factores distintivos de las organizaciones intensivas en conocimiento. *PODIUM. Universidad Espíritu Santo - UEES, Vol. Diciembre* No. 32, pp. 75-87.
- Borrás Atiénzar, F., y Ruso Armada, F. (2015). *Capital intelectual: visión crítica y propuestas para organizaciones cubanas*. La Habana: Editorial UH ISBN 978-959-7211-54-9.
- Cahyaningsih, E., Sensuse, D. I., y Noprisson, H. J. P. C. S. (2017). Multi Methods for Knowledge Management Strategy Roadmap of Government Human Capital Management. *Vol. 124* No., pp. 496-503.
- CEPAL. (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Retrieved from <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es>
- Cuesta Santos, A., y Valencia Rodríguez, M. (2010). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones ISBN 978-958-771-090-8.
- De Toni, A. F., Nonino, F., y Pivetta, M. (2011). A model for assessing the coherence of companies' knowledge strategy. *Knowledge Management Research & Practice, Vol. 9* No. 1, pp. 327-341. doi:<http://10.1057/kmrp.2011.36>
- Donohue, G. A., Tichenor, P. J., y Olien, C. N. (1975). Mass media and the knowledge gap: A hypothesis reconsidered. *Communication research, Vol. 2* No. 1, pp. 3-23.
- Eckardt, R., Skaggs, B. C., y Youndt, M. (2014). Turnover and Knowledge Loss: An Examination of the Differential Impact of Production Manager and Worker Turnover in Service and Manufacturing Firms. *Journal of Management Studies, Vol. 51* No. 7, pp. doi:<http://10.1111/joms.12096>
- El Assafiri Ojeda, Y. (2017). *Aplicación de una metodología para la construcción de mapas de conocimiento*. (Tesis en opción al título de Ingeniería Industrial), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
- El Assafiri Ojeda, Y. (2019). *Procedimiento general para la gestión del conocimiento estratégico*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas,
- El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Medina León, A., Medina Nogueira, D., y Nogueira Rivera, D. (2017). *Mapas de conocimiento como herramienta de apoyo a la gestión del conocimiento*. Paper presented at the X Taller sobre ciencia, tecnología e innovación CIT@tenas 2017, Matanzas.
- El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Medina Nogueira, D., y Medina León, A. (2017). *Aplicación de una metodología para la construcción de un mapa de conocimiento con enfoque bibliométrico*. Paper presented at the VIII Convención Científica Internacional "Universidad Integrada e Innovadora" (CIUM 2017), XI Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales y Turismo (CIEMPRESTUR 2017), Centro de Convenciones Plaza América, Varadero.
- El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., y Purroy Vásquez, R. (2017). Consideraciones acerca de los mapas de conocimiento en el marco de la gestión del conocimiento. In *Estrategias de innovación para el desarrollo empresarial* (pp. 3070). Edición electrónica en Morelia, Michoacan, México.

- Fransson, A., y Langenius, S. (2020). *Want To Know What I Know? An assessment of Knowledge Sharing in a Knowledge Intensive Firm* (Master Programme in Strategic Human Resource Management), University of Gothenburg.
- Hassen, M. B., Turki, M., y Gargouri, F. (2016). Choosing a Sensitive Business Process Modeling Formalism for Knowledge Identification. *Procedia Computer Science*, Vol. 100 No., pp. 1002-1015. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.272>
- Ibarra Almazán, G. (2017). *Herramientas de la gestión del conocimiento que facilitan el aprendizaje organizacional de una consultora jurídico-administrativa en Toluca*. (Tesis en opción al grado científico de Máster en Administración de Recursos Humanos), Universidad Autónoma del Estado de México, México.
- Longmore, A.-L., Grant, G., y Golnaraghi, G. (2018). Closing the 21st-century knowledge gap: Reconceptualizing teaching and learning to transform business education. *Journal of Transformative Education*, Vol. 16 No. 3, pp. 197-219.
- Marrero Otero, B. A., El Assafiri Ojeda, Y., y Medina Nogueira, Y. E. (2020). *Teletrabajo: Modalidad de empleo de la era del conocimiento*. Disponible en: Monografías Universidad de Matanzas. <http://cict.umcc.cu/>.
- Martínez Villalba, J. A., y Sánchez Muñoz, S. (2018). Generación de Competencias con Base en la Gestión de Conocimiento Científico. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Vol. 16 No. 2, pp. 61-76. doi:<https://doi.org/10.15366/reice2018.16.2.004>
- Medina Nogueira, D. (2016). *Instrumento Metodológico para Gestionar el Conocimiento mediante el observatorio científico*. (Doctor en Ciencias Técnicas Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Medina Nogueira, Y. E. (2018). *Auditoría de gestión del conocimiento en empresas del territorio matancero*. (Máster Tesis en opción al grado científico de Máster en Administración de Empresas, mención Gestión de la Producción y los Servicios), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Medina Nogueira, Y. E. (2019). *Instrumento metodológico para la auditoría de gestión del conocimiento a través de su cadena de valor*. (Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas,
- Murawski, S. A., y Gilbert, S. (2018). Closing the Knowledge Gap for Ultra Deep Blowouts: Foci of the C-IMAGE Research Consortium. *Marine Technology Society Journal*, Vol. 52 No. 6, pp. 77-80.
- North, K., y Kumta, G. (2018). *Knowledge Management. Value Creation Through Organizational Learning* (Second Edition ed.): Springer ISBN 978-3-319-59977-9.
- Norton, R. E. (2013). *DACUM Handbook* (4th ed.). Columbus, Ohio: The Ohio State University Center on Education and Training for Employment.
- Prado Arza, N. (2016). Inteligencia, creatividad y talento. *Universidad para Todos*, Vol. No. Tabloide 3, pp. 12-13.
- Ramanigopal, C. S., Palaniappan, G., y Mani, A. (2012). Knowledge Management Analysis for Business Strategy *International Journal of Marketing and Technology*, Vol. 2 No. 3, pp.

- Tichenor, P. J., Donohue, G. A., y Olien, C. N. (1970). Mass media flow and differential growth in knowledge. *Public Opinion Quarterly*, Vol. 34 No. 2, pp. 159-170.
- Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy , and knowledges plataforms*. Upper Sadder River. New Jersey: Prentice Hall.
- Zaballa Gomariz, P. E. (2020). *Procedimiento para el análisis de la rotación del personal*. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas, Matanzas. Disponible en: <http://catedragc.mes.edu.cu>
- Zack, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, Vol. 41 No. 3, pp. 125-145.

# **Sistema electrónico de gestión aplicando *Nursing Activities Score* en la unidad de cuidados intensivos**

**Fernando Cortés Mendoza**

Facultad de Enfermería y nutrición, UASLP

*fernando.cortes@uaslp.mx*

**Bertha Lucía Gamboa Esquivel**

Facultad de Enfermería y Nutrición, UASLP.

*gamboa.lucy@hotmail.com*

**Luz María Hernández Pérez**

Facultad de Enfermería y Nutrición, UASLP

*lmhp\_26@yahoo.com.mx*

## **Resumen**

**Introducción.** El Nursing Activities Score (NAS) asigna tiempos a las actividades de enfermería y las relaciona con la atención al paciente, evalúa el rol autónomo independientemente de la gravedad patológica que afectaba al paciente, proporciona además condiciones para justificar y distribuir al equipo de enfermería según la carga de trabajo. El NAS en un sistema electrónico ha demostrado ayudar en la recopilación de datos, procesamiento, archivo y monitoreo de resultados. Este estudio pretende diseñar un sistema electrónico con el NAS para la gestión del talento humano de enfermería en la Unidad de Cuidados Intensivos.

**Metodología.** Estudio de desarrollo tecnológico, conformado por un modelo software adaptando de forma electrónica el NAS integrando así un sistema de información. El desarrollo del sistema está compuesto por el lenguaje de programación HTML5 y CSS3 estos diseñan la página web para que el usuario pueda visualizarlo en pantalla, mientras que el lenguaje PHP7 es el encargado del puente entre usuario, máquina y la base de datos, interactuando además con MySQL para la captura, presentación y análisis de los datos.

**Resultados.** El sistema de información propuesto y diseñado brinda una interacción sencilla, rápida, eficaz y dinámica con el usuario, cuenta con cinco pestañas interactivas en el menú principal que

permiten la visualización específica de las principales funciones que oferta, tiene además la capacidad de exportar información a formatos PDF, Excel y Word.

Conclusiones. Se alcanzaron los objetivos propuestos, creando los pasos metodológicos para construir y aplicar un sistema electrónico de gestión utilizando el NAS.

**Palabras clave:** Informática, Gestión, Enfermería, Cuidados Intensivos, Carga Laboral

## **Introducción**

La Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) es el área de hospitalización para proporcionar el cuidado al paciente en estado crítico, para ello se requiere de la labor de profesionales especializados y educados en medicina intensiva, además de recursos terapéuticos avanzados lo que justifica los altos costos de la UCI. (Aguilar, 2017) Para el manejo del paciente en estado críticos se utilizan índices de gravedad, los más utilizados son APACHE (Acute Physiology and Chronic Health Evaluation); SAPS (Simplified Acute Physiology Score), MPM (Mortality Probability Models) y SOFA (Sequential Organ Failure Assessment) (Mata, 2012).

Sin embargo, los índices de gravedad no son capaces de evaluar la carga de trabajo del equipo de enfermería, ya que están dirigidos a las condiciones clínicas de los pacientes y al abordaje del manejo médico, la gravedad del paciente o número de intervenciones no siempre será proporcional a la carga de trabajo de enfermería. Por lo tanto, se requirió crear escalas que relacionaran la gravedad del paciente con la carga asistencial de enfermería, en 1974 surge la TISS (Therapeutic Intervention Scoring System), posteriormente hasta 1997 Reis Miranda et al. publican el NEMS (Nine Equivalent of Nursing Manpower use Score) esta es una nueva escala que tiene su origen en el TISS y valora el esfuerzo terapéutico en los pacientes críticos (Miranda, 2003).

En 2003 Miranda et al. publican el Nursing Activities Score (NAS), escala que se diferencia de las anteriores y que adquiere relevancia porque asigna tiempos a las actividades desarrolladas por las enfermeras y las relaciona con la atención al paciente, es decir evalúa el rol autónomo de la enfermera independientemente de la gravedad del proceso patológico que afectaba al paciente (Miranda, 2003).

En 2015 la escala NAS es validada al castellano y está constituido por 23 actividades relacionadas a cuidados de monitoreo y control, soporte ventilatorio, soporte cardiovascular, soporte renal, soporte neurológico, soporte metabólico, intervenciones específicas, además de soporte a los familiares y tareas de gestión. En el instrumento, las actividades son registradas diariamente por los enfermeros, en base a

los cuidados prestados en las últimas 24 horas, cada una estas 23 actividades poseen un puntaje de los cuales 5 (1, 4, 6, 7 y 8) se subdividen en 3 subítems excluyentes entre sí. (Sánchez, 2015).

Al sumar las puntuaciones obtenidas en cada uno de ellos se obtiene un resultado dentro de un rango, comprendido entre el 0 y el 177%, que proporciona la valoración de la carga de trabajo de un paciente. Así, si obtuviéramos una puntuación del 50%, significaría que la ratio enfermera-paciente debería ser de 1:2. Una puntuación de 100 corresponde a un 100% de tiempo de cuidado, lo que se traduce en una ratio 1:1, mientras que una puntuación superior al 100% supondría que el cuidado de ese paciente requiere más de una enfermera (Sánchez, 2015).

La escala NAS proporciona condiciones para justificar y distribuir el equipo de enfermería según la carga de trabajo y puede ser un instrumento utilizado para sistematizar y gestionar una atención de calidad. Por lo que la aplicación de instrumentos de medida de la carga de trabajo de enfermería en la UCI en tiempo real, inmediatamente después de la evaluación de paciente al lado de la cama, ha sido un objetivo propuesto para ajustar la distribución del personal según las demandas de cuidados de la unidad. La aplicación de NAS en un sistema computarizado ha demostrado ayudar en la recopilación de datos, procesamiento, archivo y monitoreo resultados de asistencia (Castro et al., 2009).

Así pues, el uso de la escala NAS en sistemas electrónicos ha tenido resultados muy favorables como el realizado en Brasil, el cual menciona tras su aplicación como principales resultados, ayudar al equipo de enfermería a tomar decisiones sobre el proceso de atención, hacer determinaciones con criterios científicos, realizar la división del trabajo del equipo de enfermería. Así mismo permite dimensionar la necesidad de personal extra, además de otras decisiones de gestión, asistencia e investigación; así como también controlar la calidad del servicio de entrega, formación y puede ser un recurso importante en proceso de evaluación en la UCI. Los resultados además permiten a la enfermera la condición para el desarrollo de acciones dirigidas y mejorar la coordinación, así como cuidar de manera segura, basado en la ciencia y no por casualidad (Castro et al., 2009).

A luz de la literatura en el contexto mexicano, solo se cuenta con una Guía Técnica de la Comisión Interinstitucional de Enfermería para realizar la dotación de personal de enfermería en las instituciones sanitarias. Es de importancia resaltar que estos indicadores fueron establecidos en 1984, con una actualización en el 2003 sin embargo no se realizaron cambios relevantes, continúa estableciendo indicadores horas-enfermera-paciente y la constante 6 aplicada en la fórmula para realizar el cálculo del personal<sup>7</sup>. A ello se suma, que la guía carece de estrategias para medir la carga de trabajo en función

de las actividades que debe realizar el profesional de enfermería en el cuidado del paciente (Guía técnica 2003).

Con base a lo anterior, el presente estudio tiene como objetivos diseñar un sistema electrónico con la aplicación de la Escala Nursing Activities Score para la gestión del talento humano de enfermería que permita la atención de alta calidad en la UCI, así mismo y de forma específica, medir la carga de trabajo que permita una distribución equitativa del personal operativo en la unidad; establecer un sistema de recuperación de datos, procesamiento, archivo y monitoreo de resultados de la asistencia de enfermería, además de contribuir en la innovación de herramientas para la toma de decisiones de los gestores de enfermería.

### **Metodología**

Es un estudio de desarrollo tecnológico, teniendo como base teórica la escala NAS la cual es adaptada para su presentación de forma electrónica, por lo que se crea un modelo de software que permite de forma inmediata la interacción entre el usuario y la aplicación, conforma además un sistema de información que permite de forma cuantitativa: registrar, valorar, evaluar y transmitir información precisa acerca de las necesidades de atención de los pacientes ingresados en la UCI, a fin de propiciar la mejor toma de decisiones en función de la carga de trabajo de enfermería dentro de esta área de especialidad.

El desarrollo del sistema está compuesto por el lenguaje de programación HyperText Markup Language, versión 5 (HTML5) y Cascading Style Sheets (CSS3) son los lenguajes de programación para el diseño de páginas web para que el usuario pueda visualizar en pantalla, mientras que el lenguaje de Hypertext Preprocessor versión 7 (PHP7) es el encargado del puente entre usuario, máquina y la base de datos, así mismo la base de datos en My Structured Query Language (MySQL) interactuarán entre sí para la captura, presentación y análisis de los datos.

La MySQL consiste en una interfaz gráfica para el usuario donde podrá visualizar en línea y permitirá la interacción entre el sistema y el usuario en el que se emplea el conjunto de imágenes, botones, iconos y elementos en un entorno web que nos ayudaran a representar las funciones o acciones disponibles en el sistema (página que se ve en pantalla).

El lenguaje de programación HTML5 es un lenguaje de etiquetado que se utiliza para el desarrollo del contenido de la página web y el CSS3 crea el estilo visual que los exploradores interpretan y así nos muestra el contenido del sistema de información como lo visualizamos en línea. El lenguaje informático PHP fue seleccionado por ser un lenguaje multiplataforma lo que quiere decir, que está disponible en

los principales sistemas operativos o en los más habituales. Es un lenguaje de código abierto de programación que realiza el enlace hacia la base de datos.

El servidor más importante para PHP es Apache, que es la opción más habitual y la que ofrece más posibilidades de configuración. El software MySQL proporciona un servidor de base de datos SQL (Structured Query Language) veloz, multi-hilo, multiusuario y completo, donde pueden existir muchos tipos de datos, que pueden complementarse hasta la realización de sistemas completos y datos que pueden relacionarse entre sí, como bases de datos relacional, donde sus principales herramientas son múltiples tablas para almacenar y organizar la información. MySQL fue escrito en C y C++ y destaca por su gran adaptación a diferentes entornos de desarrollo, permitiendo su interacción con los lenguajes de programación como PHP. Es por esta razón que se incluyó dentro del proyecto de este sistema de información por sus múltiples ventajas que ofrece y sobre todo que responde a las necesidades de requerimiento para la correcta implementación del sistema.

## Resultados

El sistema de Información propuesto y diseñado brinda una interacción sencilla, rápida, eficaz y dinámica con el usuario ya que permite la interacción desde la entrada a la plataforma. Este sistema, cuenta con cinco pestañas (Ver Figura 1) interactivas en el menú principal que permiten la visualización de manera específica de las principales funciones que oferta dicho sistema y la proyección de forma precisa para llevar a cabo una gestión del capital humano mediante la escala NAS de manera electrónica. El sistema no cuenta con accesos o contraseñas especiales, sin embargo, su uso solo sería por personal autorizado en el servicio para que por turno se realice la gestión del personal en relación a los requerimientos.

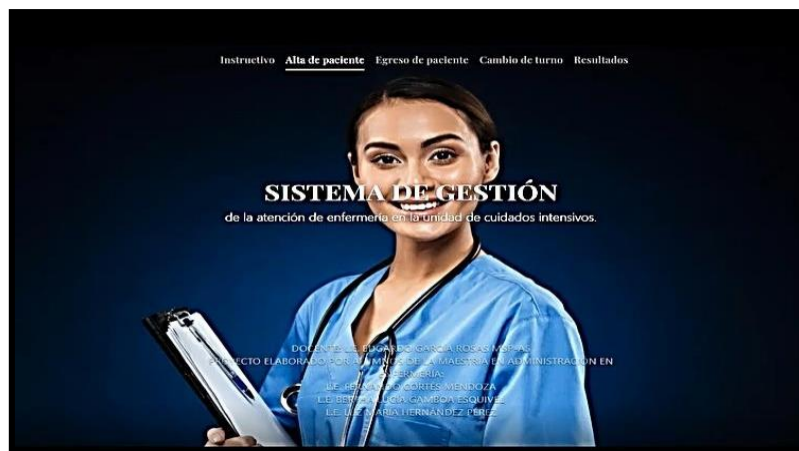


Figura 1. Página de acceso a la pantalla principal del sistema electrónico de gestión.

Fuente: elaboración propia

Pestaña del instructivo. En este se contextualiza al usuario en la implementación del sistema y de manera precisa en que consiste, la justificación del uso de la escala NAS como fuente principal para la implementación del mismo, cuáles son sus características sus principales subapartados de valoración e integración para la consolidación de los requerimientos de personal por necesidades específicas de cada paciente. Este instructivo particulariza la captura de los datos en el sistema de forma efectiva y precisa de acuerdo a los requerimientos del sistema en cada una de las pestañas y casilleros que componen dicho sistema, este instructivo se encuentra como enlace en cada una de sus pestañas para que pueda ser consultado en todo momento por el usuario.

Pestaña del alta del paciente. Aquí se permite el acceso-captura para realizar el registro o alta de los pacientes (Ver Figura 2) que ingresan a la unidad de cuidados intensivos, se capturan datos específicos de cada paciente, lo que permite posteriormente un censo detallado de los mismos. Al concluir el registro el sistema automáticamente se dirige a la página de evaluación de la escala NAS, es importante mencionar que cada una de las pestañas posee verificaciones para que ningún dato sea omitido o se pierda la información por la falta de captura de los mismos, ya que no permite el avance hasta que no se completen los campos solicitados.

**Registro de Pacientes**

Para dar de alta a un paciente es necesario que se llenen todos los campos (sin ninguna excepción) de los datos solicitados. Por favor, revisa que todos los datos que hayas introducido sean correctos antes de enviar el registro. Si cuentas con alguna duda puedes dirigirte a la sección del "instructivo" para que conozcas el entorno de esta plataforma.

**Fecha de ingreso:** 11/11/2020 **Hora de ingreso:** 07:46 p. m.

**Nombre del paciente:** Corazón Medellín **Edad del paciente:** 50 **Fecha de nacimiento:** 12/05/1970

**No. Cama:** 5 **Registro del paciente:** CEDC784512/1

**Ingresa el estado de salud del paciente:** APACHE 40%

**Ingresa el diagnóstico del paciente:** Traumatismo Craneoencefálico **Observaciones generales del paciente:** Pendiente trámite y solicitud de plaquetas

**Nombre de la enfermera en turno:** LE Martha Morales **Nombre del supervisor de turno:** EEI. OMAR RODRIGUEZ

Registrar Borrar datos

Figura 2. Página demostrativa registrando el ingreso de un paciente al sistema electrónico de gestión a una unidad de cuidados intensivos.

Fuente: elaboración propia

Pestaña del egreso del paciente. Aquí se encuentra la opción de realizar el egreso de los pacientes de la unidad y de esta manera poder generar un registro completo de la evolución del paciente dentro de la unidad y consecuentemente liberar el registro para poder disponer de la cama para otro paciente que la requiera, si no se concluye el proceso no podrá ser ocupada la cama por otro paciente.

Pestaña de cambio de turno. En esta se tendrá el acceso para hacer la actualización por turno de la escala NAS (Ver Figura 3) y poder conocer los requerimientos del personal en ese momento dentro de la unidad, esto se tendrá que realizar de preferencia a pie de cama de los pacientes para realizar la evaluación lo más directamente posible, esta evaluación deberá realizarse por el supervisor o gestor del talento humano dentro del servicio.

**Registrar escala NAS del paciente**

A continuación, favor de realiza el siguiente cuestionario referente al paciente que se acaba de registrar.

**1. Monitoreo y valoración**

- Signos vitales horarios. Registro y cálculo de balance de fluidos.
- Estar presente a pie de cama y observación continua o activa de 2 h o más durante el turno, por razones de seguridad, gravedad o terapia como ventilación mecánica no invasiva, procedimientos de destete, inquietud, desorientación mental, posición de decúbito prono, procedimientos de donación, preparación y administración de fluidos o medicación, ayuda en procedimientos específicos.
- Estar presente a pie de cama y observación activa de 4 h o más durante el turno, por razones de seguridad, gravedad o terapia tal y como los ejemplos de 1b.

**2. Realización de procedimientos de laboratorio, bioquímica y microbiología, excluidos los rutinarios**

- Si
- No

**3. Administración de medicación, excluidos fármacos vasoactivos**

- Si
- No

**4. Procedimientos de higiene**

- Realización de procedimientos higiénicos tales como cura de heridas y catéteres intravasculares, aseo del paciente, cambio de sábanas, incontinencia, vómitos, quemaduras, heridas, cura quirúrgica compleja con irrigación y procedimientos especiales (p. ej. medidas de aislamiento, medidas relacionadas con la infección cruzada, limpieza de la habitación, higiene del personal).
- Realización de estos procedimientos de higiene durante más de 2 h en el turno.
- Realización de estos procedimientos de higiene durante más de 4 h en el turno.

Figura 3. Página de acceso para la aplicación y registro de la escala NAS en el sistema electrónico de gestión en una unidad de cuidados intensivos.

Fuente: elaboración propia

Pestaña de resultados. Aquí se proporciona el acceso y visualización de una tabla donde se detallan los datos generales, puntuación escala APACHE, puntuación escala NAS e interpretación de esta última para sugerir los requerimientos del talento humano con relación a las mediciones de la carga laboral proporcionadas por el sistema. (Ver Figura 4) Dentro de esta misma pestaña se encuentran dos enlaces, en el primero se establece la conexión a la ampliación de la información específica del paciente de forma general y el segundo se proporciona la información de todas las evaluaciones NAS realizadas al paciente por día de evolución y la puntuación por ítem de cada una de ellas.

Es importante mencionar que dentro del sistema más del 70% de los casilleros de registros cuenta con menús desplegables u opciones para la selección de forma más detallada para facilitar tanto el tiempo de captura, omisión de datos o desconocimiento del formato de llenado, esto facilita la interacción y el manejo del sistema y usuario.

De este modo, el puente con la base de datos se establece mediante la construcción de cuatro etiquetas, permitiendo al usuario tener una forma más concreta y sistematizada para obtener la información que se requiera. La primera etiqueta nombrada ENCUESTA NAS contiene cada ítem y su puntuación por paciente y fecha, la segunda etiqueta denominada MOVIMIENTOS permite la visualización de los movimientos realizados dentro del servicio es decir ingresos, egresos y aplicación de la evaluación de la escala NAS por paciente este apartado concentra los nombres del personal de enfermería que realizo cada movimiento.

Paciente	Cama	Edad	Ingreso	Estado de Salud	Resultado*	Significado
Olivia Cano Tinajero	5	68	16/11/2020 a las 04:19 pm	APACHE 60%	106.30	El paciente debe ser atendido por DOS enfermeras.
Carmen Lira Luevano	6	60	17/11/2020 a las 11:25 am	APACHE 40%	119.60	El paciente debe ser atendido por DOS enfermeras.
Yahir Carranza Solis	8	25	17/11/2020 a las 06:43 pm	APACHE 30%	78.90	El paciente debe ser atendido por UNA enfermera.
Diego Gonzalez	10	25	18/11/2020 a las 07:18 am	APACHE 40%	112.50	El paciente debe ser atendido por DOS enfermeras.

Figura 4. Página demostrativa observando los resultados de la valoración de la escala NAS en el sistema electrónico de gestión en una unidad de cuidados intensivos.

Fuente: elaboración propia

En la etiqueta nombrada PACIENTES se realiza el concentrado de todos los datos de los pacientes activos dentro de la unidad, pero también de los pacientes ya egresados del servicio esto generado por la facilidad de realizar reportes de todos los datos e información que se obtuvieron. Por ejemplo: la ocupación del servicio; días de estancia por paciente; principales diagnósticos del servicio; y justificación de los requerimientos de capital humano de enfermería en las unidades de cuidados

intensivos. En la última etiqueta llamada REG DE CAMAS otorga de manera inmediata la posibilidad de visualizar la ocupación dentro del servicio y las camas disponibles a ofertar a los demás servicios.

En la figura 5 se presenta un resumen de los atributos del sistema.

Este sistema cuenta también con la capacidad de generar e imprimir reportes según las fechas de requerimientos solicitados, ya que realiza la exportación de información a formatos o paquetes PDF, Excel y Word para el uso y conformación de la misma.

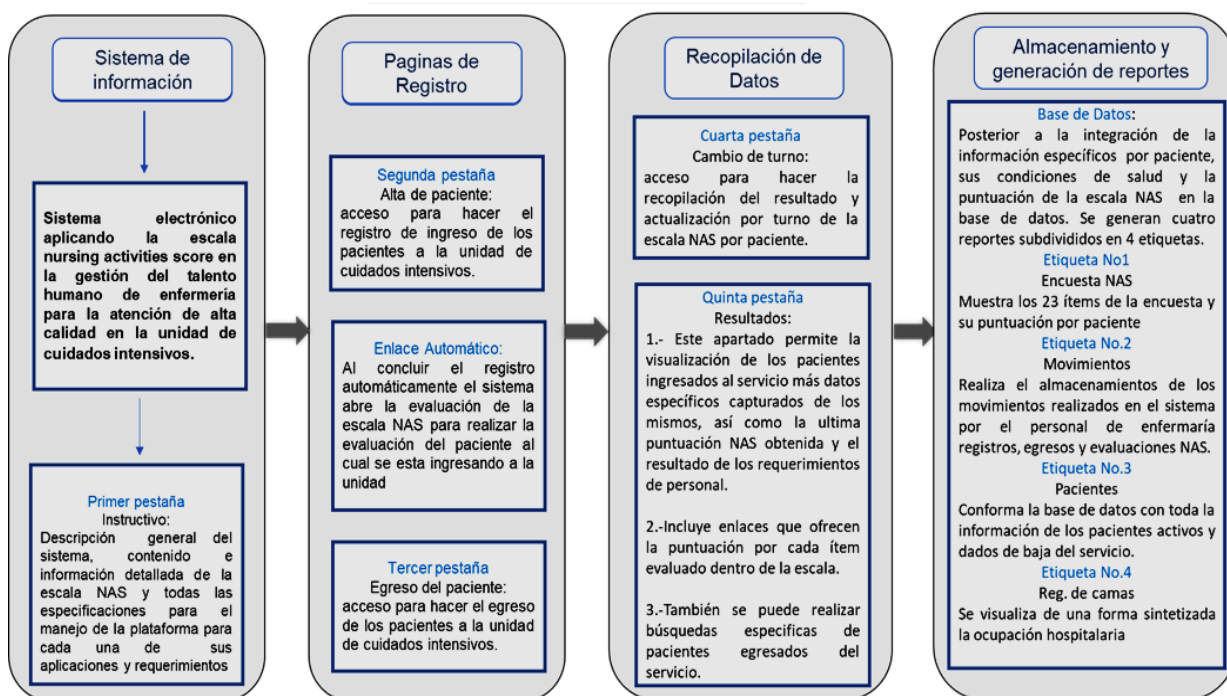


Figura 5. Atributos del sistema electrónico de gestión.

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

Dando alcance a los objetivo propuestos se crearon los pasos metodológicos para construir y aplicar la información utilizando el sistema NAS, la aplicación de este sistema de gestión permitirá principalmente: contribuir en la innovación de los sistemas de bases de datos en las unidades hospitalarias.; mejorar la calidad de la atención de enfermería; establecer parámetros objetivos en la relación enfermera-paciente; contribuir en el clima laboral entre los profesionales de enfermería; generar evidencias objetivas para la gestión de recursos humanos; establecer herramientas para

contribuir en la toma de decisiones del gestor de enfermería; detectar las principales necesidades y cuidados que requiere el paciente en la UCI; favorecer los cuidados oportunos en los pacientes de la unidad; plantear estrategias de capacitación para el cuidado del paciente; y visualizar futuros sistemas de trabajo en el cuidado del paciente.

Este sistema se limita por el momento a tener la posibilidad de ser implementado en otras áreas hospitalarias, a que las unidades de cuidados intensivos cuenten con dispositivos electrónicos conectados a una red de internet ya que el sistema está diseñado y alimentado en línea, así mismo las modificaciones o actualizaciones del sistema no se contemplan en este proyecto, es importante reiterar que este sistema ofrece propuestas de implementación para la práctica clínica diaria sin embargo, no garantiza el éxito total de la misma.

El uso de las tecnologías y la aplicación de un sistema de información permite adquirir conocimientos necesarios para mejorar la practica de los profesionales de enfermería en las unidades de cuidados intensivos y contribuir así en mejorar la calidad de la atención para una pronta recuperación de los pacientes.

## Referencias

- Aguilar CR, Martínez C. (2017) La realidad de la Unidad de Cuidados Intensivos. *Med. Crít. (Col. Mex. Med. Crít.* [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-89092017000300171&lng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-89092017000300171&lng=es).
- Castro MCN, Dell'Acqua MCQ, Corrente JE, Zornoff DCM, Arantes LF. (2009) Aplicativo informatizado con el Nursing Activities Score: instrumento para gestión de la atención en la unidad de cuidados intensivos. *Texto & Contexto-Enfermagem.* 18(3): 577-585
- Guía técnica de la Subsecretaría de Innovación y Calidad de la Comisión Interinstitucional de Enfermería; México, 2003. [www.cpe.salud.gob.mx/site3/publicaciones/docs/guia\\_tecnica\\_servicios\\_enfermeria.pdf](http://www.cpe.salud.gob.mx/site3/publicaciones/docs/guia_tecnica_servicios_enfermeria.pdf)
- Mata JF. Escalas pronósticas en la Unidad de Terapia Intensiva (2012). *Medicina Critica y Terapia Intensiva* Vol. XXVI, Núm. 4 / oct.-dic. 2012 pp 234-241. <https://www.medigraphic.com/pdfs/medcri/ti-2012/ti124h.pdf>
- Miranda DR, Nap R, De Rijk A, Schaufeli W, Iapichino G. Miembros del equipo de trabajo de TISS y Nursing activities score. *Crít Care Med.* 2003; 31(2): 374-82. [https://www.researchgate.net/publication/316687700\\_Nursing\\_Activities\\_Score](https://www.researchgate.net/publication/316687700_Nursing_Activities_Score)
- Sánchez M, et al. "Validación de la versión en castellano del Nursing Activities Score." [en línea] 2015 [consulta: 13 abril 2020]; Vol. 25 Disponible en: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95532018000100213](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532018000100213)

# Calidad de vida laboral desde la percepción del personal de enfermería

**Sofía Cheverría Rivera**

Universidad Tangamanga, Campus Tequis

*sofia@uaslp.mx*

## **Resumen**

El objetivo es describir la calidad de vida laboral según la percepción del personal de enfermería de un hospital de seguridad social en la ciudad de San Luis Potosí, México. Es una investigación de tipo cuantitativa, descriptiva, transversal y no experimental. Se utilizó el instrumento denominado CVT-GOHIZALO, elaborado por Gonzales et al., (2010) que mide siete dimensiones de calidad de vida laboral y consta de 74 ítems y ha sido validado en el contexto de trabajo de la población mexicana. El cuestionario se aplicó a 253 enfermeras(os) asignadas a los diferentes servicios de hospitalización en los turnos matutino, vespertino y nocturno. Los datos obtenidos se procesaron en el programa SPSS versión 22, Se aplicó estadística descriptiva, frecuencias y medidas de tendencia central y de dispersión. Se encontró que la calidad de vida laboral es alta en dos de las dimensiones evaluadas, en cinco fue baja y en riesgo. Se concluye que los resultados obtenidos aportan información relevante para los directivos de la institución para el diseño de estrategias encaminadas a fortalecer la comunicación, el liderazgo, la motivación en el trabajo y el reconocimiento por el desempeño laboral.

**Palabras clave:** calidad de vida laboral, satisfacción laboral, soporte institucional y seguridad laboral, personal de enfermería.

## **Introducción**

Calidad de vida laboral (CVL) es un concepto amplio y multidimensional que se relaciona directamente con la cultura de una organización, se sustenta en la teoría del Desarrollo Organizacional, comprende ambiente, servicios obtenidos, relaciones humanas, opciones de superación, entre otras, que pueden ser relevantes para la satisfacción del trabajador, su motivación y rendimiento laboral, y de manera directa con el cumplimiento de la misión, metas y objetivos de la institución.

Algunos autores, entre ellos González (2007) afirman que el concepto de CVL no es nuevo, no obstante, presenta complejidad en su definición debido a que tiene características muy particulares como la subjetividad y la multidimensionalidad, y que esta depende en gran medida de las creencias y valores

de las personas y sus expectativas laborales, influye además en el entorno cultural e implica la valoración subjetiva y objetiva de las necesidades humanas,

La CVL tiene como antecedentes algunos acontecimientos que se suscitaron a principios del siglo XX, en donde predominaban las economías capitalistas industrializadas (Segureda, 2002); el modelo administrativo y de producción era el de la organización Fordista y de la fabricación en serie, enfoque norteamericano que se basaba en los aspectos administrativos de Taylor.

La administración científica se centraba particularmente en la especialización y eficiencia de las tareas en estructuras tradicionales de la organización. Se caracterizaba por tener una división de tareas para el logro de la eficiencia y productividad, reduciendo costos y usando una mano de obra no calificada que pudiese capacitarse en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Esta estructura por su rigidez presenta muchas dificultades, principalmente, dejaba de lado una adecuada calidad de vida laboral, dando lugar a ausentismo laboral, deserción, desmotivación e insatisfacción laboral (Chiavenato, 1995).

En el marco de protestas laborales y huelgas efectuadas en Estados Unidos por el reclamo de los trabajadores para tener un trabajo más humano y mejor remunerado, en la década de los 40s surge la teoría de las relaciones humanas con Elton Mayo como su principal exponente. El aporte que este enfoque humanista hizo a la administración se resume en: involucrar por primera vez al ser humano como elemento primordial en una organización; observar a la organización como un sistema social; proponer que la productividad no es un problema de ingeniería, sino de relaciones de grupo y; ser los pioneros en el estudio de la motivación, el liderazgo, la comunicación y los grupos informales. Esta visión de la administración dio pauta a la reorganización del trabajo a través del enfoque centrado en el recurso humano como un capital valioso y preponderante en las empresas ya que el desempeño en el trabajo está ligado a la satisfacción que el trabajador tiene con el mismo (Segureda y Agullo, 2002).

De esta manera surge el movimiento por la CVL y esta se asocia a la teoría del Desarrollo organizacional (Walton, 1973; Davis y Cherno, 1975; Suttle, 1977; Nadler y Lawler, 1983; Delamotte y Takezawa, 1984; entre otros) citados en Segureda y Agullo (2002).

Desde entonces, el estudio de la CVL se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes perspectivas teórico-metodológicas: la calidad de vida del entorno de trabajo y la perspectiva de la CVL psicológica (Davis y Cherno, 1975; Taylor, 1978; Elizur y Shye, 1990; González et al., 1996).

Ambas perspectivas presentan diferencias en cuanto a los objetivos que persiguen en su propósito por mejorar la calidad de la vida en el trabajo, en los aspectos del entorno de trabajo que constituyen su

objeto de estudio, en el foco de análisis en el que centran su interés y en el nivel de generalidad de sus análisis de la vida laboral. El enfoque de la calidad del entorno de trabajo persigue el objetivo de conseguir mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales. Por lo tanto, el punto de análisis es el conjunto de la organización entendida como un sistema, llevando a cabo un nivel de análisis macro, es decir, de los diferentes subsistemas que la integran.

Hoy en día, existen diferentes modelos administrativos que dan sustento al estudio de la calidad de vida laboral, entre ellos el propuesto por Richard Walton, quien propone que la CVL constituye un proceso para humanizar el lugar de trabajo a través de adecuaciones y compensaciones justas. Según Walton (1973) son ocho factores los que afectan la calidad de vida laboral: 1. Compensación justa y adecuada, es decir, distribuir en forma adecuada las remuneraciones en el trabajo dependiendo de qué actividades las personas realizan considerando siempre la equidad interna y externa; 2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo, se refiere a la adecuación del ambiente físico y las jornadas de trabajo que permitan precautelar la salud y bienestar del individuo; 3. Empleo y desarrollo de la capacidad, en este aspecto se busca el desarrollo de la autonomía, autocontrol, suministro de información adecuada y oportuna mediante el diseño de oportunidades de satisfacer las necesidades de empleo, de habilidades y conocimientos al individuo trabajador; 4. Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad, es darle al individuo trabajador las oportunidades adecuadas de desarrollo profesional y seguridad laboral; 5. Integración social en la organización, dar apoyo, eliminar las ideas preconcebidas, barreras jerárquicas, franqueza interpersonal. 6. Reglamentación, establecer normas y reglas en la organización que le permitan al individuo trabajador tener los recursos contra decisiones arbitrarias de superiores y generen un clima democrático; 7. Trabajo y espacio total de vida, las personas que trabajan deben tener espacio para poder conciliar su vida familiar y laboral, pues el trabajo no debe ocupar todo su tiempo de vida; 8. Importancia social de vida en el trabajo, el individuo trabajador debe sentirse orgulloso de la actividad que realiza.

De acuerdo con Walton (1973), algunas categorías serán más o menos relevantes en función de cada organización y los criterios deberán estar asociados a los niveles de productividad. Se esperaría que cuando se incrementa la productividad también exista aumento de la calidad de vida laboral. Sin embargo, si la productividad disminuye la CVL se mantiene porque se trata de criterios en los que las organizaciones implementan acciones en beneficio de los trabajadores.

No se puede hablar de organizaciones saludables que solo se ocupen de la productividad y descuiden el bienestar de las personas que representan el capital humano más valioso de la institución, es necesario

que los gestores presten atención a las fortalezas, capacidades, competencias y demandas del personal a su cargo. Por lo tanto, la evaluación de la calidad de vida laboral puede impactar favorablemente en los procesos y la estructura organizacional, para generarle mejores resultados, pero lo más importante es que debe repercutir en la salud y bienestar del personal. (Sánchez, 2015).

Sánchez (2015) y Pérez (2016) reportan en sus investigaciones sobre la CVT, que esta se relaciona de manera positiva con el desempeño laboral, la productividad, la calidad de los cuidados y la salud física y psicológica del personal. Mencionan que al deteriorarse la calidad de vida laboral en el grupo de trabajo se producen situaciones de ausentismo laboral, abuso de alcohol, consumo de drogas, fármacos, alteraciones psicológicas, cefalea, insomnio, ansiedad y trastornos gastrointestinales que pueden concluir en incapacidades laborales, autoestima negativa y depresión.

Alejandro, et al. (2018), en Lima, Perú, analizaron la relación entre calidad de vida laboral y el soporte institucional para el trabajo, en una muestra de 638 profesionales de organizaciones públicas y privadas que estudiaban maestrías, doctorados en una universidad pública y otra privada, a quienes se le aplicó el cuestionario Calidad de Vida en el Trabajo (CVT GOHISALO), elaborado por González, et al. (2010) en México. Los resultados que obtuvieron indican que existe insatisfacción en un alto porcentaje de profesionales tanto respecto de la CVL como del soporte institucional para el trabajo; además reportan que existe una asociación de interdependencia entre ambas variables.

Silva y Matos (2003), proponen que los estudios de CVL y la adopción de programas de calidad de vida y promoción de la salud puede proporcionar al individuo mayor resistencia al estrés, mayor estabilidad emocional, mayor motivación, mayor eficiencia en el trabajo, mejor autoimagen y mejor capacidad para relacionarse. De esta manera las organizaciones cuentan con un grupo de trabajo más saludable, con menos ausentismo y rotación laboral.

Según Jacob (2012) y Martínez (2016), la CVT se relaciona de manera positiva con el desempeño laboral, la productividad, la calidad de los cuidados y la salud física y psicológica del personal; mencionan que al deteriorarse la CVT en el grupo de trabajo se producen situaciones de ausentismo laboral.

Peñarrieta, et al. (2014), en Chile, aplicaron el instrumento CVT GOHISALO en enfermería del primer nivel de atención, mediante un estudio transversal descriptivo en 81 enfermeras de atención primaria elegidas por conveniencia, se obtuvo una confiabilidad por Alpha de Cronbach de 0.9. Los resultados mostraron que la CVT se encontraba por debajo de los parámetros de satisfacción ( $T \leq 40$ ) en más del

30% en todas las dimensiones, indicando una vulnerabilidad de desequilibrio en la calidad de vida en el trabajo; la dimensión de satisfacción por el trabajo, el bienestar logrado a través del trabajo, la integración al puesto de trabajo y la administración del tiempo libre mostraron mayores porcentajes por debajo de T40, los investigadores aludieron que posiblemente los resultados derivados fueron debido a que el 53% tenía una contratación estable y el 32% tenía más de un trabajo, además de ser mujeres quien conformó en mayor porcentaje la muestra.

Puello, et al. (2014) en su estudio de tipo descriptivo sobre la calidad de vida profesional en una muestra de 34 enfermeras de una institución de salud en Colombia; utilizaron el instrumento denominado CVP 35, elaborado por Cabezas (2009) el cual consta de tres dimensiones: apoyo directivo, motivación intrínseca y cargas de trabajo. En cuanto al apoyo directivo, reportaron que el personal de enfermería tiene una percepción de poco respaldo y compromiso por parte de quienes toman las decisiones relevantes hacia el personal operativo.

La dimensión mejor percibida fue la motivación intrínseca, las autoras consideran que dichos resultados demuestran conductas relacionadas con satisfacción personal, así como una percepción disminuida de la carga laboral.

Quintana, et, al, (2016) realizaron un estudio descriptivo, con el objetivo de determinar factores sociodemográficos y de organización del trabajo que se relacionan con la percepción de la calidad de vida laboral de licenciados en enfermería en un Hospital Privado del Noroeste de México, la muestra fue de 55 enfermeras(os), se utilizó el instrumento “CVT GOHISALO” con Alpha de Cronbach de 0.957, reportan como resultado que, 61.82% perciben un nivel medio de calidad de vida laboral. En cuanto a sexo, se encontró diferencia significativa en la dimensión de seguridad en el trabajo ( $p=0.0402$ ), en cuanto a la calidad de vida laboral según las características laborales, solo se encontró asociación estadísticamente significativa por servicio en que laboraban, las mujeres específicamente de los servicios de UCI, urgencias y quirófano, presentan promedios más elevados en la dimensión de soporte institucional ( $x=48.75$ ) comparado con los hombres ( $x=40.8$ ), observándose diferencia estadísticamente significativa ( $p=0.0293$ ).

Por lo anterior, se considera relevante, conocer la CVL que percibe el personal de enfermería, los resultados serán el insumo para realimentar la planeación estratégica del Departamentos de enfermería, a partir de la identificación de áreas de oportunidad y fortalezas en las dimensiones de CVL.

La importancia del estudio de la CVL radica en que hoy en día se asume que las inversiones en programas de este tipo en las organizaciones contribuyen a la humanización del ambiente de trabajo, lo que permite un mayor nivel de satisfacción del trabajador, así como una mayor productividad organizacional. El trabajo que realiza enfermería en las instituciones de salud es el medio de enlace entre la organización y los recursos humanos. El desarrollo que cada enfermero(a) tenga en su tarea, es lo que hace posible que la organización exista y pueda alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos y operativos, por tanto, el empleo beneficia tanto a la organización como a los empleados, ya que no es solamente una fuente de ingresos, sino que también satisface necesidades humanas según la jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow (1943).

Es común que en las instituciones de salud la mayoría del personal corresponde a la profesión de enfermería y este profesional labora en todos los turnos, todos los días del año. Entre las características del trabajo que realiza se puede citar: trabajo desafiante que requiere de múltiples habilidades técnicas, cognitivas y de relación humana. Por su complejidad requiere de especialización en las funciones y por estar en contacto directo en la atención a enfermos graves y con padecimientos complejos, es evidente que este profesional está expuesto de manera constante a situaciones estresantes. El identificar las áreas de la calidad de vida como satisfechas o insatisfechas permitirá a los gestores de los servicios de salud implementar estrategias para conciliar la calidad de vida laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **Metodología**

A continuación, se presentan los aspectos metodológicos del estudio, se aborda desde una perspectiva cuantitativa y se sigue un proceso de recolección de datos, captura, procesamiento y análisis (Hernández Sampieri, et al., 2014).

#### *Objetivo General*

Describir el nivel de CVL del personal de enfermería que labora en un Hospital de seguridad social.

#### *Objetivos Específicos*

Describir la CVL de acuerdo al soporte institucional para el trabajo, la seguridad en el trabajo, la integración al puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo, el desarrollo personal del trabajador y la administración de su tiempo libre.

Describir el nivel de riesgo de desequilibrio de la CVL del personal de enfermería.

Este estudio tiene un enfoque cuantitativo, descriptivo, transversal y no experimental. Describe la percepción que el personal de enfermería tiene sobre la calidad de vida laboral. La población de estudio

fue el total de personal de enfermería que aceptó y dio su consentimiento por escrito para participar en el estudio, siendo 235 enfermeros (as) que laboraban en una institución de segundo nivel de atención en la ciudad de San Luis Potosí. Se incluyó a personal de enfermería que desempeñaba trabajo de atención directa a los usuarios de las áreas básicas de medicina interna, cirugía, ginecoobstetricia, pediatría y urgencias; que tenía una antigüedad mínima de un año en la institución.

Para medir calidad de vida en el trabajo del personal de enfermería en el medio hospitalario se utilizó el instrumento denominado CVT- GOHISALO, el cual fue elaborado por González et al. en el 2009, investigadores del Instituto de Investigación en Salud Ocupacional, México; su administración es individual para adultos en su medio laboral; la validación, confiabilidad referente a su precisión, consistencia y estabilidad fue realizada por los autores en población mexicana con una muestra representativa de trabajadores prestadores de servicios de salud en Guadalajara, Jalisco, México. Se obtuvo Alpha de Cronbach general en las dimensiones desde 0.64 y hasta 0.93. Derivado de la aplicación realizada en esta investigación se obtuvieron los siguientes índices por dimensiones: soporte institucional (SIT) 0.935, seguridad en el trabajo (ST) 0.869, integración al puesto de trabajo (IPT) 0.831, satisfacción por el trabajo (SAT) 0.813, bienestar logrado a través del trabajo (BLT) 0.729, desarrollo personal (DP) 0.785 y administración del tiempo libre (ATL) 0.640; lo que indica que el instrumento tiene una adecuada confiabilidad para obtener la medición.

El cuestionario CVT- GOHISALO está integrado por 74 ítems, la puntuación máxima es de 296 puntos y se mide en escala tipo Likert de 0 a 4 donde 0 es nada satisfecho y 4 total satisfacción. Se consideraron los siguientes puntos de corte a partir de la sumatoria obtenida por dimensión evaluada: nivel bajo de 75 a 183, nivel medio de 184 a 237 y nivel alto de 238 a 296.

Para calificar la calidad de vida laboral por dimensiones se utilizó el baremo propuesto por los autores del instrumento, donde los valores obtenidos por debajo del valor T 40 hay deficiente calidad de vida y riesgo de desequilibrio en la calidad de vida en el trabajo; del 40 al 60 la calidad de vida es normal y sin riesgo; por arriba del 60: la calidad de vida en el trabajo es buena y segura. Para calificar cada una de las dimensiones se tomó como referencia los valores T de McCall propuestos por los autores del instrumento, considerando como punto de corte la primera desviación típica  $\pm 10$  del percentil 50; de tal forma que los puntajes obtenidos por debajo del valor T 40 indicaron una CVT baja, del valor T 40 al valor T 60 una CVT media y por arriba del valor T 60 una CVT alta. Ver tabla 1.

Tabla 1. Puntuación T para calificar la Calidad de Vida en el Trabajo, CVT-GOHISALO

Puntuación T		SIT	ST	IPT	SAT	BLT	DP	ATL	CVT
Por arriba de T 60	99	56	58	40	44	44	32	20	Buena y segura
	90	49	54	40	44	42	32	20	
	80	45	48	38	42	41	30	19	
	70	41	42	36	40	40	28	18	
De T 40 al 60	60	37	36	34	38	39	26	17	Normal y sin riesgo
	50	33	30	32	36	38	24	16	
	40	29	24	30	34	37	22	15	
Menor de T 40	30	25	18	28	32	36	20	14	Deficiente y con riesgo
	20	21	12	26	30	35	18	13	
	10	17	6	24	28	34	16	12	
	1	4	5	8	5	23	8	3	

Fuente: Gonzales et al. (2009)

La recolección de datos se hizo en el área de trabajo del personal de enfermería de los turnos matutino, vespertino y nocturno, previa autorización de las autoridades de la institución y consentimiento del personal. Para la captura, organización, procesamiento y análisis de datos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 22, se aplicó estadística descriptiva: cálculo de frecuencias, medidas de tendencia central, medidas de dispersión; se utilizó correlación de Spearman para las variables sociodemográficas y laborales para analizar su relación con los niveles de calidad de vida laboral.

### Resultados

Los resultados corresponden a los datos obtenidos de una población de 235 enfermeras distribuidas en los diferentes servicios de hospitalización y turnos de trabajo, de las cuales 73.6% eran mujeres, el 56.1% casados, la edad promedio fue de 39 años, mínima de 24 y máxima de 59 años, predominó el grupo de 29 a 34 años. En cuanto al nivel académico la mayoría tenía estudios de licenciatura y un 45% contaba con carrera técnica en enfermería.

El 78% tenía en promedio dos dependientes económicos, con respecto a la antigüedad laboral en la institución tenían en promedio 13 años con un mínimo de 2 y un máximo de 28 años (ver tabla 2 y 3).

Tabla 2. Características sociodemográficas del personal de enfermería

n=235

Variable	Fr	%
Sexo		
Mujer	173	73.6
Hombre	62	26.4
Estado civil		
Soltero	60	25.5
Casado	132	56.1
Separado	7	3.0
Divorciado	18	7.7
Viudo	4	1.7
Unión libre	14	6.0
Edad		
23-28 años	26	11.0
29-34 años	55	23.4
35-40 años	44	18.7
41-46 años	51	21.7
47-52 años	49	20.9
53-59 años	10	4.3
Nivel académico		
Carrera técnica	107	45.5
Postécnico	25	10.6
Licenciatura	74	31.5
Especialidad	18	7.7
Maestría	10	4.3
<u>Doctorado</u>	<u>1</u>	<u>0.4</u>

Fuente: directa

Tabla 3. Características laborales del personal de enfermería

n=235

Variable	fr	%
Categoría laboral		
Asistencial	200	85.1
Administrativo	35	14.9

Turno laboral			
Matutino		82	34.9
Vespertino		72	30.6
Nocturno	81	34.5	

Antigüedad laboral			
2-7 años		71	30.2
8-13 años		56	23.8
14-19 años		36	15.3
20-25 años		61	26.0
26-28 años		11	4.7

Fuente: Directa

Se observa que la calidad de vida laboral del personal de enfermería es baja en las áreas siguientes: Administración de tiempo libre (57.4%), Bienestar logrado a través del trabajo (45.0%), Integración al puesto de trabajo (44.7%), Satisfacción por el trabajo (40.6%), y solamente calificaron alta calidad de vida laboral en dos dimensiones: Desarrollo personal (39.1%), así como en seguridad en el trabajo (46%) (ver tabla 4 y figura 1).

Tabla 4. Nivel de Calidad de vida laboral en personal de enfermería de una institución de salud

Dimensión	Alta		Media		Baja	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Soporte Institucional para el trabajo	62	26.2	51	22.0	122	51.8
Seguridad en el Trabajo	108	46.0	80	34.0	47	20.0
Integración al puesto de trabajo	45	19.3	85	36.0	105	44.7
Satisfacción por el trabajo	71	30.4	69	29.0	95	40.6
Bienestar logrado a través del trabajo	80	34.0	49	21.0	106	45.0
Desarrollo personal	92	39.1	85	36.2	58	24.782
Administración del Tiempo Libre	9	3.8	91	38.8	135	57.4

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

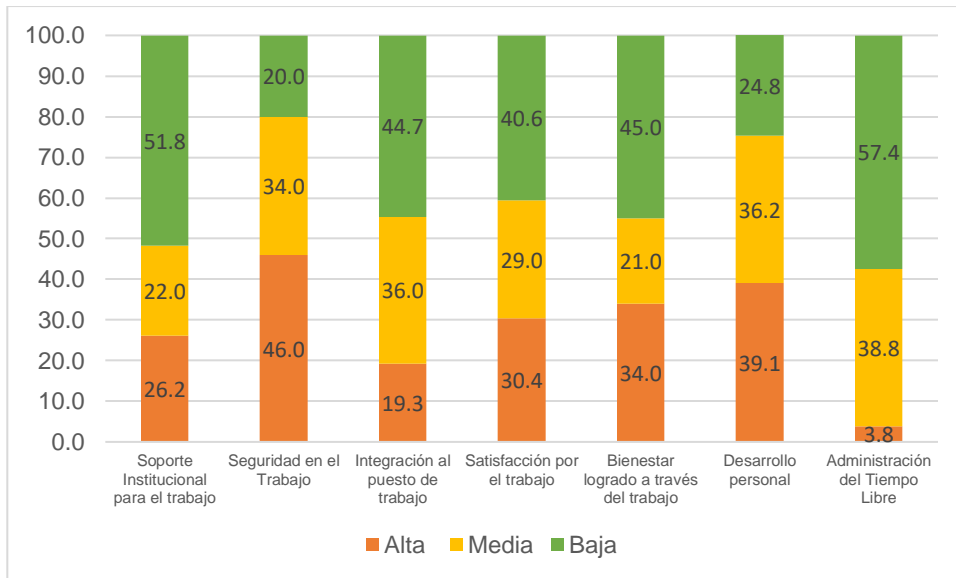


Figura 2. Distribución porcentual de niveles de calidad de vida laboral en personal de enfermería de una institución de salud. San Luis Potosí, SLP.

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La media global de calidad de vida laboral fue integrado por la sumatoria de calificación obtenida por cada una de las siete dimensiones evaluadas, y se obtuvo promedio de 199.6, con una desviación estándar de 44.6, de acuerdo al valor de calificación propuesto por los autores del instrumento, estos resultados corresponden a un nivel medio de calidad de vida laboral, en este nivel se ubicó al 49% del personal de enfermería, seguido del 34% que calificó en baja calidad de vida laboral y solo un 17% se situó en alta calidad de vida laboral (ver figura 2).

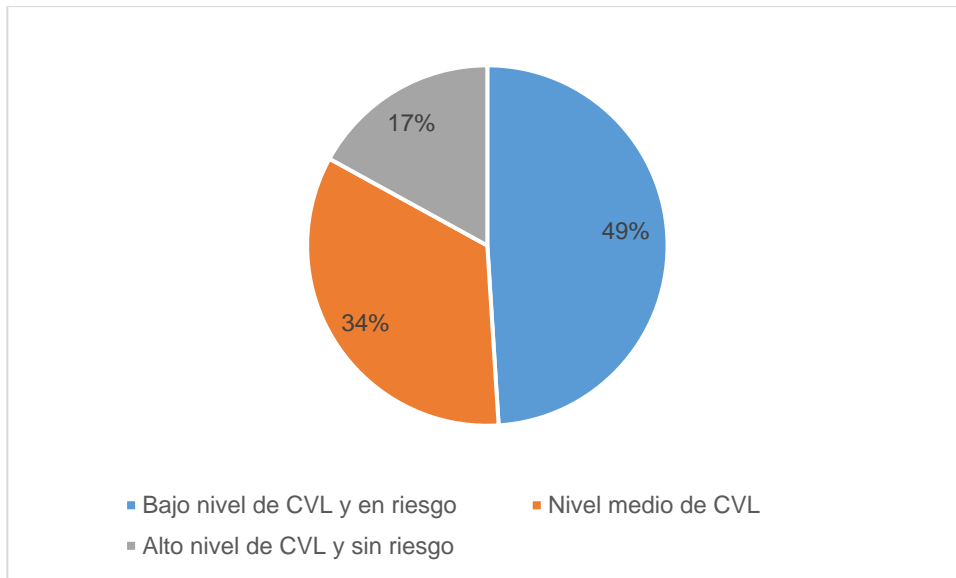


Figura 2. Calidad de vida laboral global en personal de enfermería.

Fuente: elaboración propia

Según el baremo utilizado para la interpretación de los datos el 49% obtuvo una calidad de vida normal y sin riesgo de insatisfacción laboral, sin embargo, el 34% calificó en calidad de vida laboral baja y en riesgo.

No se encontró asociación estadísticamente significativa entre la calidad de vida laboral del personal de enfermería y sus características sociodemográficas (edad, sexo, estado civil) y laborales (turno, antigüedad laboral, tipo de contratación y puesto), dado que se encontraron valor de p iguales o mayores a 0.1. Estos resultados difieren con lo reportado por Quintana, et al. (2014) quienes concluyen que existen factores sociodemográficos como edad y sexo que se relacionan con algunas de las dimensiones de la calidad de vida laboral, como seguridad en el trabajo y satisfacción laboral en profesionales de enfermería.

La dimensión de seguridad en el trabajo, tuvo alta CVL en 46% de los encuestados, similar a lo reportado por Peñarrieta (2014). Al respecto, Gonzales et. al. (2010) refieren que las personas que obtienen alto puntaje en esta dimensión, consideran sus actividades laborales como un medio para desarrollarse tanto en nivel personal como social y que su trabajo les ofrece los medios económicos y sociales para cubrir sus necesidades. Están satisfechos con el cumplimiento de sus derechos contractuales y la seguridad social que les ofrece la institución. Se describen con buena capacitación para seguir en el puesto. Por lo tanto, tienen mejor desempeño en su trabajo.

En la dimensión de soporte institucional, la mayoría del personal de enfermería obtuvo una puntuación que reporta baja calidad de vida laboral, al respecto, González et al. (2010) mencionan que los trabajadores que tienen baja CVL en la dimensión de soporte institucional, son personas que reportan insatisfacción en los procesos de trabajo y tienen dificultades para relacionarse con la autoridad y para el trabajo en equipo.

En razón a lo anterior, Arguelles et al. (2015) denotan la importancia del soporte institucional dentro del estudio de la calidad de vida laboral, ya que en la medida en que las organizaciones provean a sus colaboradores de lo que necesitan, la CVL tenderá a ser percibida altamente satisfactoria.

En la dimensión denominada integración al puesto de trabajo, 44.5% del personal de enfermería obtuvo baja calidad de vida laboral. Según Fernández (2003), estos hallazgos pueden atribuirse a inconformidad con el cumplimiento de los objetivos institucionales, desmotivación y con tendencia a presentar conflictos interpersonales. Por otro lado, la dimensión de satisfacción por el trabajo, reporta puntajes bajos en un 40.6%, lo que podría indicar profesionales insatisfechos con su actividad, que suelen tener otras funciones fuera de la institución y obtienen reconocimientos escasos por su trabajo. La dimensión de bienestar logrado a través del trabajo es otra variable que puntuó en nivel bajo en un 45%, lo que puede indicar trabajadores con riesgo en la salud física o emocional, generalmente insatisfechos con la remuneración adquirida, o bien no se sienten identificados con los objetivos de la institución.

La dimensión desarrollo personal, es ponderada mayormente alta en un 31%, lo que indica un nivel de CVL alto, donde el profesional expresa seguridad por los logros alcanzados, tiene fortalezas ante el trato con los usuarios o compañeros de trabajo (Fernández, 2003; González, et al., 2009).

### Conclusiones

Se concluye que la baja CVL identificada en el personal de enfermería participante, demanda la necesidad de desarrollar intervenciones efectivas en las organizaciones de salud, orientadas a fortalecer la calidad de vida laboral, como una estrategia que contribuya a garantizar la motivación y satisfacción en el trabajo para fortalecer el desempeño laboral en la atención que brinda a los usuarios.

Los resultados del estudio son relevantes para la gestión del recurso humano en la institución participante dado que los datos obtenidos en cada una de las dimensiones de calidad de vida laboral pueden ser tomadas en cuenta en la planeación estratégica del Departamento de enfermería para la organización del trabajo, en el ejercicio del liderazgo, en el reconocimiento por logros individuales y para incentivar el trabajo en equipo.

Los resultados de esta investigación reiteran lo mencionado por otros autores (Granados 2011, González 2009, Blanch 2014) en cuanto a que, para garantizar niveles crecientes de productividad de los trabajadores, la CVT deberá instalarse como prioridad, desafío o tendencia en la administración de recursos humanos de las organizaciones.

En la literatura revisada, el nivel de CVL se ha mencionado como el factor decisivo para quienes migran a diferentes puestos de trabajo. En un entorno tan cambiante como el actual, y si se agrega el aumento de riesgo laboral en enfermería por la pandemia COVID 19, la lealtad ya no puede exigirse, por tanto, es vital saber cuánto es probable que el sentido de pertenencia del personal hacia las organizaciones prediga su intención de rotación externa.

En esta investigación, de las siete dimensiones de calidad de vida laboral, en cinco de ellas predominó el nivel bajo y en riesgo, estos resultados hacen evidente el gran reto que tienen los gestores de los recursos humanos en esta institución de salud sobre todo en la estructuración del trabajo de enfermería y la integración al puesto, así como en el liderazgo que se ejerce en la institución.

Derivado de los resultados obtenidos y en función de lo planteado por Espinoza y Morris (2012), así como González (2011), quienes destacan que la motivación en el trabajo se asocia directamente con el desempeño laboral, se considera importante que los directivos de enfermería implementen estrategias que favorezcan la CVL y por ende la satisfacción en el trabajo, variable predictora de permanencia en el empleo.

De acuerdo con Newstron (1991), la gente mira el mundo de diferente manera, aunque se le presente la misma realidad, en el caso de los resultados obtenidos en este estudio la percepción del personal de enfermería puede estar ligada a un cúmulo de experiencias y valores, a las necesidades y expectativas personales y laborales, así como al entorno familiar y social del que forma parte.

A partir de los resultados obtenidos, es posible ampliar su análisis hacia otras variables de estudio del entorno de trabajo, como: liderazgo, dotación de personal por servicio de enfermería, organización del trabajo, incentivos y reconocimientos, salario emocional y engagement laboral, Síndrome de Burnout entre otros.

## **Referencias**

Alejandro E. (2018) La calidad de vida laboral y el soporte institucional para el trabajo en profesionales de las entidades públicas y privadas de Lima. Revista de Investigación en Psicología Vol. 21 - N.º 1 - 2018, pp. 27 - 50 ISSN L: 1560 - 909X Facultad de Psicología UNMSM ©

- Agulló, E. (1997). «Naturaleza psicosocial del trabajo: significado, centralidad, socialización, futuro». En Agulló, E. Jóvenes, trabajo e identidad. Universidad de Oviedo: Servicio de Publicaciones. Disponible en: <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=806>
- Arguelles, LA. et al (2015). Estudio experimental de la calidad de vida laboral en Mipymes turísticas. *Revista Global de Negocios*, 3(1), 1-16. Recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v3n1-2015/RGN-V3N1-2015-1.pdf>
- Blanch, JM. (2014) Calidad de vida laboral en hospitales y UNIVERSIDADES mercantilizados. *Pap psicol.* [Internet] 2014;35(1):40-7. ISSU: 0214-7823. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4600721>
- Chiavenato, I. (1995) Administración de recursos humanos. 2ª Edición Mc Graw Hill, México
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill. México.
- Caicedo Fandiño., H. Y. (2019). Calidad de vida laboral en trabajadores de la salud en países latinoamericanos: meta-análisis. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 11(2), 41-62. Doi: <https://doi.org/10.15332/24631140.5081>. Disponible en: <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/5081/pdf>
- González Baltazar R. (2010) Elaboración y validación del instrumento para medir calidad de vida en el trabajo “CVT-GOHISALO” [Tesis doctoral]. Guadalajara México. Universidad de de Guadalajara. Disponible en: [https://www.academia.edu/36324477/Elaboraci%C3%B3n\\_y\\_Validez\\_Del\\_Instrumento\\_Para\\_Medir\\_Calidad\\_De\\_Vida\\_en\\_El\\_Trabajo\\_CVT\\_Gohisalo](https://www.academia.edu/36324477/Elaboraci%C3%B3n_y_Validez_Del_Instrumento_Para_Medir_Calidad_De_Vida_en_El_Trabajo_CVT_Gohisalo)
- González Baltazar R. et al. (2007) Calidad de vida en el trabajo: un término de moda con problemas de concepción. *Psicología y salud*. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29117113>
- González B., R.; Hidalgo S., G. (2010) “Elaboración y validación del instrumento para medir Calidad de vida en el trabajo CVT-GOHISALO”. *Comportamiento organizacional*. [Internet]. 2010; 332-340. *Ciencia & trabajo*. México. Disponible en [www.fiso-web.org/content/files/articulos-profesionales/3089.pdf](http://www.fiso-web.org/content/files/articulos-profesionales/3089.pdf)
- González B. R, y Cols. (2009) Instrumento para medir la calidad de vida en el trabajo: CVT-GOHISALO: Manual para su aplicación e interpretación. México: Instituto de Investigación en Salud Ocupacional; 2009. ISBN: 978-970-764-866-1
- Granados I. (2011) Calidad de vida laboral: Historia, dimensiones y beneficios. *Rev investig psicol.* [Internet] 2011;14(2):271-6. ISSU 1609 - 7445 Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/319473955\\_Calidad\\_de\\_vida\\_laboral\\_historia\\_dimensiones\\_y\\_beneficios](https://www.researchgate.net/publication/319473955_Calidad_de_vida_laboral_historia_dimensiones_y_beneficios)
- Hernández S, R., Mendoza T, C. (2018). Metodología de la investigación. Lasrutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Herrera,S,R. , Cassals,V.,M. (2005) Algunos factores influyentes en la calidad de vida laboral de enfermería.Re. cubana de enfermería 21 (1). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03192005000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192005000100003)
- Hernández, R., Fernández, P., y Baptista, C. (2014). Metodología de la investigación (Demicuarta ed.). México: Pearson.

- Jacob da Cunha J, et al. (2012). Significados de saúde e condições de trabalho: visão dos enfermeiros na atenção primária e secundária. *Enferm Común* [Internet]. 2012; 8(2). ISSN: 1699-0641 Disponible en: <http://www.index-f.com/comunitaria/v8n2/ec7758r.php> 7. Cañón Buitrago SC, Galeno
- Maslow, Abraham Harold (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy* (orig.: *Maslow on Management*). Barcelona: Editorial Paidós Ibérica. ISBN 84-493-1698-7.
- Martínez G. (2011) Factores laborales psicosociales y calidad de vida laboral de los trabajadores de salud de ASSBASALUD E.S.E. Manizales. *Arch Med Manizales* [Internet]. 2011;11(2):114-26. ISSN: 1657-320X. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273821489004>
- Newstrom, W. J (1991) *El comportamiento humano en el trabajo*. 13ª Edición McGraw-Hill. México. Disponible en: [https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento\\_Humano\\_en\\_el\\_Trabajo\\_Newstrom](https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo_Newstrom)
- Quintana Z,MO, Paravic K. TM.( 2014). Calidad de vida laboral en el equipo de enfermería. *Rev Bras Enferm*. [Internet] 2014;67(2):302-5. boi:10.5935/0034-7167.20140041. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2670/267030687020.pdf>
- Sánchez G., MC, Carrillo A., A. (2015) Calidad de vida laboral de los profesionales de enfermería del hospital general de QUERÉTARO, SESEQ. [Tesis de LICENCIATURA]. QUERÉTARO: Universidad AUTÓNOMA de QUERÉTARO;. Disponible en: <HTTP://RI.JAQ.MX/BITSTREAM/123456789/3526/1/RI002497.pbf>
- Segurado T, A.; Agulló T., E. (2002) Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social *Psicothema*, vol. 14, núm. 4, 2002, pp. 828-836 Universidad de Oviedo Oviedo, España. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/727/72714422.pdf>
- Silva, J. M; Matos, F. R. N. (2003) “Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade na Indústria da Castanha” en *Anais do EnANPAD*. Atibaia: ANPAD.
- Pérez Zapata D, Peralta Montecinos J, Fernández Dávila P. (2003). Influencia de las variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el externo norte de Chile. *Univ Psychol* [Internet]. 2013;13(2):541-51. doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-2.ivoc. Disponible en: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/4178>
- Peñarrieta de Córdoba I . et al. (2014). Validación del instrumento: Calidad de vida en el trabajo CVT-GOHISALO en enfermería del primer nivel de atención. *Rev Enferm. Herediana*. [Internet]. 2014;7(2):124-31. ISSN: 1998-5487 Disponible en: [http://www.upch.edu.pe/faenf/images/pdf/Revistas/2014/julio/Especial 3-7-2.pdf](http://www.upch.edu.pe/faenf/images/pdf/Revistas/2014/julio/Especial%203-7-2.pdf).
- Puello Viloría Y. et al. (2014). Calidad de vida percibida por el personal de enfermería de las unidades de cuidados intensivos de una clínica privada de Santa Marta. 2014;16(1):87-99. ISSN: 0124-2059. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1452/145231426007.pdf> 47.

# **Clima organizacional en una Entidad Académica de Educación Superior de la UASLP**

**Rosa Ma. Guadalupe Andrade Cepeda**  
Universidad Tangamanga, Campus Tequis  
*randrade@uaslp.mx*

## **Resumen**

En la actualidad el clima organizacional, es un tema de importancia en instituciones educativas que basan su gestión en la mejora continua del ambiente de trabajo por estar inmersas en escenarios dinámicos con retos constantes en el contexto de la educación superior, el objetivo fue determinar el nivel Clima Organizacional en una Entidad Académica de la UASLP, a fin obtener datos estructurados que fortalezcan los procesos académicos y administrativos. Método: Estudio descriptivo cuantitativo, transversal e inferencial, con una muestra de 69 profesores, se aplicó el cuestionario de Clima organizacional en instituciones educativas (Bernal, et al., 2015) conformado por nueve indicadores contenido en 53 ítems, medido con escala Likert de 5 opciones de respuesta, sustentado en una confiabilidad Alfa Cronbach de 0.96. El nivel de clima organizacional se determinó en tres niveles: 1. Desfavorable, 2 Moderadamente Favorable; 3. Favorable. Se utilizó estadística descriptiva e inferencial para determinar las diferencias del nivel de clima organizacional laboral mediante el análisis de varianza ANOVA de un factor. Los resultados reflejan que el nivel de clima organizacional es moderadamente favorable; por indicadores el clima favorable fue para identidad y responsabilidad y como desfavorable en recompensa, apoyo y conflicto, se determinó diferencias estadísticamente significativas de la percepción del clima organizacional entre edad y antigüedad laboral. Estos datos pueden ser útiles para coadyuvar con los esfuerzos para la gestión del cambio y mantener el alto desempeño laboral, generar nuevos rumbos y fortalecer la dinámica de trabajo.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Educación superior, Profesores Universitarios

## **Introducción**

A través de la historia la Administración, ha evolucionado gradualmente la forma de conceptualizar al ser humano, desde los grandes clásicos como Taylor y Fayol hasta la era de la Administración Moderna. Para Taylor, en su modelo, los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de realizar tareas

de manera repetitiva, motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales que se le denominó “*homo economicus*”. En la escuela de las relaciones humanas se originó la aplicación de las ciencias del comportamiento, en especial de la sociología y la psicología social a la administración, se empieza a considerar al individuo como un ser social, sociopsicológico, se enfatizó en la influencia de la motivación en el comportamiento de las personas, el gerente se enfrenta a la tarea de comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas y el comportamiento de los grupos de trabajo (Arano, 2016; Chiavenato, 2014).

Otra escuela que sin duda fundamenta el origen del clima organizacional es la estructuralista, que con el surgimiento de la teoría de la burocracia, Max Weber desarrolló aportaciones como aspectos estructurales en la organización con conceptos básicamente ligados con la autoridad, determinación de reglas y normas, la burocratización, que tiene como parte fundamental la visualización de la organización de manera conjunta centrada en el trabajo y la producción enfoca al hombre como un ser organizacional (Chiavenato, 2006; González, 2017). Al respecto Jurado (2015) cita a Michel Foucault que en su clásico trabajo sobre los sistemas punitivos de la Europa occidental, plantea que tal régimen disciplinario supuso nuevas maneras de ejercicio del poder mediante un complejo conjunto de técnicas y dispositivos de poder dirigidos al correcto encauzamiento de sus conductas con la finalidad de regirlas y hacerlas completamente útiles.

Posteriormente, con el estudio de las relaciones humanas se llegó a la conclusión de que el trato positivo a los empleados mejora su motivación y productividad, de manera que el clima organizacional se origina de la idea de que las organizaciones están compuestas de personas, grupos que generan comportamientos diversos por los complejos y dinámicos ambientes de trabajo (Galicia et al., 2017). Por tanto, el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente laboral percibidas por los trabajadores, ya que tiene variables que intervienen y median entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual de los trabajadores. Razón por lo que la gestión del talento humano se convierte en un pilar para el logro de objetivos organizacionales, por enfocarse en una relación laboral armoniosa, motivación y retroalimentación eficaz.

Sotelo y Figueroa (2017) definen al Clima Organizacional (CO) como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización. Huber (2020), señala que el clima es la percepción individual de lo que se siente trabajando en un entorno, se trata del modo en que los profesionales perciben las actuaciones, los procedimientos y las recompensas.

Para Chiavenato (2011) son las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados, así mismo considera que influye en el estado motivacional de las personas.

De este modo, el CO es medible a través del conjunto de variables de un medio ambiente de trabajo según la percepción del trabajador por lo que su conocimiento resulta atractivo por el impacto que tiene en el desempeño.

Desde esta perspectiva, en las Instituciones educativas, son organizaciones definidas por un conjunto de actores sociales en interacción, reunidos en base al logro de ciertos objetivos claramente delimitados, organizados mediante una estructura formal de normas y autoridad, así como recursos o elementos instrumentales (Claverie, 2013); además se encuentran inmersas en escenarios dinámicos con retos constantes para dar respuesta a políticas de educación en el contexto de la educación superior, el estudio del clima organizacional es una manera de aproximarse a esa cotidianidad universitaria, que implica múltiples creencias y valores (Bernal, et al., 2015).

Al considerar que las organizaciones educativas son sistemas sociales donde las personas desempeñan distintas funciones o tareas de manera coordinada para contribuir con el cumplimiento de la misión (Rodríguez, 2016). También al clima organizacional se le ha dado un enfoque de herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, ya que les permite proyectar un incremento de la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para la mejora continua que para instituciones de educación se traduce en índices de titulación, disminución del rezago y menor índice de rezago y reprobación (Segredo, 2013; Zambrano, 2017).

El elemento en común que incluye el CO, es el entorno del lugar de trabajo que consta de factores físicos y psicosociales que incluye condiciones de trabajo, congruencia de roles y apoyo social (Aceves, et al., 2018). Además, en el ámbito universitario se destaca la importancia de las relaciones interpersonales, así como el efecto de estrés derivado de la presión en el trabajo al mantener alta productividad, buenas relaciones con estudiantes, además del apoyo de dirigentes por el estilo de liderazgo (Naseem y Miri, 2020). Por otro lado se considera que es el medio ambiente humano y físico en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano (Aceves et al., 2018). De manera que el espacio universitario es único dado por la configuración de un esquema que implica actividades de docencia ligada a la cultura, tecnología y la acción humana, entendida como un entorno que facilita la adopción de diversos comportamientos derivados de las características del medio ambiente y de la creación y difusión del

conocimiento acorde a la misión y visión universitaria (Gómez, 2019). Además los académicos son reconocidos como líderes intelectuales para el desarrollo de la sociedad, su tarea principal es está centrada en la enseñanza – aprendizaje y difusión del conocimiento (Al-Kurdi, 2020).

#### *Revisión del estado del arte*

Al respecto en el contexto internacional, Baño et al., (2016) en Ecuador realizaron un estudio con el objetivo de evaluar el clima organizacional de las instituciones de educación superior de la provincia de Chimborazo, estudio descriptivo y correlacional, con una muestra una muestra de 319 docentes, reportó un reagrupamiento en cuatro dimensiones finales: 1. Apoyo, Confianza e Innovación; 2. Reconocimiento y Equidad; 3. Autonomía; 4. Cohesión; se obtuvo la ecuación estructural determinándose una asociación positiva en las dimensiones autonomía y cohesión se obtuvo resultados con diferencias estadísticas significativas favorables. Shanker, et al., (2017) en Australia estudiaron los efectos mediadores del comportamiento de trabajo innovador en la relación entre el clima organizacional para la innovación y el desempeño organizacional. Los hallazgos de la encuesta de 202 gerentes que trabajan en empresas malasia demuestran que el comportamiento de trabajo innovador desempeña un papel mediador en la relación entre el clima organizacional para la innovación y el rendimiento organizacional. En otra investigación

En investigaciones más reciente Al-Kurdi, et al., (2020) en Reino Unido, investigaron el papel del clima organizacional operativo por el liderazgo organizacional y la confianza en el intercambio de conocimiento de los académicos en la gestión del intercambio de conocimientos entre académicos de educación superior, estudio cuantitativo con una muestra de 257 académicos. Los resultados indican que el clima organizacional tiene una influencia excepcionalmente fuerte en las prácticas de intercambio de conocimientos de los académicos. Además, el liderazgo organizacional y la confianza tuvieron una relación positiva con el comportamiento del intercambio de conocimientos. También Naseem y Miri (2020) en la Escuela Universitaria de Babilonia, realizaron un estudio cuantitativo con la finalidad de identificar los efectos del clima organizacional sobre el estrés laboral en la Universidades privadas (Al-Mssttaqbal) con una muestra de 71 personas que utilizan el programa SPSS. Los resultados demuestran que un buen CO reduce el estrés, la flexibilidad contribuye a reducir las presiones ocupacionales, pero el clima complejo aumenta las presiones entre los trabajadores, Por lo tanto, el clima regulatorio es una variable intermedia entre el trabajo y sus requisitos así como el individuo y sus necesidades, la aparición del estrés o su generación a través de la incompatibilidad entre el espacio y los requisitos en el sentido de que estos pueden ser mayores a las necesidades individuales.

En el contexto nacional, Solis (2014) realizó el estudio exploratorio transversal descriptivo, con el objetivo de conocer como es el clima organizacional de una Institución Educativa del Gobierno Federal a Nivel Secundaria en el Estado de Durango. Los participantes fueron 79 trabajadores de la Escuela Secundaria General No.3 Jaime Torres Bodet en Durango, Dgo. El clima laboral de manera general se consideró alto, sin embargo, las dimensiones que generan menor nivel de satisfacción es el compañerismo, trabajo en equipo, capacitación y desarrollo y comunicación. Por otra parte, Ojeda (2014) realizó un estudio cuantitativo, con el objetivo de analizar el clima organizacional en escuelas primarias de la región centro del estado de Guanajuato, México. Participaron 20 escuelas primarias, con una muestra 118 participantes. Los resultados demuestran que el clima organizacional en la región centro del estado de Guanajuato es bueno en general, que las dimensiones de ambiente físico y cultural, capacitación, promoción y desarrollo, son las que presentan los niveles más bajos. Sandoval, et al., (2013) determinaron la percepción del clima organizacional en el personal docente investigador perteneciente a los cuerpos académicos de investigadores que cultivan una o más líneas de generación y aplicación del conocimiento en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. Es un estudio descriptivo correlacional con una muestra de 234 profesores. Los hallazgos demuestran un clima de favorable a altamente favorable. Sin embargo, 27% de la población lo percibe como no favorable, los profesores de manera general si perciben apoyo, aceptación y ayuda de parte de sus compañeros de trabajo, se destaca el pobre interés por la investigación ya que a pesar de los esfuerzos realizados los profesores aun no perciben que entre ellos exista un verdadero interés por estas actividades.

Así mismo, Bernal, et al., (2015) analizó el clima organizacional que se experimenta en instituciones educativas del sector público y privado del estado de Nuevo León, adscritas a los niveles académicos de educación básica, media superior, superior y posgrado. La investigación se abordó con enfoque cuantitativo, La muestra fue de 56 centros de educación, los principales resultados se identifica un clima organizacional inadecuado, siendo el factor de recompensa el componente de mayor insatisfacción por parte de los encuestados, en la variable de antigüedad en el puesto se presentó diferencias estadísticamente significativas entre esta variable y la dimensión de normas. Quiñones, et al., (2015) investigaron la relación entre el clima organizacional y el área de trabajo, tiempo laborando, tipo de contratación y categoría del personal de una institución de educación. Estudio cuantitativo, descriptivo, transversal, realizado en 201 trabajadores de una institución de educación superior en Jalisco, México, los hallazgos demuestran que los trabajadores de la coordinación de tecnologías para el aprendizaje

presentaron un índice global muy alto de clima organizacional, al igual los trabajadores académicos presentaron índices globales de alto a muy alto, lo que resulta positivo para la Institución.

En otro estudio Figueroa, et al., (2015) investigaron el clima organizacional en una universidad privada, con un diseño transversal no experimental, la población fue de 271 trabajadores de la UNID sede Durango: docentes, administrativos y alumnos, se concluyó, que el clima organizacional en dicha institución de educación superior es muy favorable. La dimensión que obtuvo el porcentaje más alto fue involucramiento laboral, así como la supervisión, las variables que pueden mejorar son las del ambiente físico, estructurales y las del ambiente social. Hernández y Ponce (2016) realizaron un estudio con el objetivo de evaluar el clima de una universidad pública del norte del país, se basa en un modelo de cuatro factores: personales, grupales, organizacionales objetivos y subjetivos, se encuestaron a 1289 profesores de las distintas unidades académicas y centros de investigación, se encontró que los hombres tienen una mejor percepción del clima, en razón de la antigüedad los nuevos maestros y los más antiguos lo perciben de mejor manera, la diferencia por el tipo de contratación se da en los factores personales en donde los maestros de medio tiempo tienen una percepción más baja del clima en relación con los maestros de tiempo completo y el clima organizacional en la Universidad es regular, además se identifican como puntos de atención la innovación, la capacitación y el desarrollo, resaltan como otras dimensiones favorables de la organización a las condiciones de trabajo, el reconocimiento y la equidad. Sotelo y Figueroa (2017), en la investigación realizada con el propósito de determinar la relación que existe entre clima organizacional y calidad en el servicio percibido por los trabajadores de una institución de nivel medio superior, particularmente dos colegios de bachilleres del estado de Durango, México, estudio cuantitativo, con una muestra conformada por 28 docentes y 24 administrativos, encontraron que existe una alta correlación entre la variable clima organizacional y la variable de calidad en el servicio ya que de acuerdo a los resultados se puede discernir que a mejor clima organizacional existe mejor calidad en el servicio. Por otro lado, Aceves, et al., (2018) muestran la percepción de un grupo de trabajadores de la Universidad de Guadalajara, en el Centro Universitario de Arte Arquitectura y Diseño (CUAAD), con respecto a instalaciones, condiciones de trabajo y clima laboral. La muestra consistió en 74 trabajadores de la planta administrativa en la sede Huentitán; se detectó que la mayoría de los trabajadores se encuentran satisfechos relacionado a su carga horaria y la autonomía que les otorga su jefe inmediato. Manifestaron desacuerdo con su salario y la poca capacitación por parte de la institución para desempeñar mejor sus funciones. En el apartado de ética y valores se encontró un porcentaje muy bajo para trabajo en equipo y colaboración.

Soria, et al., (2019) determinaron la asociación entre clima organizacional y satisfacción laboral, de una muestra de 208 colaboradores de personal adscrito a una institución de educación superior del estado de Tamaulipas, México, los resultados muestran que el afecto y apoyo, así como y estructura, son las dimensiones del clima organizacional que mayor nivel de relación estadística representan sobre la satisfacción laboral.

Por su parte, Gámez (2019) analiza el clima de trabajo generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento del personal docente de una universidad del noroeste de México. Estudio de enfoque cuanti-cualitativo con 45 participantes, los resultados indican que se tiende a un clima organizacional apoyador en las dimensiones de relaciones y autorrealización, pero que persiste el conflicto organizacional en la dimensión de estabilidad/cambio, coexisten las subculturas organizacionales de académicos y políticos, pero con mayor énfasis de los académicos de cultura de la calidad en la vida cotidiana de la organización educativa, se indica la necesidad de que exista un enfoque más humano en el clima laboral, ya que se detectó que persiste el conflicto, acoso laboral y quemadura interna en algunos académicos.

En la revisión de la literatura, se encontraron algunos estudios que se realizaron en San Luis Potosí. Hernández (2007), realizó un estudio con el objetivo de conocer la relación de clima organizacional y compromiso con la organización de los profesores investigadores de tiempo completo de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, estudio cuantitativo con una muestra de 139 profesores de tiempo completo de en las distintas facultades, institutos y departamentos que conforman la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, en las características demográficas predominaron las mujeres (50%) con antigüedad promedio de 20 años, se obtuvo una correlación significativa directa positiva entre el clima organizacional y el compromiso con la organización.

Crespo (2016), cuyo trabajo tiene como objetivo principal analizar la relación que existe entre clima y compromiso organizacional y de estos con las características personales. Con una muestra de 80 trabajadores de una mediana empresa manufacturera, estudio empírico transversal, los resultados muestran que sí existe una relación entre clima y compromiso organizacional, perciben mejor clima los hombres, los encuestados con turno fijo califican mejor el clima organizacional, mientras que no existe relación significativa con las características de edad, antigüedad, las dimensiones mejor evaluadas son innovación y estilo de gerencia, las dimensiones más bajas fueron recompensas, reconocimiento y autonomía.

Con lo antes expuesto se proporciona evidencia de que el clima organizacional es una variable importante que impacta en otros factores que tienen estrecha relación con el logro de las metas en las Instituciones de Educación Superior, que ha sido poco estudiada en San Luis Potosí, por esta los aportes prácticos de este estudio proporcionan datos que pueden ser utilizados en el ámbito de desarrollo de políticas universitarias ya que se requiere de información que determine la percepción de los profesores sobre el ambiente de trabajo, además puede ser de utilidad también para coadyuvar con los esfuerzos para la gestión del cambio y mantener el alto desempeño laboral y así generar nuevos rumbos y fortalecer la dinámica de trabajo. De igual manera el beneficio para la universidad pública es contar con datos estructurados que permitan reflexionar y analizar el impacto de las funciones que contribuyen en el cumplimiento del Plan Institucional de Desarrollo.

En este trabajo se presenta la investigación sobre el clima organizacional realizada en la Facultad de Enfermería y Nutrición (FEyN), Entidad Académica de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP), la cual tiene una estructura organizacional bien definida para cumplir con su misión, con una planta académica que a través del tiempo se ha desarrollado conforme a las demandas del entorno por lo que su dinámica organizacional está matizada por las nuevas formas de contratación y de trabajo, que ha generado un ambiente cambiante y complejo caracterizado por la movilidad propia del personal por incapacidades, jubilaciones, año sabático entre otros que hace necesaria la contratación de nuevos docentes.

En la actualidad la forma de trabajo de la FEyN está enmarcada en una cultura de evaluación, del desempeño individual y grupal, dirigido a los procesos de certificación, sin duda por los compromisos para mantener la calidad de los programas, situación que en ocasiones puede generar ciertos comportamientos e incluso insatisfacción que pueden repercutir en la calidad del trabajo, razón por la cual se pretende medir el CO, por su importancia ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas (Rueda, et al., 2016).

Desde este panorama el clima organizacional, enmarca el trabajo institucional de la FEyN tiene carácter multidimensional, derivado de procesos académicos que tienen particularidades propias organizadas en torno a dos licenciaturas, tres programas de posgrado, con registro en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad, SEP- CONACYT, además por los campos de práctica clínicos y comunitarios, toma de decisiones en cuerpos colegiados, así como los diferentes tipos de contratación de docentes, e indicadores que se tienen que cumplir para mantener la calidad de los programas.

Lo anterior, sin duda genera escenarios de conflicto por la exigencia de documentar todas las actividades y estar sujeto a evaluación interna por los estudiantes que en ocasiones depende de ello mantener el contrato de maestros asignatura; así como por otro tipo de demandas externas. Constituyen fuente de tensión, por ello el CO en instituciones de educación superior ha cobrado relevancia en los últimos años y la literatura demuestra que se ha relacionado con variables como satisfacción laboral en equipos de trabajo de profesores investigadores (Hernández y Ponce, 2016; Pedraza, 2018). Finalmente, si las personas perciben los sistemas, procedimientos, objetivos y prácticas administrativas como algo acorde con sus propias necesidades y aspiraciones, el CO será de mutua confianza y aceptación de las condiciones necesarias para permanecer en ella.

### Metodología

El objetivo de esta investigación es determinar el nivel de CO en una Entidad Académica de Educación Superior de la UASLP, estudio de enfoque cuantitativo, transversal e inferencial, realizado con una muestra de 69 profesores, de una población de 83 que cumplieron con los requisitos de inclusión. Representan 50.2% del personal académico de la FEyN de la UASLP, seleccionados por muestreo probabilístico simple. El tamaño de la muestra se calculó con la siguiente fórmula (ver figura 1):

Fórmula	Datos	Sustitución de valores
$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$	N Z (nivel de confianza 95%) E (error) p (probabilidad de ocurrencia) q (probabilidad de que no ocurra)	$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$
$n = \frac{83 * 3.84 * 0.25}{.0025 * 82 + 3.84 * 0.25}$	$n = \frac{7868}{1.165}$	<b>n = 68.39</b>

Figura 1. Calculo de tamaño de muestra

Fuente: elaboración propia (2020)

Se utilizan dos instrumentos, el primero para los datos demográficos y laborales y el segundo con la escala de Litwin y Stringer (1968) Clima Organizacional en Instituciones Educativas, adaptado para México y validado por Bernal, et al., (2015), conformado por 9 indicadores: Estructura; Responsabilidad; Recompensa; Riesgo; Afecto; Apoyo; Normas; Conflicto; Identidad. Están contenidos en 53 ítems medidos con escala ordinal tipo Likert, con cinco posiciones de respuesta, a saber: 1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Ni en desacuerdo ni en acuerdo, 4 En acuerdo,

5 Totalmente de acuerdo (ver tabla 1). El instrumento está sustentado en una confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.96, el valor de este coeficiente puede oscilar entre cero y uno, cero (0) significa nula confiabilidad y uno (1) representa un máximo de confiabilidad (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 239).

Tabla 1. Estructura de la escala “Clima organizacional en instituciones educativas” Estado de San Luis Potosí

Indicadores	Ítems	Medición
Estructura: vinculada con las reglas, procedimientos, trámites, jerarquías y regulaciones a las que se enfrentan los miembros de la organización para realizar su trabajo.	11	Escala ordinal tipo Likert, con cinco opciones de respuesta:
Responsabilidad: enfatiza en la percepción que tiene el empleado acerca de la autonomía que se le brinda para tomar sus propias decisiones.	7	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni en desacuerdo ni en acuerdo
Recompensa: evalúa en qué medida la organización recompensa a los empleados por el trabajo bien hecho.	6	En acuerdo
Riesgo: corresponde al sentimiento que tienen las personas sobre los desafíos que impone la realización de sus actividades.	5	Totalmente de acuerdo
Afecto: enfatiza en la existencia de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinado.	5	
Apoyo: mide el nivel de ayuda mutua de directivos y compañeros de trabajo para enfrentar los problemas.	5	
Normas: se refiere a la importancia de recibir metas y normas de desempeño para el rendimiento laboral.	6	
Conflicto: el grado en que los directivos y miembros de la organización aceptan las opiniones de otros, aunque estas sean divergentes de su punto de vista.	4	
Identidad: es el sentimiento de pertenencia de las personas hacia la organización.	4	

Fuente: elaboración propia (2020)

Para determinar el nivel de CO por indicadores se sumaron los ítems de los indicadores (ver tabla 2). Para determinar el puntaje máximo y el mínimo, se calcula la diferencia entre estos y se divide entre tres, posteriormente se recodifica para estructurar tres niveles: 1 Favorable, 2; Moderadamente Favorable; 3 No favorable.

Tabla 2. Nivel de clima organizacional por indicador

Indicador	Ponderación	Nivel
Estructura	11 - 25	Ordinal tipo Likert
	26 - 40	
	31 - 55	
Responsabilidad	07 - 15	Clima Organizacional desfavorable
	16 - 25	
	26 - 35	
Recompensa	1. 06 - 15	Clima organizacional moderadamente favorable
	2. 16 - 22	
	3. 23 - 30	
Riesgo	05 - 11	Clima organizacional favorable
Afecto	12 - 18	
Apoyo	19 - 25	
Normas	06 - 15	
	16 - 22	
	23 - 30	
Conflicto	04 - 09	
	10 - 14	
Identidad	15 - 20	

Fuente: elaboración propia (2020)

Para determinar el CO global, se sumaron los 53 ítems que conforman la escala, la cual se midió con cinco opciones de respuesta de manera que el puntaje mínimo fue de 53 y el máximo 265 (53 X 5), se obtiene la diferencia y se divide entre tres que corresponde a los niveles, como se observa en la tabla 3.

Tabla 3. Nivel global de clima organizacional

Nivel	Ponderación
Clima Organizacional desfavorable	53 - 123
	124 - 194

Clima organizacional moderadamente favorable

Clima organizacional favorable

195 – 265

Fuente: elaboración propia (2020)

Para el análisis de datos se utilizó estadística descriptiva, frecuencias absolutas y relativas, medida de tendencia central y dispersión, para variables como edad y antigüedad; para determinar diferencias del nivel de CO en cuanto a edad cronológica y antigüedad laboral se realizó con el análisis de varianza ANOVA de un factor. Para el procesamiento de datos se utilizó el paquete estadístico Statistical Package For the Social Sciences (SPSS) versión 21 para Windows y Microsoft Excel 2016.

#### Resultados

Corresponden a datos de 69 de profesores de la FEyN, de los cuales 85.5% eran mujeres y 14.5 % hombres, con edad promedio de 38.7 años (25 – 68) DE 10.56; con antigüedad promedio de 10.3 años (6 meses – 37 años), DE 10.2, en la tabla 4 se describe el perfil laboral de los profesores participantes.

Tabla 4. Perfil laboral de docentes de la FEyN de la UASLP

Variable	No	%
Nivel académico		
Licenciatura	20	29.0
Especialidad	7	10.0
Maestría	29	42.0
Doctorado	13	19.0
Contratación		
PTC	17	22.5
PMT	2	3.0
HC Definitivo	16	27.5
HC Contrato	34	47.0
Programa en que participa		
Lic. Enfermería	37	53.5
Lic. Nutrición	15	22.0
Posgrado	2	3.0
Licenciatura y Posgrado	15	21.5
Cargo		
Docente teoría	16	23.0
Docente Práctica	25	36.0
Docente teoría y práctica	28	41.0

Fuente: elaboración propia (2020)

Como se puede observar en la tabla 4, de los profesores participantes en este estudio predomina el nivel académico de Maestría, sin embargo, hay profesores que solo cuentan con la Licenciatura, que es el requisito mínimo para laborar en esta entidad académica, en cuanto a la contratación en su mayoría

fueron los profesores Hora Clase o Asignatura de contrato cuya función principal es la docencia teórico práctica en aula y en campos de práctica clínica y comunitaria, de acuerdo al programa en que participan en un porcentaje mayor es el programa de Licenciatura en Enfermería, programa que tiene el mayor número de grupos y alumnos.

De las respuestas obtenidas de los profesores por indicadores se puede observar que el nivel de CO favorable con mayor porcentaje fue para: identidad con 65%, responsabilidad 51.5%, seguido de apoyo y normas con 45.5%. Estos resultados coinciden con los de Quiñones, et al. (2015) que consideran que la institución educativa es un lugar con condiciones del entorno y relaciones armoniosas, que permite un desarrollo laboral productivo. Además, que la normativa es explícita y disponible, a fin de conocer las responsabilidades mismas que el profesor plasma en las hojas de actividades semestralmente, y claramente contenidas en los contratos. En identidad, sin duda, se refiere al orgullo de ser docente universitario, resultados que coinciden con los de Mansilla y Ricouz (2016) acorde a la misión y visión universitaria. En CO Moderadamente favorable los indicadores que calificaron con mayor porcentaje son: conflicto, afecto y riesgo. En esta entidad académica hay dos programas de Licenciatura con enfoques diferentes y en posgrado dos programas disciplinares para Enfermería y uno multidisciplinar, por lo que su forma de comportamiento organizacional es distinta apegada al reglamento interno de la Facultad y los acuerdos o problemas son deliberados en cuerpos colegiados con la finalidad de mejorar con enfoque en la calidad. Como CO desfavorable destaca el indicador recompensa, posiblemente porque de los participantes predominaron los profesores hora clase y ellos no pueden acceder al Programa para el Desarrollo de Profesional Docente (PRODEP), aunado a que la evaluación del desempeño que se realiza es a través de los estudiantes en un formato diseñado por la Secretaría Académica, al entregar entrega de resultados de la evaluación no hay reconocimiento para la calificación más alta por parte de la institución, sin embargo dicha evaluación es tomada en cuenta para quien participa en el programa de estímulos al desempeño del personal docente y en las evaluaciones de PTC de contrato. Al inicio del año lectivo se entrega un reconocimiento escrito, sin embargo, no se conoce qué aspectos evalúa. Al respecto Rueda, et al. (2016) considera conveniente que un sistema de evaluación deba ser diseñado por personal capacitado y ampliamente explicado a los agentes involucrados (ver figura 2).

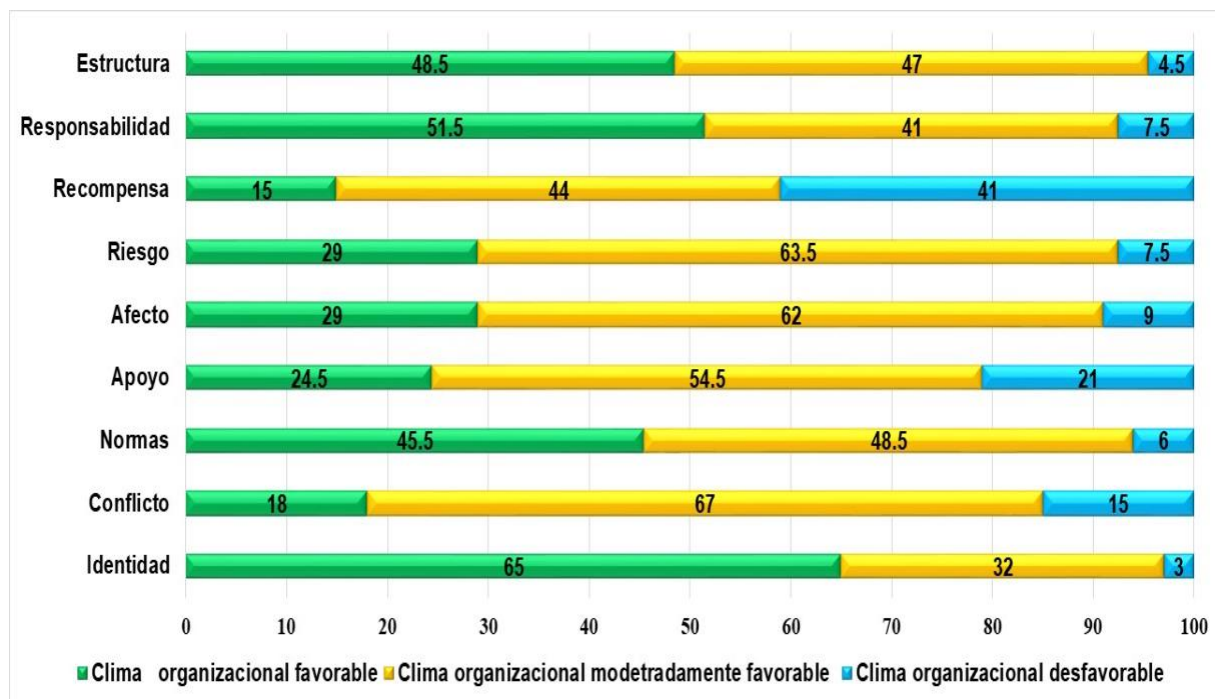


Figura 2. Proporción (%) de la muestra y su percepción del nivel de Clima Organizacional por indicadores

Fuente: elaboración propia (2020)

Con la finalidad de conocer el comportamiento del CO, se presentan los resultados por ítems que conforman cada dimensión. En la figura 3 se observa que en la dimensión estructura la media se encuentra entre 2.73 y 4.0; los ítems que los profesores mejor evaluaron son: “Tengo bien definido quien es mi jefe” y “Las reglas y detalles administrativos permiten que ideas nuevas se tomen en cuenta”, los ítems con medias más bajas son “Se reduce al mínimo el papeleo administrativo” con una media de 2.73, seguido de “Se preocupan por conseguir gente adecuada para hacer el trabajo” con una media de 3.24.

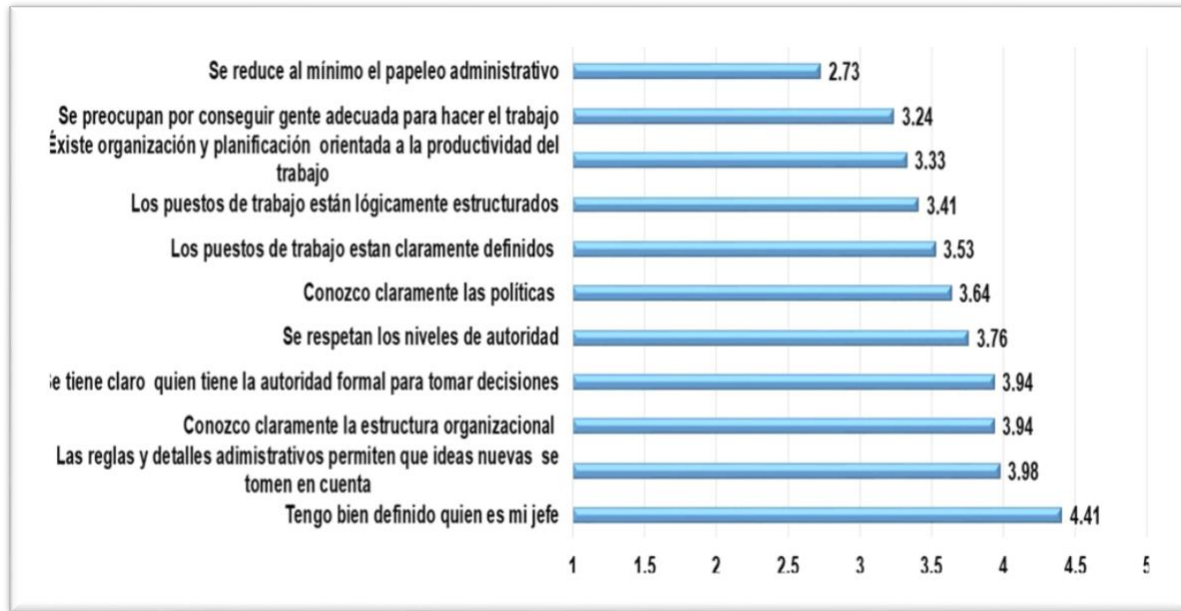


Figura 3. Indicador Estructura

Fuente: elaboración propia (2020)

En la dimensión responsabilidad, por ítems, se observa en la figura 4, que las medias de los ítems van de 4.41 a 3.38, el ítem mejor evaluado por los profesores son: “Los empleados siempre asumen las responsabilidades” con una media de 4.41, así como “Cuando se comete un error se asumen las responsabilidades” y los ítems con medias más bajas son: “La única manera de salir adelante, es tener iniciativa por cuenta propia con una media de 3.42 y el ítem “Los superiores quieren que las personas hagan bien su trabajo sin estar verificándolo con los jefes inmediatos” con una media de 3.38.



Figura 4. Indicador Responsabilidad.

Fuente: elaboración propia (2020)

n lo relativo al indicador recompensa, los profesores señalaron como se observa en la figura 5, que la media de los ítems oscila entre 3.67 y 2.63 , el ítem mejor evaluado “Si se comete un error en mi institución se aplican sanciones administrativas” con una media de 3.67, seguido de ítem “Las recompensas y estímulos son mayores a las llamadas de atención y críticas hacia el trabajo” con una media de 2,65 y los ítems con menor evaluación fueron: “Son suficientes las recompensas y reconocimientos para hacer un buen trabajo con una media de 2.52 y en esta misma media el ítem “Existe un sistema de escalafón que promueve el ascenso de los mejores empleados”, con una media de 2.33 el ítem “Hay una gran cantidad de recompensas”



Figura 5. Indicador Recompensa  
Fuente: elaboración propia (2020)

En figura 6, se muestra la dimensión riesgo, en esta se puede observar que la media más alta correspondió a los ítems: “El objetivo de los directivos es ofrecer mejores servicios en comparación con otras instituciones educativas” con una media de 3.85 y “ De vez en cuando se toman decisiones difíciles para ser mejores que otras instituciones educativas” con una media 3.48, el ítem con una media más baja fue “ La institución se ha fortalecido tomando decisiones adecuadas en el momento adecuado” con una media de 3.39.



Figura 6. Indicador Riesgo

Fuente: elaboración propia (2020)

Referente al indicador afecto, en la figura 7 se observa que la media de los ítems oscila entre 3.45 a 2.86, los ítems mejor evaluado por los profesores fue el de “Las personas tienden a ser amistosas con los demás” con una media de 3.45, seguido del ítem “Un ambiente agradable prevalece en los departamentos” con una puntuación de 3.44, el ítem más bajo fue el de “Mi institución se caracteriza por un ambiente de trabajo fácil y relajado” con una media de 2.86



Figura 7. Indicador Afecto

Fuente: elaboración propia (2020)

En los ítems del indicador apoyo como se evidencia en la figura 8, los ítems mejor evaluado corresponde a “Se tiene apoyo de los superiores cuando se comete un error” con una media de 3.26 y con una media de 3.09 el ítem “La gente en mi institución tiene confianza suficiente el uno del otro”, el ítem con menor evaluación es “Los superiores hacen un esfuerzo por conocer las aspiraciones que tienen los empleados dentro de la institución” con una media de 2.85.



Figura 8. Indicador Apoyo

Fuente: elaboración propia (2020)

En cuanto al indicador normas en la figura 9 se puede observar que los ítems con mayor evaluación son “Los superiores propician la mejora continua” con una media de 3.76 y “Estoy orgulloso de mi rendimiento en la institución” con una media de 3.59 y el ítem que puntuó más bajo es “Para salir adelante en mi institución es importante ser un buen empleado” con una media de 3.19.



Figura 9. Indicador Normas.

Fuente: elaboración propia (2020)

En la figura 10, corresponde a los ítems que conforman el indicador conflicto, se puede observar que los mejor evaluados son: “La mejor manera de evitar conflictos es mantenerse al margen de discusiones y desacuerdos” con una media de 4.33, así como “La actitud de los superiores es que el conflicto entre los departamentos e individuos pueden fomentar la competencia saludable” con una media de 3.7 y el ítem con una media más baja es “Se nos anima a decir lo que pensamos, incluso se eso significa estar en desacuerdo con nuestros superiores” con una media de 2.74.



Figura 10. Indicador Conflicto

Fuente: elaboración propia (2020)

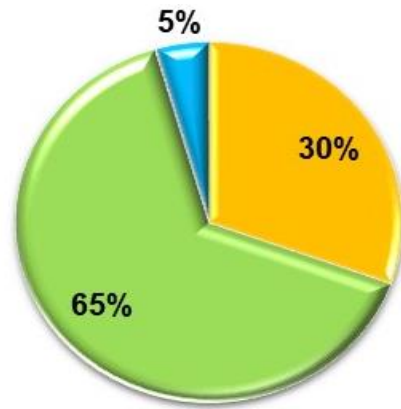
El último de los indicadores medidos es el de identidad, que se muestra en la figura 11, se observa que los ítems mejor evaluados corresponden a “Siento que soy miembro de un equipo que trabaja bien” con una media de 4.52 y “Existe mucha lealtad del personal hacia la institución” con una media de 3.54, mientras que el ítem con menor puntaje es “Es posible conciliar los objetivos personales con los institucionales” con una media de 3.47.



Figura 11. Indicador Identidad

Fuente: elaboración propia (2020)

Finalmente, con la medición de todos los indicadores se determina que el CO global de la FEyN fue de moderadamente favorable con 65%, seguido de favorable en 30%, como se observa en la figura 12, resultados que coinciden con Quiñones (2015), quien destaca que alienar la cultura organizacional de las universidades a un ambiente favorable ayuda a promover el mejoramiento individual y colectivo para el fortalecimiento institucional. De igual manera Soria, et al., (2019) mencionan que este aspecto es importante para lograr ambientes de trabajo positivos, así como apoyo para la función docente ya que estos son expertos en su área de conocimiento.



■ Favorable ■ Moderadamente favorable ■ No favorable

Figura 12. Nivel global de Clima Organizacional

Fuente: elaboración propia (2020)

Para analizar manera más exhaustiva el nivel de clima organizacional con aspectos laborales como contratación y programa en que participan (ver figura 13). Se observa que en cuanto al tipo de contratación 63% de los Profesores HC de contrato y 62.5% de los PTC se ubicaron en el nivel de clima organizacional moderadamente favorables, 50% de los PMT evaluaron el CO como favorable; de acuerdo al programa en que participan 53% de los profesores de la Licenciatura en Nutrición consideran que el CO es favorable; 100% de los profesores de posgrado consideran que es moderadamente favorable los profesores de posgrado, seguido de los que laboran en la Licenciatura en Enfermería.

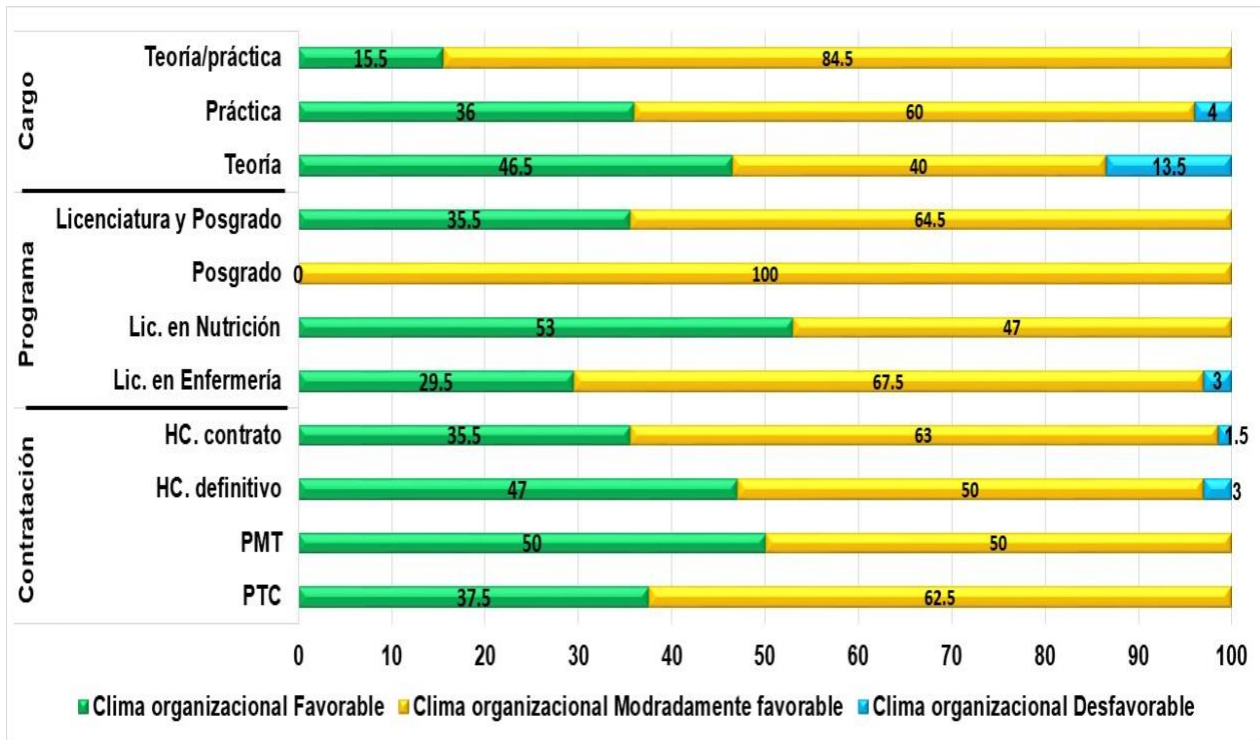


Figura 13. Proporción de la muestra sobre la percepción de Nivel de clima organizacional de acuerdo a contratación y programa en que participan.

Fuente: elaboración propia (2020)

Como se observa en la figura 14, en cuanto a sexo 33% de las mujeres perciben un CO favorable y 87.5% de los hombres lo consideran moderadamente favorable. En lo relativo a la edad de los profesores participantes, para 40% del rango de edad de 25 -30 años consideraron el CO como favorable y 52% como moderadamente favorable, mientras que para 7.5% determinaron un nivel desfavorable. En cuanto a la antigüedad 50% del rango de 31- 38 consideran que el CO es favorable y para 93% del rango de 21- 30 años moderadamente favorable y solo 7.5% para los del rango 6 meses a dos años es desfavorable.

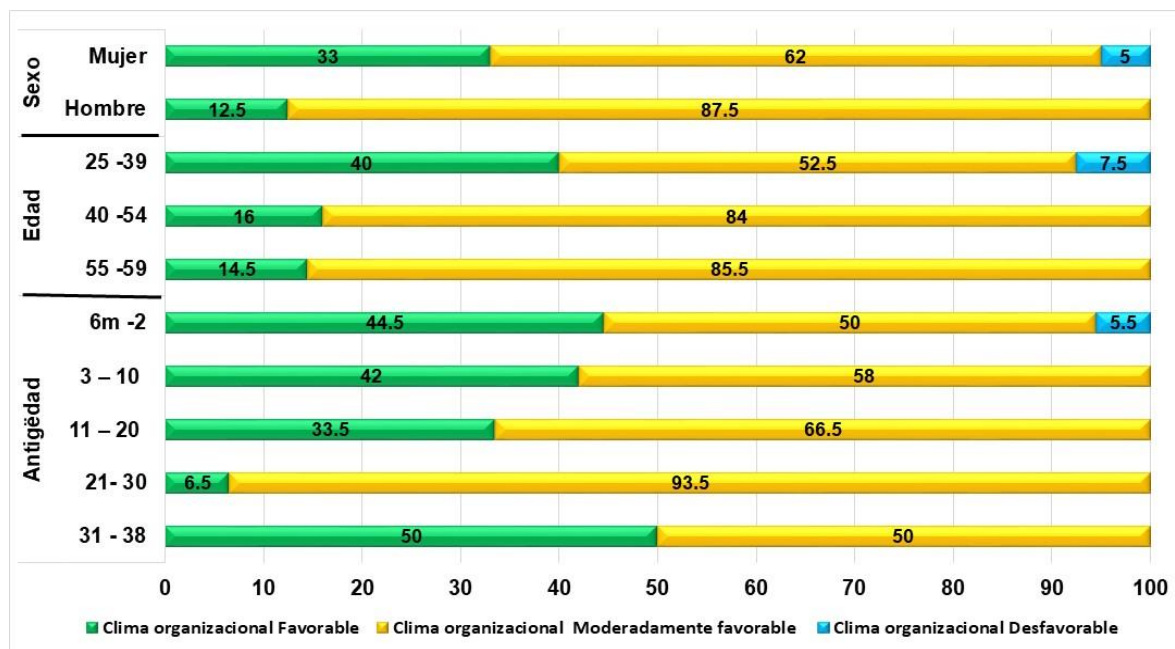


Figura 14. Proporción de la muestra sobre la percepción del Nivel de Clima Organizacional global de acuerdo a sexo, edad y antigüedad

Fuente: Elaboración propia (2020)

**Para determinar si existen diferencias estadísticamente significativas** entre el clima organizacional, la edad cronológica y antigüedad laboral se utilizó el análisis de varianza ANOVA, como se observa en la tabla 5, fueron estadísticamente significativas  $p < 0.05$  lo que indica que si hay variación de la percepción del clima organizacional, a más la antigüedad es mejor la percepción del CO favorable y en cuanto a los de menor edad mayor es la percepción del CO favorable que en los profesores de mayor edad.

Tabla 5. Resultados de la prueba ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Edad cronológica	1160.410	2	580.205	6.227	0.003
Antigüedad laboral	588.174	2	294.087	3.149	0.050

Fuente: Elaboración propia (2020)

## Conclusiones

La FEyN es una institución centenaria que en su devenir histórico ha realizado varias modificaciones para dar respuesta a las políticas de educación y de salud, con la apertura de la carrera de Nutrición efectuó modificaciones estructurales y quizá lo más importante de su dinámica son los procesos de acreditación y de contratación que como es evidente en este trabajo los docentes de contrato, que no son sindicalizados ni tienen definitividad, consideran de desfavorable el clima organizacional. Naseem y Miri (2020) señalan al respecto de los profesores de contrato la planeación puede volverse difícil ya que solo están disponibles en días específicos y, en ocasiones experiencia limitada en áreas pedagógicas, que puede traer problemas con los estudiantes y en ocasiones deciden renunciar. Para este tipo de profesores el obtener tiempo completo se debe acceder a las convocatorias que ocasiones se vuelven inalcanzables por falta de producción académica por laborar en Instituciones de salud y por realizar docencia en los campos de práctica clínica. Mansilla y Ricouz (2016) señalan que este tipo de enseñanza es el esfuerzo del docente para ayudar al estudiante a procesar la información de manera significativa, mientras que para Bernal, et al., (2015) la formación del estudiante captan e imitan las conductas de sus educadores.

Al analizar los resultados se concluye que para 65% de los profesores el CO es moderadamente favorable y para 35% es favorable sobre todo en el indicador de identidad que se podría considerar como una fortaleza, de igual manera los indicadores de estructura y responsabilidad, la FEyN por ser una Entidad académica de la UASLP, tiene una estructura organizacional y normativa clara fundamentada en la Legislación Universitaria y Reglamento Interno de la Facultad, sus actividades están en función del cumplimiento del Plan Institucional de Desarrollo (PIDE 2013 -2023). Contrariamente el indicador de recompensa para 41% de los profesores lo evaluaron como desfavorable, quizá debido a que el sistema de recompensas en su mayoría está estructurado para PTC que pueden acceder al perfil PRODEP o bien al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y de igual manera por su alta producción académica acceden al Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente, en la convocatoria de este programa pueden participar PTC, PMT, Medio Tiempo y Profesor Asignatura con carga académica de 20 a 40 horas con nombramiento. Otra forma de evaluar al profesor es mediante un instrumento que se aplica a los alumnos que no denota del todo el desempeño del docente, que de igual forma se toma en cuenta en el programa de estímulos y para los profesores Hora Clase para evaluar su permanencia y por ende renovación del contrato.

El indicador conflicto fue el de mayor porcentaje en clima organizacional moderadamente desfavorable, las universidades actualmente están sometidas a retos y cambios constantes sobre todo para cumplir con las normas de los campos de práctica que obliga a mantenerse actualizado y en las relaciones interpersonales con el estudiante, ya que la evaluación de la práctica se basa en los procedimientos que realiza y fundamenta teóricamente.

Es importante destacar que en la asociación entre el clima organizacional con la antigüedad laboral y la edad de los profesores los resultados indican que si hay diferencias y éstas se deben a las actividades que realizan los docentes de menor edad y antigüedad, que son responsables de la docencia práctica en Instituciones de salud y, en su mayoría de contrato de tiempo y obra, mientras que los de mayor antigüedad son los profesores de tiempo completo y medio tiempo cuya actividad preponderante es la docencia en Posgrado y la producción académica.

Desde esta perspectiva, las universidades son instituciones académicas que están conscientes de los retos que deben asumir en el marco de la globalización y la calidad, por ello la formación de profesionales de excelencia no solo depende de los profesores comprometidos con el proceso de enseñanza aprendizaje, de estudiantes responsables o de un buen currículo de estudios sino de un clima organizacional favorable. Según Robbins y Judge (2017) el clima organizacional es un concepto que se forma a partir de las percepciones que tienen los trabajadores acerca de la organización, convirtiéndose en un indicador de bienestar y satisfacción laboral, que influye directamente en el comportamiento y rendimiento de los trabajadores.

Finalmente, estos datos pueden ser útiles para coadyuvar con los esfuerzos para la gestión del cambio y mantener el alto desempeño laboral generar nuevos rumbos para la docencia y fortalecer la dinámica de trabajo de academias y cuerpos académicos, estos resultados se convierten en una oportunidad de profundizar el trabajo estructurado acorde a los cambios ideológicos de financiamiento y gestión de la universidad así potenciar las actividades que realizan los académicos como buscadores del conocimiento. Por otro lado, el medio ambiente organizacional es desafiante para proporcionar al alumno conocimientos a partir de las nuevas tecnologías conocimientos, habilidades y aptitudes para gestionar el cambio en su ámbito profesional.

Finalmente, al considerar que actualmente las universidades están inmersas en profundos e imparables procesos de cambio, que promueve nuevas demandas sobre las Entidades Académicas y, evidentemente, sobre la planta docente, los indicadores de recompensa y apoyo que puntuaron para un CO desfavorable, se pueden convertir en áreas de oportunidad para mejorar las condiciones laborales

no económicas de los profesores Hora Clase de contrato por tiempo y obra, y que por lo general solo cuentan con formación disciplinar y con vigencia en los aspectos clínicos que le garantiza el dominio del conocimiento disciplinario que incluye habilidades y técnicas particulares que distinguen la profesión, pero sin embargo carecen de formación pedagógica, por lo que sería conveniente utilizar la mentoría o coaching como estrategia de formación en la docencia práctica y con ello incrementar la satisfacción e incluso la retención de mejores elementos.

## Referencias

- Aceves, F., Rodríguez, M., Contreras, G., Guerrero, A. (2018). Percepción del medio ambiente laboral en una muestra de trabajadores del Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño. *E-CUCBA*, 5(10), 13–20.
- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *Int. J. Inf. Manag*, 50, 217–227. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401218312465?via%3Dihub>
- Arano, R., Escudero J., Delfín, L. (2016). Origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. 53(9), 1689–1699.
- Baño, D., Villacrés, E., Arboleda, L., García, Z. (2016). Evaluación del clima organizacional del personal docente. *Industrial Data*, 19(2), 56–68.
- Bernal, I., Farías, G., Pedraza, N., Lavín, J. (2015). El Clima Organizacional En Instituciones Académicas : Un Estudio Exploratorio. *Vinculatégica*, 1(2), 1699–1721. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YqYk1bnR0nwJ:www.web.facpya.unl.mx/vinculategica/Revistas/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano* (McGraw-Hill (ed.); 8a ed.).
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (Mc Graw- Hill (ed.); 17a ed.).
- Claverie, J. (2013). La universidad como organización: Tres enfoques para el análisis de sus problemas de gestión. *Gestión y Gerencia*, 7(1), 4–27.
- Crespo, C. (2016). Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa manufacturera del estado de San Luis Potosí. *Universidad Autónoma de San Luis Potosí*.
- Figuroa, E., Ornelas, M.G., González, M.A., Luna, G. (2015). El clima organizacional en una Institución de educación Superior Privada. *Atlante, Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 5(3), 11–17. <https://doi.org/DOI: 10.18041/2322-634X/rcso.3.2015.4905>
- Galicia, S., García, M.F., Hernández, L. (2017). La importancia del clima organizacional. *TepexiC*, 4(8).
- Gámez, R. (2019). Hacia un enfoque más humano del clima organizacional en Instituciones de Educación Superior. In HESS (Ed.), *Dimensión subjetiva de las organizaciones: Vol. Tomo 1* (1º, pp. 165–194).

- González, N. (2017). Apostillas sobre la transmisión de de Max Weber en la enseñanza de la tyorfía de la organización. *Escritos Contables y de Administración*, 8(1), 77–86.  
<http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/pdf/eca/v8n1/v8n1a04.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas.* (McGraw-Hill (ed.)).
- Hernández, H., Ponce, C. (2016). Evaluación de factores y dimensiones del clima organizacional del clima organizacional percibido por académicos universitarios. ANFECA.  
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/3.05.pdf>
- Hernández, Y. (2007). *Clima Organizacional y compromiso con la organización referido por profesores investigadores de tiempo completo de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí.* Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Huber, D. (2020). *Gestión de los cuidados enfermeros y liderazgo* (Elsevier (ed.); 6a ed.).
- Jurado, J. C. (2015). Hacia una arqueología de la administración. *Cuadernos de Administracion*, 28(50), 113–136. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao28-50.haam>
- Mansilla, J., Ricouz, A. (2016). Vivencia del rol docente clínico de enfermeras de hospitales del sur de Chile. *Ciencia y Enfermería*, 22(1), 101–111.  
[https://scielo.conicyt.cl/pdf/cienf/v22n1/art\\_09.pdf](https://scielo.conicyt.cl/pdf/cienf/v22n1/art_09.pdf)
- Naseem, A., Miri, A. (2020). Effect of Organizational Climate on Work Stress A survey of a sample of employees of the College of al-mustaqbal University. *Basic Education College Magazine for Educational and Humanities Sciences*, 46, 248–259. [https://research.tec.mx/vivo-tec/display/AcademicArticle\\_104821](https://research.tec.mx/vivo-tec/display/AcademicArticle_104821)
- Ojeda, J. (2014). Clima organizacional en instituciones de educación primaria. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 11(2), 3–26.  
[https://www.researchgate.net/publication/274896405\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_EN\\_INSTITUCIONES\\_DE\\_EDUCACION\\_PRIMARIA\\_Organizational\\_Climate\\_in\\_Primary\\_Education\\_Institutions](https://www.researchgate.net/publication/274896405_CLIMA_ORGANIZACIONAL_EN_INSTITUCIONES_DE_EDUCACION_PRIMARIA_Organizational_Climate_in_Primary_Education_Institutions)
- Pedraza, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90–101.  
<https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Quiñones, F., Pérez, Y., Campos, R., Cuellar, H. (2015). Clima organizacional en una Institución de Educación Superior Mexicana. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 5(3), 11–17.
- Robbins, S., Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (Pearson (ed.); 17a ed.).
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación En Valores*, 1(25), 3–18. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Rueda, M., Elizalde, L., Torquemada, A. (2016). La Evaluación de la Docencia en las Universidades Públicas Mexicanas. *Publicaciones ANUIIES*, 3(1), 77–92.
- Sandoval, M.C., Magaña, D., Surdez, E. (2013). Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior. *Actualidades Investigativas e n Educación*, 13(3), 1–24.  
<https://www.redalyc.org/pdf/447/44729878017.pdf>

- 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.
- Shanker, R., Bhanugapan, R., Van deir Heijden, B., Ferrell, M. (2017). Organizationkl climate for innovation and organizational performance: the mediating effect of innovate work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Solis, C. (2014). Medición del Clima Organizacional en una Secundaria General del Estado de Durango. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Soria, A.C., Pedraza, N, Bernal, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta Universitaria*, 29, 1–14. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>
- Sotelo, J.G., Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Ride*, 8(15). <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Zambrano, J., Ramón, M.A., Espinoza, E. (2017). Sobre el clima organizacional en docentes de la Iniversidad Técnica Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 163–172. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n2/rus22217.pdf>

## **Planificación de investigaciones como parte del vínculo universidad empresa.**

### **Caso: Lavandería Industrial**

**Yuly Esther Medina Nogueira**

Universidad de Matanzas

*yulymed94@gmail.com*

**Yusef El Assafiri Ojeda**

Universidad de Matanzas

*yusefwaco91@gmail.com*

**Dianelys Nogueira Rivera**

Universidad de Matanzas

*nelydaylinyuly@gmail.com*

**Alberto Medina León**

Universidad de Matanzas

*amedinaleon@gmail.com*

### **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo aplicar un procedimiento para la planificación de tesis de investigación y prácticas laborales de estudiantes universitarios en una organización como parte del vínculo universidad - empresa. Para lograr este propósito se utiliza una metodología de auditoría de gestión del conocimiento que posibilita inquirir en: las necesidades de la empresa y la capacidad de la universidad de responder estos requerimientos para así dar cumplimiento a los objetivos educativos dentro de la esfera de actuación del futuro profesional. La aplicación de la auditoría permitió indagar en los procesos de la organización objeto de estudio, confeccionar un banco de problemas y realizar un levantamiento de las investigaciones precedentes aplicadas en la empresa. Posteriormente, con el apoyo de un grupo de expertos, fue posible establecer una relación de los años académicos basados en el plan de estudio y las asignaturas que integran las prácticas laborales en cada caso para, finalmente, realizar la propuesta de posibles soluciones a los problemas detectados.

**Palabras clave:** auditoría de gestión, gestión del conocimiento, planificación de la educación, servicios.

## **Introducción**

El ambiente competitivo actual ha convertido los proyectos de GC en necesarios para asegurar la calidad del conocimiento que las empresas aplican a sus procesos claves de negocio. Por ejemplo, en cualquier empresa, la cadena de suministro depende del conocimiento que se tenga sobre materias primas, planificación, producción o distribución (Díaz Pérez, 2017). Es por ello que la identificación del conocimiento constituye el primer proceso de la GC y se encarga de hacer transparente todo el capital intelectual que existe tanto dentro como fuera de la organización, con el objetivo de utilizarlo para su beneficio, además de descubrir las lagunas de conocimiento y a partir de ello, realizar acciones para cubrirlas (El Assafiri Ojeda, 2018; Nijenhuis, 2013). Precisamente por estas razones se hace necesario para las instituciones tener definidos aquellos conocimientos que permitan alcanzar los objetivos de las mismas, por lo que una organización que no se encuentre enfocada hacia este proceso puede presentar dificultades en su funcionamiento (Artiles Visbal y Pumar Hernández, 2013).

En este contexto, la Auditoría de Gestión del Conocimiento (AGC) constituye un enfoque para el descubrimiento y documentación de fuentes y uso del conocimiento en las organizaciones (García Parrondo, 2015). Se encargan de examinar el estado real del conocimiento tácito y explícito en la organización. Encierra la realización de un inventario de los recursos y activos intangibles disponibles, para suplir las carencias y conformar un espacio de mayores oportunidades (Silva Alés y Torres Ponjuán, 2018).

La auditoría del conocimiento identifica la información necesaria para: determinar el conocimiento requerido, el existente, su uso y sus fuentes; y con ello, analizar brechas de conocimiento y redes sociales; lo que contribuye a la estrategia de la organización, la cultura organizacional, la mejora continua y la toma de decisiones. Mientras que la AGC es una herramienta con orientación a la cadena de valor y los factores clave de la GC (proceso, persona y tecnología) que, basada en el enfoque a proceso, contribuye además a la estrategia de la GC en la organización (Medina Nogueira et al., 2019a).

A su vez, la interrelación o vínculo entre las universidades y las empresas del sector productivo se ha convertido, en los tiempos actuales, en una necesidad estratégica importante para el cambio tecnológico y el desarrollo económico (Castillo Hernández et al., 2014).

El rol que cumplen las universidades ante los procesos de cambio que experimenta la humanidad, la convierten no solo en un centro de producción de conocimientos, sino en una institución capaz de

dar respuestas a los desafíos provenientes de una economía insertada en un proceso de globalización mundial ocasionando grandes problemas sociales en la mayor parte del mundo. En este proceso de vinculación de la universidad con el entorno, se destaca el nexo existente entre la Extensión Universitaria y el Sector empresarial. Como una vía de enfrentar los retos de un contexto económico cambiante y una Universidad en situación de crisis, se considera que la vinculación con el sector empresarial es una de las vías o alternativas para enfrentar el problema de la diversificación económica, y seguir adelante. Sin embargo, esta vinculación ha tenido sus desaciertos por motivos, tales como: trabas administrativas internas, escasos recursos humanos y equipos obsoletos que no responden al sector productivo. En contraposición, favorece el incremento de la calidad de la institución, confiere mayor pertinencia y relevancia a los programas académicos y de investigación científica, propicia el incremento de los conocimientos y habilidades del cuerpo docente, favorece a la sociedad con los servicios de la institución, proporciona retos estimulantes, gratificaciones intelectuales, profesionales y económicas al investigador y proporciona experiencias, competencias profesionales y habilidades de los estudiantes.

Por otra parte, dentro de la rama hotelera turística reside la importancia de las lavanderías en su labor de higienización de prendas y lencería, lo que afecta directamente a la apreciación del cliente del hotel sobre el mismo y lo convierte en un factor de peso a la hora de dar una valoración sobre su hospedaje. Si bien las lavanderías industriales son los principales proveedores de este servicio a las instalaciones hoteleras, a medida que pasa el tiempo se hace más común que estas instalaciones implementen lavanderías internas (Delgado Rodríguez, 2018).

En este sentido, es necesario identificar el conocimiento necesario para trabajar en la solución de los problemas existentes en la organización. Por consiguiente, se hace imprescindible la realización de una adecuada gestión del conocimiento que garantice el uso eficiente de los recursos intangibles de los que dispone la empresa y las organizaciones que le brindan servicios; como es el caso de la universidad del territorio, específicamente el Departamento de Ingeniería Industrial. De ahí que el presente trabajo tiene como objetivo general determinar, a través de una auditoría de gestión del conocimiento, las investigaciones futuras en la lavandería industrial como parte del vínculo universidad empresa.

## **Método**

Para la realización de la AGC se utiliza el procedimiento en la figura 1.

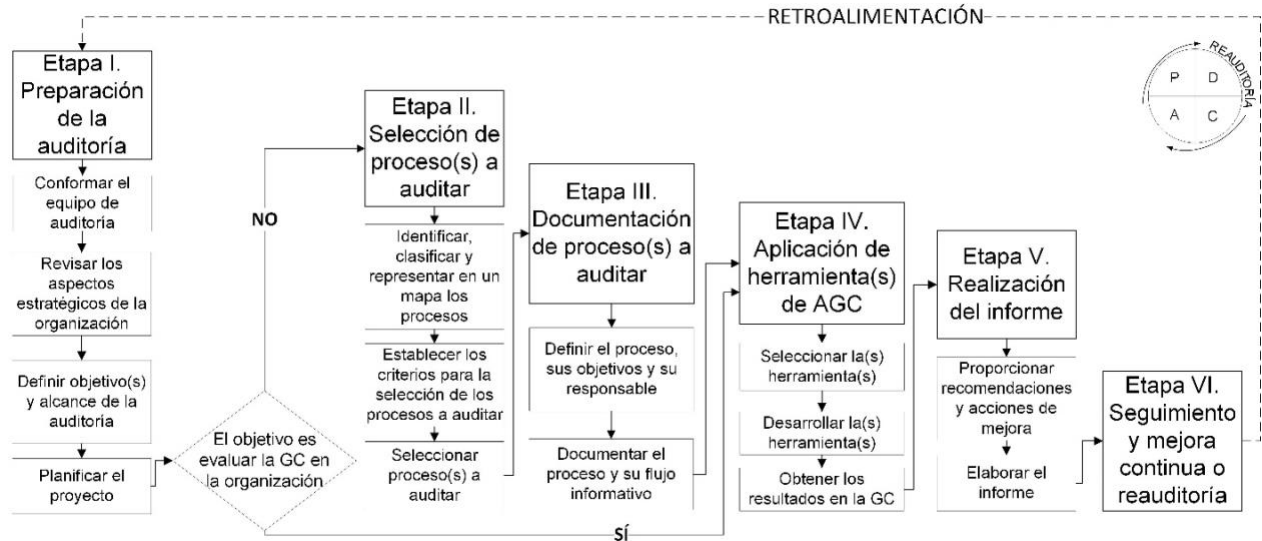


Figura 1. Procedimiento para la auditoría de gestión del conocimiento

Fuente: Medina Nogueira (2019)

Medina Nogueira Y.E (2019) realiza un estudio de 54 metodologías de AGC y el análisis que aporta evidencia que la mayoría de ellas son patrimonio de instituciones consultoras; no muestran el “cómo hacer”; y, ofrecen el resultado de la aplicación sin exponer cómo se evalúa la cadena de valor de la GC.

En tal sentido la propuesta metodológica que se aplica en el presente trabajo, es el resultado de instrumento metodológico que da respuesta a estas carencias. Está compuesto por un modelo que soporta conceptualmente el procedimiento general y sus específicos que incluye: análisis de redes sociales (Medina Nogueira et al., 2019b), asociado a las relaciones laborales y a la producción científica; el método DACUM modificado (El Assafiri Ojeda et al., 2018); y, la construcción de mapas de conocimiento (El Assafiri Ojeda, Medina Nogueira, Medina León, et al., 2017; El Assafiri Ojeda, Medina Nogueira, Medina Nogueira, et al., 2017; El Assafiri Ojeda, Medina Nogueira y Purroy Vásquez, 2017).

## Resultados

### Etapa I. Preparación de la auditoría

#### Paso 1. Conformar el equipo de auditoría

El equipo está formado por tres personas; una de ellas de la entidad. También participaron profesores del Departamento Industrial.

#### Paso 2. Revisar los aspectos estratégicos de la organización

Objetivos estratégicos:

Alcanzar el perfeccionamiento de base en el centro.

Lograr una mayor eficiencia en la gestión económico – productiva, incrementando los ingresos y disminuyendo los costos y gastos, a partir de la identificación de las reservas de eficiencia, para cumplir el plan de aportes.

Lograr el liderazgo por el resultado eficiente y eficaz de la gestión de base y la calidad de los servicios de higienización al sector turístico.

Alcanzar un alto estado político – moral con los directivos y trabajadores fortaleciendo la exigencia, disciplina y el control interno.

Objeto social:

Prestar servicios de lavandería a entidades en moneda nacional y divisas, a personas naturales en Divisas y a otras entidades autorizadas por el ministerio del turismo en moneda nacional.

Prestar servicios de alquiler de lencería, a entidades en moneda nacional y divisas, así como a entidades autorizadas por el ministerio del turismo en moneda nacional.

Paso 3. Definir objetivo y alcance de la auditoría

Actualmente la empresa presenta problemas que afectan el servicio que brinda a sus clientes, en este contexto la universidad lleva poco tiempo relacionada con la empresa y no se ha determinado como dar solución a dichos problemas. De ahí que el objetivo de la auditoría es identificar el conocimiento requerido y activos de conocimiento, como posible vía de solución a los problemas existentes en la empresa.

El alcance es: realizar una propuesta de qué activos de conocimiento se necesitan a partir del banco de problemas de la lavandería.

Paso 4. Planificar el proyecto

Para desarrollar la investigación se dispuso de cuatro meses. Se planificaron encuentros sistemáticos para la recogida, el análisis y el procesamiento de la información. Dada la situación nacional e internacional<sup>1</sup> el último período fue desarrollado por vías no presenciales: llamadas telefónicas, correos electrónicos y mensajes.

Etapa II. Selección del proceso a auditar

Paso 5. Identificar, clasificar y representar en un mapa de procesos

---

<sup>1</sup> Debido a la expansión del Covid-19 en Cuba, el 23-3-20 se declara la suspensión de actividades docentes y laborales prescindibles, así como el aislamiento social, medidas que se han mantenido hasta el fin de la realización de esta investigación.

La lavandería cuenta con un total de ocho procesos, definidos y representados en un mapa de procesos: Gestión de la Dirección, Mejoramiento, Gestión Financiera, Gestión de la Calidad, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de Compras, Gestión de Mantenimiento, Servicio de Lavandería y Servicio de Alquiler de Lencería

Paso 6. Establecer los criterios para la selección de los procesos a auditar

Los criterios para la selección de los procesos a auditar son: importancia del proceso y el nivel de relación con los clientes. Al no existir un diagnóstico previo de la GC, se decide iniciar por sus procesos clave: servicio de lavandería y servicio de alquiler de lencería.

Paso 7. Seleccionar procesos a auditar

A partir de un consenso entre la dirección de la entidad y el grupo de auditoría se selecciona como proceso a auditar: servicio de lavandería.

Etapa III. Documentación de proceso a auditar

Paso 8. Definir el proceso, sus objetivos y su responsable

El proceso de servicio de lavandería es aquel mediante el que, a través de una serie de operaciones secuenciales, se le da tratamiento a la lencería sucia y manchada proporcionada por el cliente. Su objetivo es someter a la lencería sucia y manchada a un proceso que incluye operaciones con químicos con el fin de obtener como resultado una lencería limpia y sin mancha, de manera que el cliente quede satisfecho.

Los responsables directos de este proceso son: Dependiente Estibador Controlador, Jefe de Producción y Lavandero Integral Jefe de Brigada.

Paso 9. Documentar el proceso y su flujo informativo

Dada la situación nacional existente la documentación del proceso y su flujo informativo no se recoge en la investigación; se recomienda en futuros trabajos, trabajar en este sentido.

Etapa IV. Aplicación de herramientas de AGC

Paso 10. Seleccionar las herramientas

Para dar cumplimiento a los objetivos de la auditoría: identificar el conocimiento requerido y activos de conocimiento, se selecciona el inventario de conocimiento como herramienta de AGC, junto con el desarrollo del método Delphi para el trabajo con expertos.

Paso 11. Desarrollar las herramientas

Para la aplicación de la AGC se realiza un inventario de conocimiento de las tesis realizadas relacionadas en el proceso, dando como resultado un total de cuatro tesis defendidas en la empresa

hasta el año 2019 una de seguridad y salud en el trabajo, dos de previsión y pronóstico de demanda y una de gestión del mantenimiento.

Dado que la lavandería no cuenta con el banco de problemas definido, se realizan entrevistas a trabajadores relacionados con el proceso para determinar los problemas que lo afectan. Con esta información se elabora una tabla donde se muestran los principales problemas que afectan al Servicio de Lavandería, clasificados en dos categorías: problemas generales del proceso y problemas directamente relacionados al proceso. A continuación, se muestra la información en la tabla 1.

Tabla 1. Banco de problemas del proceso de Servicio de lavandería.

#### Problemas generales del proceso

Falta de capacitación de los trabajadores, a todos los obreros cuando ingresan en la empresa se les da una capacitación básica sobre lavandería y todos se clasifican como lavaderos integrales lo que implica que pueden realizar cualquier operación en el proceso, sin embargo dicha preparación no es suficiente como se evidencia en los errores y la falta de rigor en el proceso.

Alta fluctuación laboral provocada por las condiciones de trabajo en el proceso: los trabajadores se quejan de trabajar de pie toda la jornada laboral y que hay mucho calor en el recinto.

Problemas de ruido y calor provocado por las diversas maquinarias que se utilizan y mala ventilación.

Problemas de mantenimiento, evidenciándose en maquinarias rotas y accidentes laborales como quemaduras.

Mala calidad en el producto final debido a errores y deficiencias en las operaciones.

#### Problemas directamente relacionados al proceso:

La lencería rota y manchada se mezcla con la lencería ligeramente sucia debido a deficiencias en el conteo y la defectación de la lencería que se recibe y a que la operación de desmanche no se realiza con rigor.

Aumento de las manchas, el deterioro y la decoloración de la lencería debido a que la operación de lavado presenta problemas ya que se seleccionan incorrectamente los distintos programas de lavado y químicos.

Demora en el proceso general y mayor carga de trabajo en los operarios ya que en la operación de empaquetado las máquinas están deterioradas lo que obliga a que se realice manualmente.

Deterioro del parque de transportación de la lencería desde y hacia los clientes. (La lencería se moja dentro de los camiones por el deterioro del techo y el piso de los mismos).

Fuente: elaboración propia.

Se realizan dos diagramas causa efectos, cada uno relacionado a problemas generales del proceso y problemas directamente relacionados al proceso, estos se muestran en la figura 2 y figura 3.

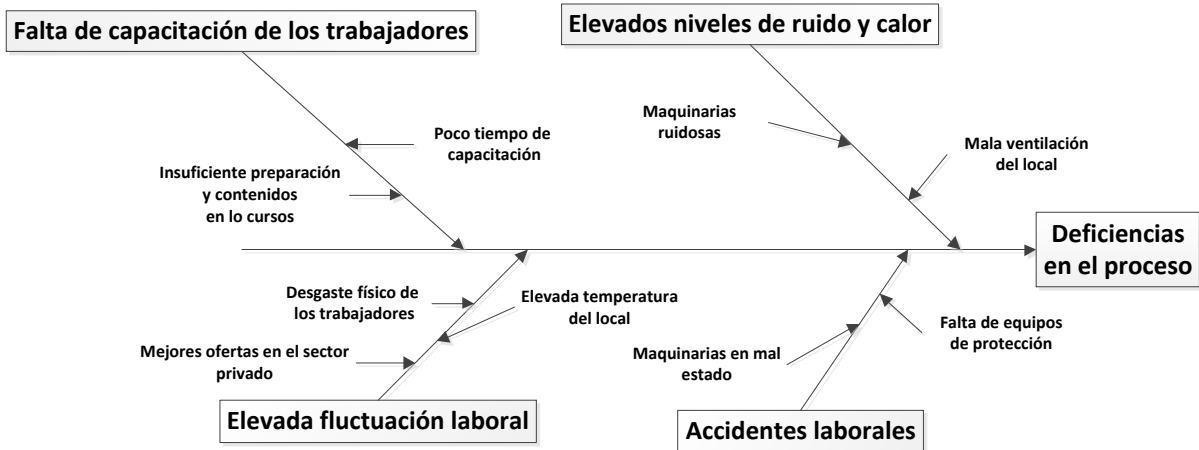


Figura 2. Diagrama causa-efecto del proceso de Servicio de Lavandería en la categoría de problemas generales del proceso.

Fuente: elaboración propia.

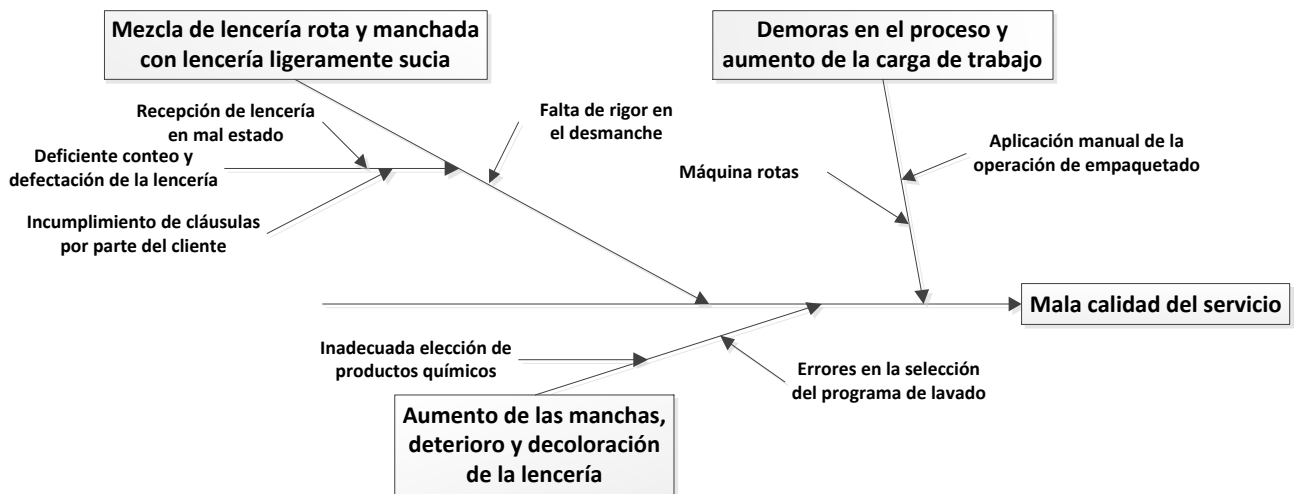


Figura 3. Diagrama causa-efecto del proceso de Servicio de Lavandería en la categoría de problemas directamente relacionados al proceso.

Fuente: elaboración propia

Primera Iteración: definición de los problemas en los que puede colaborar en su solución el Departamento Industrial (DI) o Departamento de Consultoría Internacional de La Habana (CIH). De igual manera se definen los problemas que no son objeto de los productos que ofertan estos departamentos (Tabla 3.7).

En el caso del problema 4 (relacionado al mantenimiento de los equipos) en años anteriores se realizaron dos investigaciones sobre gestión de mantenimiento. Lo necesario, dado los problemas específicos en las maquinarias, es relacionarse con investigadores de Ingeniería Mecánica.

Segunda Iteración: son seleccionados solamente los problemas en los puede colaborar en su solución el Departamento de Ingeniería Industrial.

Tabla 2. Primera iteración de los problemas definidos.

No.	Problema	DI	UM (CIH)
Problemas generales del proceso			
	Falta de capacitación de los trabajadores, a todos los obreros cuando ingresan en la empresa se les da una capacitación básica sobre lavandería y todos se clasifican como lavaderos integrales lo que implica que pueden realizar cualquier operación en el proceso, sin embargo dicha preparación no es suficiente como se evidencia en los errores y la falta de rigor en el proceso.		X
	Alta fluctuación laboral provocada por las condiciones de trabajo en el proceso: los trabajadores se quejan de trabajar de pie toda la jornada laboral y que hay mucho calor en el recinto.	X	
	Problemas de ruido y calor provocado por las diversas maquinarias que se utilizan y mala ventilación.	X	
	Problemas de mantenimiento, evidenciándose en maquinarias rotas y accidentes laborales como quemaduras.		X
	Mala calidad en el producto final debido a errores y deficiencias en las operaciones.	X	
Problemas directamente relacionados al proceso			
	La lencería rota y manchada se mezcla con la lencería ligeramente sucia debido a deficiencias en el conteo y la defectación de la lencería que se recibe y a que la operación de desmanche no se realiza con rigor.	X	
	Aumento de las manchas, el deterioro y la decoloración de la lencería debido a que la operación de lavado presenta problemas ya que se seleccionan incorrectamente los distintos programas de lavado y químicos.	X	
	Demora en el proceso general y mayor carga de trabajo en los operarios ya que en la operación de empaquetado las máquinas están deterioradas lo que obliga a que se realice manualmente.	X	
	Deterioro del parque de transportación de la lencería desde y hacia los clientes. (La lencería se moja dentro de los camiones por el deterioro del techo y el piso de los mismos).	No	No

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, se definen las asignaturas que integra la práctica laboral (PL) por año académico según el plan de estudio de cada uno en el curso escolar 2020-2021. Para ello, se propone una aproximación al Método Delphi dado que se busca el consenso acerca de una previsión, los expertos no coinciden en el mismo lugar, se pueden realizar varias iteraciones y, resulta factible argumentar en caso de discrepancias e informar al resto de los participantes.

Para definir las posibles vías de solución a los problemas seleccionados el equipo de auditoría se reúne y, a través de una tormenta de ideas, se realiza una propuesta inicial; la que es enviada por correo electrónico a un total de 11 expertos: jefes de disciplinas (5), profesores guías (5) y jefa de departamento.

La propuesta en esencia consiste en:

Dado que en estos momentos la carrera cuenta con dos planes de estudios diferentes, a continuación, se exponen las asignaturas que integra la práctica laboral (PL) por año académico según el plan de estudio de cada año en el curso escolar 2020-2021 (cuadro 3).

Tabla 3. Relación de los años académicos, su respectivo plan de estudio y las asignaturas que integran las prácticas laborales en cada caso.

Año académico	Plan de estudio	Asignaturas que integra la PL	
		Primer semestre	Segundo semestre
Segundo	E	Matemática III Física II Teoría Marxista II Estadística I Tecnología de la Información Procesos Tecnológicos I Educación Física III	Matemática IV Estadística II Investigación de Operaciones I Procesos Tecnológicos II (propia) Ingeniería de Métodos y Tiempos Proyecto Integrador de Ingeniería Industrial I Educación Física IV Inglés II
Tercero	E	Investigación de Operaciones II Gestión de Procesos I Procesos Tecnológicos III (propia) Economía Empresarial (propia) Ergonomía Logística I	Seguridad y Salud del Trabajo Gestión de Procesos II Logística II Ingeniería de la Calidad Dirección Empresarial Proyecto Integrador de Ingeniería Industrial II Inglés III
Cuarto	D	Gestión Organizacional Gestión de Procesos I	Gestión de Procesos II Logística I

Gestión de Recursos Humanos	Simulación de procesos
Investigación de Operaciones II	Ingeniería de la Calidad
Procesos Tecnológicos IV	Gestión Comercial
Sistemas de la Información	Proyecto Integrador de Ingeniería Industrial II
Optativa IV	Optativa VI
Optativa V	Optativa VII

Fuente: elaboración propia.

Del debate realizado se concluye:

El problema relacionado con la mala calidad en el producto final debido a errores y deficiencias en las operaciones y los problemas asociados a estos puede resolverse con las herramientas asociadas a la auditoría de proceso. Los elementos que expone el experto son que con una auditoría de procesos es posible determinar qué se hace, qué se debe hacer y qué falta en los medios. Finalmente, la propuesta de posibles soluciones resulta la que queda recogida en la tabla 4.

#### Paso 12. Obtener los resultados en la AGC

A pesar de existir cuatro tesis aplicadas en la entidad relacionadas al proceso, se puede comprobar que existen problemas a los que no se les han dado solución y son causa directa de las deficiencias, en este contexto la auditoría ha arrojado como resultado los inventarios de conocimiento necesario para la solución de dichos problemas.

Tabla 4. Propuesta de posibles soluciones a los problemas detectados.

No.	Problema	Tesis	Área del conocimiento	PL/Año académico		
				2 E	3 E	4 D
1	Alta fluctuación laboral provocada por las condiciones de trabajo en el proceso: los trabajadores se quejan de trabajar de pie toda la jornada laboral y que hay mucho calor en el recinto.	X	Gestión de Recursos Humanos (auditoría)			
2	Problemas de ruido y calor provocado por las diversas maquinarias que se utilizan y mala ventilación.				X	
3	Mala calidad en el producto final debido a errores y deficiencias en las operaciones.	X	Auditoría de procesos			
4	La lencería rota y manchada se mezcla con la lencería ligeramente sucia debido a deficiencias en el conteo y la defectación de la lencería que se recibe y a que la operación de desmanche no se realiza con rigor.				X	

5	Aumento de las manchas, el deterioro y la decoloración de la lencería debido a que la operación de lavado presenta problemas ya que se seleccionan incorrectamente los distintos programas de lavado y químicos.	X	X
6	Demora en el proceso general y mayor carga de trabajo en los operarios ya que en la operación de empaquetado las máquinas están deterioradas lo que obliga a que se realice manualmente.	X	

Fuente: elaboración propia.

Se determinan que dos problemas son objetos de práctica laboral de segundo año. Otros dos problemas se les pueden dar solución con la práctica laboral de tercer año, de los que uno también es objeto de estudio para práctica laboral de cuarto año. Los problemas relacionados al área de conocimiento de Gestión de Recursos Humanos y a la de Auditoría de procesos pueden ser analizados para dar posibles soluciones a través de trabajos de diploma por parte de los estudiantes de quinto curso.

#### Etapa V. Realización del informe

##### Paso 13. Proporcionar recomendaciones y acciones de mejora

Como resultado de la investigación se le recomienda a la empresa:

Documentar el proceso auditado y su flujo informativo.

Realizar un análisis de los procesos que posee para definir los factores que atentan contra un mejor desempeño.

##### Paso 14. Elaborar el informe

El informe elaborado constituye precisamente el capítulo tres de esta investigación.

#### Etapa VI. Seguimiento y mejora continua o re-auditoría

A modo de continuidad de esta investigación, se recomienda a la entidad realizar la auditoría de forma sistemática para controlar la adecuada gestión del conocimiento y de la información que exista a fin de evitar que surjan nuevos problemas que afecten a los servicios que brindan.

### **Conclusiones**

Como resultado de la aplicación de la auditoría y tras realizar el inventario de conocimiento se determina que en la lavandería existen un total de 4 tesis defendidas desde el curso 2017-2018 hasta la actualidad, todas realizadas en el curso diurno. A través de entrevistas con los trabajadores se determinan nueve problemas que conforman, hasta el momento, el banco de problemas del proceso de servicio de lavandería; se realiza un diagrama causa-efecto para facilitar la comprensión del

origen de estos problemas y se plantea que el Departamento de Ingeniería Industrial puede colaborar para brindar posibles soluciones a 6 de estos problemas. Se proponen como acciones de mejora: realizar la documentación del proceso auditado así como su flujo informativo en futuros trabajos, realizar por parte de la empresa un análisis profundo de los procesos que poseen a fin de definir de manera concreta y detallada los problemas que existen, mantener contacto entre la empresa, los estudiantes y los profesores del Departamento Industrial y realizar la auditoría de forma sistemática para controlar la adecuada gestión del conocimiento y de la información.

## Referencias

- Artiles Visbal, S. M., & Pumar Hernández, M. (2013). Gestión del Conocimiento: Elementos para Mejorar el Proceso de Identificación en las Organizaciones. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología.*, 1 (2), 32-52.
- Castillo Hernández, L., Lavín Verástegui, J., & Pedraza Melo, N. A. (2014). La gestión de la triple hélice: fortaleciendo las relaciones entre la universidad, empresa, gobierno. *Revista Multiciencias*, 14(4), 438-446.
- Delgado Rodríguez, D. (2018). *Planificación de la capacidad en la lavandería “José Antonio Echeverría”*. [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios, Universidad de Matanzas].
- Díaz Pérez, M. (2017). Sistemas de gestión de información y conocimiento en empresas cooperativas: sociedades colaborativas de conocimiento.
- El Assafiri Ojeda, Y. (2018). *Integración de herramientas para la identificación del conocimiento estratégico en la Empresa Nacional de Silos* Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Medina León, A., Medina Nogueira, D., & Nogueira Rivera, D. (2017). Mapas de conocimiento como herramienta de apoyo a la gestión del conocimiento. X Taller sobre ciencia, tecnología e innovación CIT@tenas 2017, Matanzas.
- El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2018). Descripción Ocupacional de un Puesto de Trabajo Mediante el Método DACUM como Apoyo a la Gestión. *Coloquio internacional de investigación transdisciplinaria. Revista de divulgación científica y tecnológica*, III.
- El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Medina Nogueira, D., & Medina León, A. (2017). Aplicación de una metodología para la construcción de un mapa de conocimiento con enfoque bibliométrico. VIII Convención Científica Internacional “Universidad Integrada e Innovadora” (CIUM 2017), XI Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales y Turismo (CIEMPRESTUR 2017), Centro de Convenciones Plaza América, Varadero.
- El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., & Purroy Vásquez, R. (2017). Consideraciones acerca de los mapas de conocimiento en el marco de la gestión del conocimiento. In *Estrategias de innovación para el desarrollo empresarial* (pp. 3070).

- García Parrondo, M. (2015). La Auditoría del Conocimiento y su relación con la Gestión del Conocimiento.
- Medina Nogueira, Y. E. (2019). *Instrumento metodológico para la auditoría de gestión del conocimiento a través de su cadena de valor* [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.
- Medina Nogueira, Y. E., El Assafiri Ojeda, Y., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Medina Nogueira, D. (2019a, 24 al 26 de abril de 2019). Auditoría de gestión del conocimiento: Revisión bibliográfica. III Encuentro Bilateral Cuba – México, Universidad de Matanzas, Varadero, Cuba.
- Medina Nogueira, Y. E., El Assafiri Ojeda, Y., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Medina Nogueira, D. (2019b). Procedimiento de análisis redes sociales: herramienta de auditoría de gestión del conocimiento. *Ingeniería Industrial*, XL(3), aceptado.
- Nijenhuis, M. (2013). *Identification of knowledge: A research to develop a tool to map the present and required knowledge of Eaton's employees* [Master Business Administration Specialization Human Resource Management University of Twente].
- Silva Alés, N., & Torres Ponjuán, D. (2018). Las Auditorías de Conocimiento y la gestión estratégica del conocimiento. *ALCANCE Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud. Itinerarios de investigación*, 7(18), 138-152.

# **El contrato psicológico: sus implicaciones en el compromiso organizacional y las relaciones de trabajo en San Luis Potosí**

**Yesenia Infante Olvera**

Universidad Tangamanga, Campus Tequis

*psicologia.infante@hotmail.com*

## **Resumen**

El contrato psicológico es un término que aparenta haber desaparecido en la literatura, pero en las últimas décadas ha retomado importancia en el campo de las relaciones de trabajo y el compromiso organizacional. En la presente investigación de enfoque cualitativo. El objetivo es explorar el papel que juega en la actualidad el contrato psicológico; sus implicaciones en el compromiso organizacional y las relaciones laborales en las organizaciones de San Luis Potosí. Esta investigación se realizó en dos momentos en un primero momento mediante una revisión de la literatura científica mediante un estudio diacrónico como marco de referencial y en un segundo momento aplicación del instrumento de entrevistas a profundidad en la zona metropolitana de San Luis Potosí. En el primer momento se pueden encontrar ejes temáticos en relación a la definición del término contrato psicológico, hace referencia a un conjunto de expectativas y percepciones implícitas y explícitas por parte de la organización y el trabajador. Las características del contrato psicológico, Tipos de contrato psicológico. Continuando con la formación del contrato psicológico para concluir con la violación del contrato psicológico, así como también aportaciones de otras investigaciones respecto a las variables de contrato psicológico y compromiso organizacional. En un segundo momento se pueden apreciar los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento donde sobresalen algunas conclusiones entre las cuales se tiene que las implicaciones que el contrato psicológico tiene con el compromiso organizacional y las relaciones de trabajo se encuentran como consecuencia dentro de la misma participación de todos los miembros que conforman la organización.

**Palabras Clave:** Contrato psicológico, organización, Compromiso organizacional, relación laboral.

## **Introducción**

Desde la antigüedad hasta los últimos años dentro de las teorías organizacionales ha existido un término que para algunos autores había desaparecido, pero en la última década ha retomado importancia dentro ámbito organizacional para dar respuesta a situaciones comprendidas en las relaciones de trabajos y el compromiso organizacional.

Este término es el contrato psicológico que se atribuye por primera vez al autor Argyris (1960) el haber señalado la frase de “contrato de trabajo psicológico”, este hace referencia a las expectativas y creencias implícitas del empleador y empleado implicados en una relación laboral.

Dicho en otras palabras, se considera que el contrato psicológico es un concepto relevante en la comprensión de las relaciones de trabajo en la actualidad. Sin embargo, la concepción sobre la formación de contratos psicológicos se hace a la vez compleja, dada la pluralidad y composición de éstas por las dinámicas empresariales (Rentería & Vesga, 2018).

Es por este motivo que en el presente documento se pretendió indagar sobre la información general del término, haciendo uso de una investigación de tipo exploratorio de enfoque cualitativo que permita explorar el tema en dos momentos en un primero momento mediante una revisión de literatura científica como marco de referencial y en un segundo momento aplicación del instrumento de entrevistas a profundidad. En estos dos momentos el termino contrato psicológico aparenta ser es un término poco conocido y utilizado dentro de las organizaciones del contexto.

En el primer momento debido a la dispersión de la información se pretende abordar el tema desde la revisión de la literatura como marco de referencia mediante un estudio diacrónico tomando como los principales ejes temáticos seleccionados en los que se encuentran comprendidos: la definición del término contrato psicológico por varios de los autores que en la literatura organizacional lo han mencionado a lo largo del tiempo.

Continuando con las características del contrato psicológico para conocer qué es y cómo se puede implementar en algún momento. A su vez estas características permiten continuar con los tipos específicos de este contrato con los cuales puede ser más fácil la selección y ubicación del personal dentro de la empresa, así como los factores que contribuyen al desarrollo, mantenimiento y consolidación del contrato psicológico.

Posteriormente se pretende partir con la interrogante de ¿cómo se forma este contrato psicológico? Para explicar la formación del mismo. Y para concluir esta visión general se pretende ver las posibles implicaciones si este contrato es violado o roto por alguna de las partes.

Entre los autores que se tomaran en cuenta para el desarrollo de estos ejes temáticos dentro de la investigación se encuentran Schein (1980), Levison (1962), Argyris (1960), Rousseau (2000) como sus principales exponentes.

En el segundo momento por medio de la aplicación del instrumento de entrevistas a profundidad esto con la finalidad u objetivo de explorar el papel que juega en la actualidad el contrato psicológico; su implicación en el compromiso organizacional y las relaciones laborales en las organizaciones de San Luis Potosí México.

Presentando con ello un panorama real del resultado de la aplicación del ya mencionado instrumento en cinco organizaciones de diferentes giros que van desde lo industrial a lo social, así como el sector salud.

Que a su vez esto permitirá obtener un mayor acercamiento a entender sobre el compromiso organizacional y aportar a las relaciones de trabajo.

#### Revisión de la literatura

Se consideró importante mencionar en un primer momento que para dar a conocer los antecedentes e información como marco de referencia respecto al tema se ha desarrollado un estudio diacrónico, donde se toma en cuenta las diversas etapas del término contrato psicológico.

#### *Definición del contrato psicológico*

Como ya se menciona con anticipación se atribuye a Argyris la mención de la frase contrato de trabajo psicológico en 1960, que a su vez este autor lo entiende como “las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El contrato psicológico es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones” (p.96).

Para Levinson en 1962 la definición del contrato psicológico hace referencia a como “el producto en gran parte implícito y tácito de expectativas mutuas que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo” (p.22). Este contrato según este autor toma en cuenta la reciprocidad, es crítico para la integración de la persona en la organización, para la satisfacción de sus necesidades y para su salud mental.

Por su parte Schein (1980) señala que los contratos psicológicos son “un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización y Otros miembros de esa misma organización” (p.22). Los miembros de la organización y la organización misma no sólo tienen expectativas explícitas sino también implícitas sobre lo que deben dar y obtener de la otra parte en la relación laboral (Tena, 2002).

A este punto es relevante hacer mención de que los autores que han citado hasta el momento han hecho uso de la misma terminología, aunque con pequeñas diferencias de interpretación.

Que por otra parte otra de las autoras que han realizado a lo largo de los años redefiniciones del término es Denise Rousseau que su primera aportación a la definición del contrato psicológico la realizó en el año de 1989 dando un énfasis en que es formulado por un sistema de creencias con respecto a los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre ambas partes.

Para el año 2000, Rousseau indica que los contratos psicológicos son el resultado de una mezcla compleja de características individuales y cognitivas, de señales sociales y de mensajes organizacionales, así mismo la autora indica que el contrato psicológico es un continuo contractual transaccional-relacional (De Sousa, 2005). Con esto se dio paso para la formulación de los tipos de contrato psicológico, propuestos también por Rousseau y que se explicaran más adelante.

Para el 2004, Rousseau y Dabos sostienen que el contrato psicológico es el sistema de creencias que un individuo y su empleador sostuvieron con respecto a los términos de su intercambio de acuerdos (Rousseau y Dabos, 2004).

Siendo así una definición más concreta y clara para su mejor entendimiento, donde se continúa tomando de referencia la relación entre el individuo y la organización (o empleador), pudiendo agregar que es el conjunto de las expectativas recíprocas del individuo y la organización que se extienden mucho más allá de los puntos fijados en el papel, a diferencia del contrato jurídico el cual es el complemento para la relación laboral apropiada.

Ahora bien, teniendo las distintas posturas de los autores sobre que es el contrato psicológico, vale la pena continuar para su mejor entendimiento con las características generales de lo que es el contrato psicológico.

#### *Características del contrato psicológico*

Una de las principales características es que se trata de un contrato no escrito y se puede inferir que no es sustituto de los contratos formales de índole legal, más bien son un complemento para asegurar una buena relación laboral dentro de las organizaciones, asimismo se podría decir que el contrato psicológico fomenta el compromiso organizacional si el trabajador ve que se cumple y no se violan los acuerdos.

Algunos autores como Pallarés y Selva (2016) exponen algunas principales características del contrato psicológico las cuales son:

Se relaciona directamente con el éxito de las organizaciones, con el clima laboral y con el bienestar laboral y psicológico de sus trabajadores, entre muchos otros.

Es invisible y depende de factores sociales y psicológicos, tales como las creencias y las expectativas.

Se establece al inicio de la relación entre organización y trabajador, pero es necesario tener presente que esta relación es dinámica, pues las necesidades, las circunstancias y las expectativas son cambiantes

Por su parte Schein también menciona que el contrato psicológico cambia permanentemente, y que el mismo debe ser continuamente renegociado, especialmente teniendo en cuenta la carrera del personal dentro de la empresa.

En 1974, se tomaban en cuenta otras características propuestas por Kolbs y Cols:  
el carácter implícito del contrato.

su vinculación con las expectativas de ambas partes.

el carácter cambiante que lo diferencia de los contratos normales

su renegociación permanente

los numerosos aspectos que no suelen formar parte de los acuerdos normales, pero que cuentan tanto o más en la relación entre el individuo y la organización.

Aunado a las características previamente mencionadas existen también factores que pueden favorecer el desarrollo, mantenimiento y consolación del contrato psicológico. Que a su vez estos factores pueden beneficiar un alto nivel de mejora en el trabajador con la existencia del contrato psicológico. Tales factores vienen siendo determinados por la comunicación y la relación que existe entre el trabajador y la empresa (Reyes y Martínez, 2007).

En la literatura y análisis de las distintas aportaciones del contrato psicológico se encuentran como:  
El compromiso, el compromiso organizacional es entendido como el grado de identificación y participación del trabajador y la organización para la cual trabaja.

La confianza tomada en cuenta como la creencia de que se sea fiable y se mantengan buenas intenciones en sus actos en la relación de intercambio del trabajador y la empresa (Parra, 2018).

La comunicación da lugar a la transmisión de información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la misma, así como también en los trabajadores satisfacer sus necesidades de afecto y socialización.

La cooperación es entendida como la colaboración que se da entre un grupo de personas independientes entre sí con un propósito en común.

La personalidad cualidades y rasgos de las personas características físicas, psíquicas que las hacen diferentes de los demás.

La percepción recepción y/o conocimiento de una cosa, persona, circunstancia, fenómeno por medio de las impresiones que comunican los sentidos.

#### *Tipos de contrato psicológico*

Rousseau (2000), propone cuatro tipos de contrato psicológico, clasificados según las necesidades que el trabajador y empleador poseen y sobre todo de acuerdo con las interpretaciones que cada uno hace de los compromisos explícitos e implícitos:

1. Contrato transaccional. Los acuerdos del contrato de empleo son de corta duración. Se centran en el intercambio económico, limitando así la participación del empleado dentro de la organización, quien lleva a cabo solo la función por la que le pagan, por tanto, no se ve en la obligación de involucrarse con ella y su empleador, quien tampoco se muestra comprometido por el futuro del empleado. En cuanto al rendimiento de los trabajadores debe ser claro y estar bien especificado, en este tipo de contrato existe la predisposición a la alta rotación de personal, no superando casi siempre los cinco años de antigüedad.
2. Contrato equilibrado. La duración de este contrato es indefinida, el empleado y el empleador saben que el éxito de la empresa está en contribuir con el aprendizaje y desarrollo del uno y del otro, sobre el rendimiento los requerimientos se encuentran bien detallados y sujetos a cambios de largo tiempo.
3. Contrato transitorio. Los empleados se encuentran en un estado de incertidumbre frente a los cambios que formula la organización de una estrategia conocida a una todavía no formulada, donde la ausencia de compromiso respecto al futuro del empleado es el resultado de este cambio, generando desconfianza en los empleados por la duración limitada de su contrato.
4. Contrato relacional. El empleador se compromete a ofrecer salarios estables y empleo a largo plazo, en coherencia el empleado se muestra comprometido, brindando su lealtad y confianza a la organización. La recompensa que se establece en este contrato no es únicamente monetaria, sino también de tipo socio-emocional. Su duración es indefinida la organización se muestra interesada por la continuidad de los miembros, pero con requerimientos ambiguos, las tradiciones y larga historia son parte de la organización.

Conociendo los tipos de contrato psicológico y como se pueden identificar se da paso a la interrogante ¿Cómo es que se establecen estos tipos de contratos dentro de la organización?, que sin la formación del contrato no existirían las clasificaciones del mismo. Para responder a esta pregunta es necesario conocer la formación del contrato psicológico.

#### *Formación del contrato psicológico*

El contrato psicológico comienza a formarse durante el proceso de reclutamiento y selección cuando las partes discuten los aspectos formales de la relación laboral (Tena, 2002).

Ese es el momento que un individuo se integra a una nueva organización, y después de haber concluido con el proceso de reclutamiento y selección de personal, debido a que es el periodo en que las expectativas de ambas partes son mayores. Desde el punto de la empresa que pretende que el trabajador sea capaz de generar mayor productividad y contribuir a la adquisición de los objetivos organizacionales y por su parte el trabajador de la empresa esperaría por poner algunos ejemplos oportunidad de ascensos, jornada laboral adecuada, prestaciones, seguridad, asumir mayores responsabilidades y por ende mejores condiciones económicas, etc. Que le permitan su realización personal y laboral. Esta situación requiere algo más que un simple contrato formal, es indispensable un contrato psicológico entre el individuo y la organización (Arana, 2003).

Para entender mejor este proceso en términos generales se puede decir que operan dos grupos de factores: los mensajes externos, las normas sociales y las prácticas organizacionales, y las interpretaciones, predisposiciones y cogniciones individuales.

Con respecto a que operan dos grupos de factores resumiéndolos en organizacionales e individuales, ¿Que sucede si uno de estos dos no cumple con su parte? Para dar continuidad en la exploración de la perspectiva general del contrato psicológico continuamos con la violación del contrato y sus implicaciones.

#### *Violación del contrato psicológico*

Dentro de la concepción de la violación del contrato se encuentran que si una de las dos partes no cumple con los acuerdos ya se está incurriendo en la violación o ruptura del mismo lo que a su vez trae como consecuencia que el trabajador se desmotive y comience posiblemente a fallar en sus responsabilidades y actividades laborales. Debido a como lo menciona Schein el contrato psicológico vienen a ser una de las principales motivaciones del trabajador si se da la oportunidad de desarrollo y cumplimiento de expectativas.

Pero esto no siempre es así en ocasiones suceden eventos que llevaban a percibir que la organización ha fallado, que no ha cumplido con lo que se ofreció en un momento, estos sucesos cuando son percibidos de esta manera generalmente llevan al enojo y a la frustración (Máñez, 2017).

Por lo cual vale la pena señalar que una de las características del incumplimiento del contrato psicológico es que una vez roto no es fácilmente reparado (García-Rubiano y Forero-Aponte, 2018).

#### *Contrato psicológico y compromiso organizacional*

Como anteriormente se mencionó en la última década el término contrato psicológico ha tenido relevancia en el campo organizacional para dar respuesta a situaciones comprendidas en las relaciones de trabajos y el compromiso organizacional.

Es por esto que varios autores han tomado como referente estas dos variables contrato psicológico y compromiso organizacional como lo menciona Herrera Ballesteros y De las Heras Rosas (2020), quienes realizaron su investigación Contrato psicológico y compromiso organizacional: un estudio bibliométrico; donde su principal aportación los resultados obtenidos sugieren que “el interés por el estudio sobre el contrato psicológico y el compromiso organizacional se mantiene vigente [...]” (p.241).

Entre los estudios que se pueden apreciar en la literatura previamente realizados se encuentran el presentado en 2013 por Zaragoza Martínez y Solares Puchol con el nombre contrato psicológico como determinante del compromiso organizacional: diferencias entre el sector industria y servicios en la provincia de Alicante. Algunas de sus aportaciones son que:

[...] las variables del contrato psicológico que influyen en el contrato psicológico difieren en los sectores de industria y servicios; el estado del contrato psicológico se remarca como variable determinante del compromiso organizacional variable explicativa y no meramente descriptiva del contrato psicológico. Por lo tanto, lo tanto las organizaciones deberían de implantar prácticas en la gestión de los recursos humanos con el fin de aumentar el compromiso organizacional en sus trabajadores con la organización. NO basta con ofrecer estabilidad y seguridad económica al empleado, si no que el departamento de recursos humanos debe trabajar en hacer conscientes a los trabajadores sobre el estado de su contrato psicológico y sobre las aportaciones que la organización realiza en favor de las relaciones laborales (Zaragoza Martínez y Solares Puchol, 2013, p.73-93).

En 2014 con las aportaciones de Böhr, et al. (2014) en Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad. “Los resultados mostraron que a mayor edad se encontraba un mayor grado de compromiso, relación expresada con más intensidad en el componente de Continuación. Respecto a la antigüedad en la organización se observó que a medida

que la antigüedad se incrementaba, la solidez inicial del Contrato Psicológico (ambos tipos: Relacional y Transaccional) se deterioraba, sin embargo, se observó una recuperación una vez superados los 7 años de antigüedad” (p.33).

En 2016 se encuentra otro estudio referente a estas dos variables; El contrato psicológico y su relación con el compromiso organizacional, propuesta por Bejarano (2016) quien realizó un estudio literario obteniendo como conclusión:

Los contratos psicológicos son importantes debido a su impacto en el desempeño de los empleados lo que se reflejaría en la calidad de los servicios entregados o en el nivel de la productividad de los mismos; Los trabajadores con contratos indefinidos mostrarían mayor compromiso organizacional y menor inseguridad laboral percibida que los trabajadores temporales, así mismo mayor contenido y cumplimiento, así como mejor estado del contrato psicológico (p.48).

En 2017 en Viña del Mar, Chile se realizó un trabajo de investigación de tesis sobre el tema Compromiso organizacional y contrato psicológico: una interacción crítica en la experiencia laboral de los trabajadores de Rhona S.A. sucursal Viña del Mar, presentado por Serrano Figueroa (2017) en el cual es un estudio de caso de tipo cualitativo de diseño no experimental de tipo transversal, el interés de la misma radica en comprender cómo es que el compromiso organizacional en la experiencia de vinculación de los trabajadores de RHONA SA con la misma organización donde los principales resultados fueron identificar el tipo de contrato psicológico que se trabaja en esta organización, el cual fue de tipo relacional, así mismo se menciona que establece un tipo de compromiso organizacional resiliente determinado por el componente de lealtad (p.1).

## **Metodología**

Tomando como referencia el libro Metodología de la investigación de Hernández Sampieri, et al. (2014), en el año 2020 se comenzó la realización de la presente investigación de tipo exploratorio de enfoque cualitativo; donde su objeto de estudio es el contrato psicológico.

Su objetivo es el explorar el papel que juega en la actualidad el contrato psicológico; sus implicaciones en el compromiso organizacional y las relaciones laborales en las organizaciones de San Luis Potosí.

Para ello la investigación se realizó en dos momentos; en un primer momento se efectuó una revisión de la literatura científica como marco de referencia de los antecedentes e información respecto al tema de contrato psicológico, mediante un estudio diacrónico.

Por medio recopilación de artículos de acceso gratuito, obtenidos desde base de datos como Scielo. Org., Redalyc. Org, Dialnet, google académico por mencionar algunos.

Posteriormente se tomó una muestra no probabilística por conveniencia con una población perteneciente al personal de los departamentos de Recursos Humanos, Gerencia y Jefes de departamento de diferentes organizaciones de área metropolitana de San Luis potosí.

Como instrumento se hizo uso de entrevistas a profundidad, de preguntas abiertas de creación propia adaptada de las aportaciones realizadas por Schein (1980), Rosseau (2000), Reyes y Martínez (2007), Díez (2015), entre otros para la recolección de datos.

Este instrumento se realizó en tres niveles los cuales constan de los datos sociodemográficos del informante y la organización del nivel de conocimiento sobre el objeto de estudio y de su estado del en un momento actual en las organizaciones.

Asimismo, para su creación se tomaron en cuenta como la principal variable el contrato psicológico, como sus principales categorías los factores que favorecen el desarrollo, mantenimiento y consolidación del contrato psicológico (ver tabla 1).

Tabla 1. Ítems correspondientes según su categoría.

VARIABLE	CATEGORÍAS	ÍTEMS DE CONOCIMIENTO	ÍTEMS DEL ESTADO ACTUAL
<b>Contrato Psicológico</b>	Expectativas	Cuénteme sobre su experiencia con el término contrato psicológico:	En general ¿Qué expectativas tiene de sus trabajadores al momento de contratarles o comenzar a trabajar con ellos?  En general ¿considera que la organización ha estado a la altura de sus expectativas?  ¿Cuáles son las expectativas que considera que la organización tenía de usted al ser contratado?
	Percepción	¿Cómo definiría el contrato psicológico, según su percepción?  ¿Cómo piensa que se lleva o se podría llevar a cabo el contrato psicológico dentro de su organización?	¿Cómo realiza usted la selección de personal en la organización?  ¿Considera que el salario es justo en función de la contribución de sus trabajadores a la organización?  ¿y por qué?

		¿Cree que la organización ha cumplido con las promesas que le hizo cuando fue contratado?
	Comunicación	Explique ¿cómo es la comunicación de los trabajadores con la empresa y viceversa?
	Confianza	¿Considera que se da la lealtad y confianza del trabajador en la organización? ¿De qué forma?
	Compromiso	¿Cómo describiría el compromiso existente entre la organización y sus trabajadores  ¿Siente que ha recibido todo lo que la organización le prometió a cambio de su contribución? ¿De qué manera?  Respecto al futuro de los empleados en la organización ¿cuál es tu percepción en general?
	Cooperación	¿Qué requerimientos sobre su rendimiento se les solicitan a sus trabajadores al ser contratados?  ¿En qué aspectos se basa el mutuo intercambio o reciprocidad entre el individuo y la organización?
	La personalidad del trabajador.	¿De qué manera percibe que la organización se preocupa por el bienestar personal de sus empleados?  ¿Qué tan importante son las tradiciones en su organización y de qué manera se llevan a cabo?

Fuente: Adaptado de Schein (1980); Rosseau (2000); Reyes y Martínez (2007).

Otro de los instrumentos que se valoraron y tomaron en cuenta que se tiene en la literatura como antecedente es el que creó Diez García (2015) para su estudio análisis del contrato psicológico: el caso de Brico Depot en León, España; el cual es un cuestionario que consta de 63 afirmaciones distribuidos en 4 categorías: Sentimientos hacia su trabajo (32) ; Obligaciones y las de su organización (14); Relación con su organización (10) y Satisfacción laboral (7); además de los datos de identificación. Estas afirmaciones cuentan con una escala del 1 al 5 de forma siempre creciente en grado de acuerdo.

La recolección de estos datos no se realizó por medio de ese cuestionario previamente mencionado, debido a que se necesitaría un mayor número de participantes y no correspondería al tipo de muestra seleccionada para este estudio.

Debido a la pandemia que en estos momentos continua del Covid 19 y las medidas de contingencia sanitaria, para esta investigación se hizo uso como ya previamente se mencionó de entrevistas a profundidad de elaboración propia. Las cuales se realizaron a distancia vía digital, donde las respuestas a dicha entrevista son percepciones de su vida laboral de los entrevistados en cuestión.

### *Justificación*

Explorar el contrato psicológico en las organizaciones en el contexto de San Luis potosí de diferentes giros permite obtener un panorama general de la realidad actual que se vive en el contexto como un primer acercamiento con respecto a este tema. Tal conocimiento permite dar paso a entender con mayor profundidad sobre el compromiso organizacional y aportar a las relaciones de trabajo.

### *Viabilidad*

Se cuenta con los recursos necesarios para la investigación, así como con con organizaciones de diferentes giros donde su personal se encuentra en disposición a colaborar con la entrevista sobre el fenómeno estudiado. Entre las cuales se encuentran NITROPISO AP, S. A de C. V ramo de pisos y azulejos; GINgroup en asesoría y administración de capital humano; RITESAMEX S. A de C. V de Giro industrial; A. RAYMOND FASTENERS MEXICO S. de R.L de C.V de ramo industrial en moldeo por inyección de plástico y SERVICIOS DE SALUD DE SLP (Secretaria de Salud de San Luis Potosí) del sector salud.

### *Resultados*

Una vez que se realizó la recolección de la información por medio del instrumento de las entrevistas a profundidad realizadas en las cinco organizaciones de San Luis Potosí, los cuales son función a la

categorización de los datos en siete dimensiones que corresponden a los factores que favorecen el desarrollo, mantenimiento y consolidación del contrato psicológico, así como de sus principales características (ver figura 1).

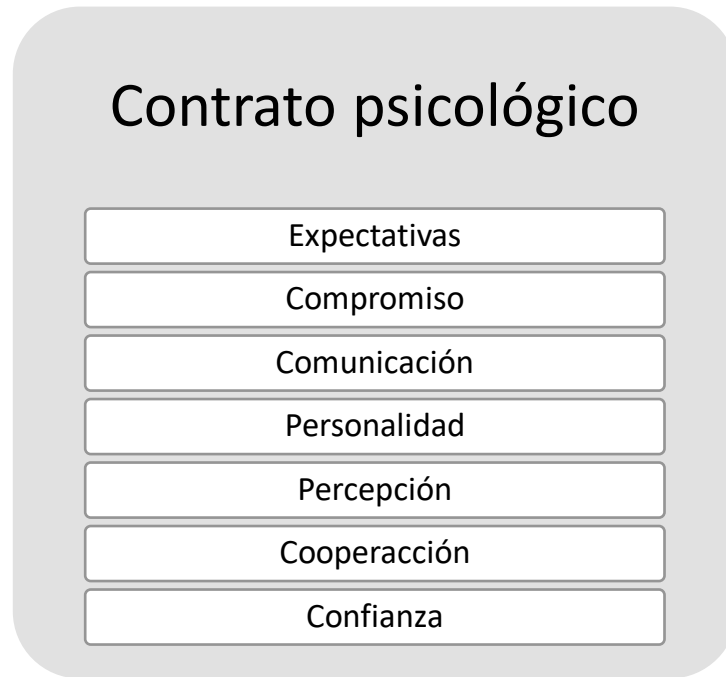


Figura 1. Categorías Seleccionadas

Fuente: Adaptado de Schein (1980); Rosseau (2000); Reyes y Martínez (2007).

Mismas que sirvieron para su análisis e interpretación, del nivel de conocimiento sobre el contrato psicológico en el área metropolitana de San Luis Potosí, y de qué manera se encuentra en la actualidad en las organizaciones. Entre los principales resultados obtenidos (ver figura 2), destacan los siguientes:

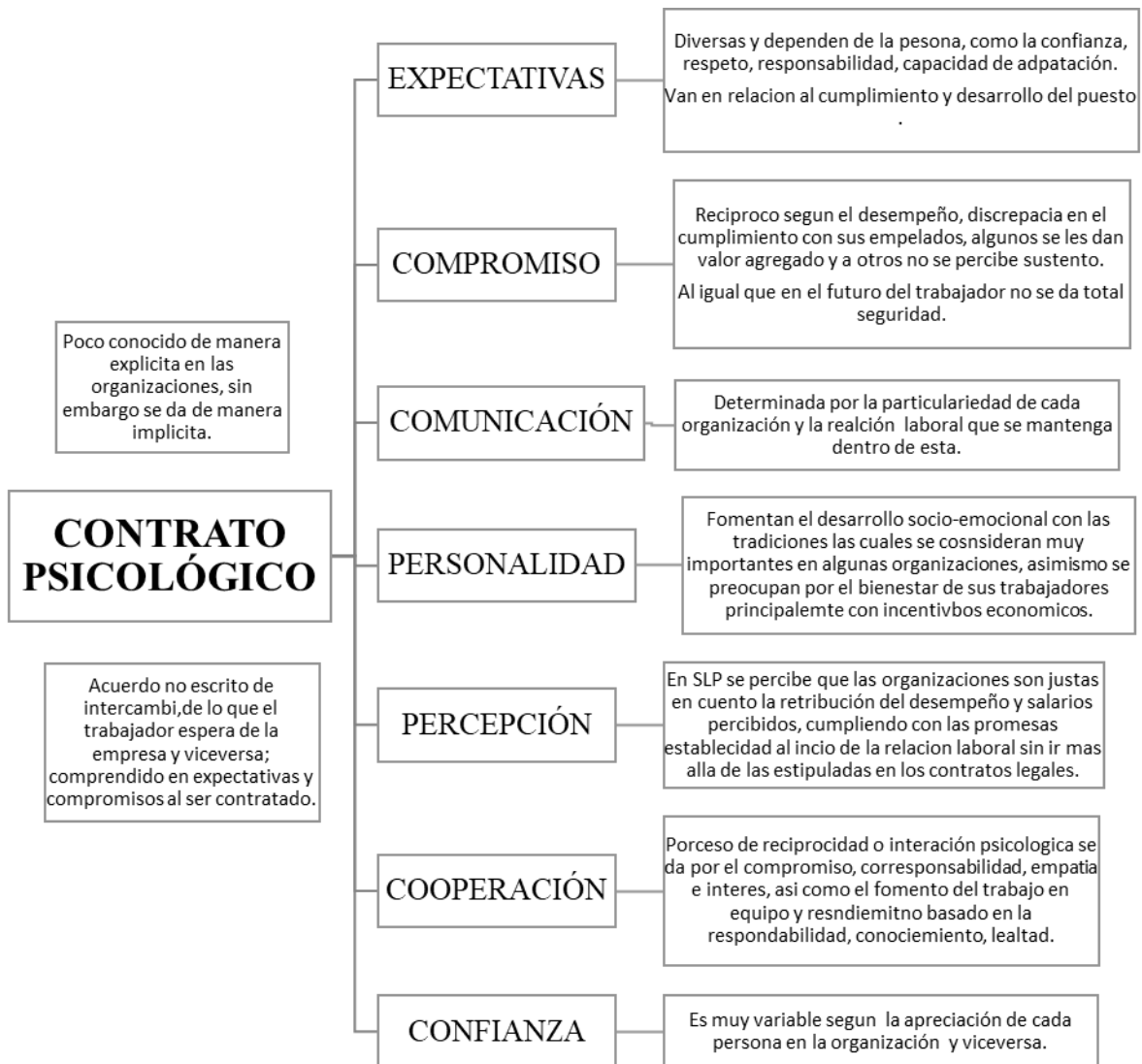


Figura 2. Resultados Contrato Psicológico en las organizaciones de San Luis Potosí.

Fuente: Creación propia con base en los resultados obtenidos.

El término contrato psicológico aparenta ser poco conocido como tal en las organizaciones de San Luis Potosí, solo se tienen algunas ideas respecto al tema, entre las cuales destacan que son la parte no escrita de la relación laboral entre el empleado y la organización, entre otras aportaciones lo entienden como las pautas a seguir para tratar con el personal.

Entre los aportes que más inciden para la definición que las organizaciones dan al contrato psicológico son que es considerado como un acuerdo no escrito de intercambio, de lo que el trabajador espera de la empresa y viceversa, comprendido en expectativas y compromisos al ser contratados.

En general el contrato psicológico en el contexto según las apreciaciones de los participantes se lleva a cabo en el proceso de entrevista de manera explícita al ser contratado, por medio de lineamientos, ofertas, alcances del puesto, así como las proyecciones. Sin embargo, con esto se puede apreciar que aparentemente no se tiene claro las características del contrato psicológico, debido a que según lo propuesto por Kolbs, et al. (1974) el contrato psicológico es de carácter implícito y de renegociación constante. Si bien si se comienza a formar en el proceso de reclutamiento y selección, no se debe dejar de lado que es una relación dinámica pues las necesidades, las circunstancias y las expectativas son cambiantes (Pallaerés y Selva, 2016).

Por su parte el proceso de reclutamiento y selección del personal donde el contrato psicológico comienza a formarse emprende desde la búsqueda de candidatos que cumplan con el perfil y requerimientos de la empresa, como las habilidades, necesidades, actitudes y aptitudes que el puesto solicite. Lo cual genera una serie de expectativas ante los posibles candidatos a ocupar el puesto.

De estas expectativas en general se sabe que son muy diversas y que van a depender de la persona, así como de las necesidades de la organización, sin embargo, se pueden detallar algunas de las que los participantes consideran importantes al momento de contratarles. Entre las cuales están que el trabajador les brinde la confianza y se pueda confiar en él o ella; que tenga respeto, sea responsable y tenga capacidad de adaptación para la no rotación inmediata asimismo que se comprometa con la empresa, siendo sincero y muestre iniciativa con capacidad de resolución de conflictos.

Con respecto a las expectativas que se dan en la relación laboral se encuentran las que son generadas hacia el empleado que por su parte las impresiones con las que cuentan los trabajadores de San Luis Potosí es la creencia que van en función al cumplimiento y desarrollo del puesto a desempeñar más que de su personalidad.

Algo semejante ocurre con los requerimientos sobre su rendimiento que por lo general las organizaciones buscan en sus colaboradores que tengan responsabilidad, habilidades y experiencia sobre el tema o puesto a desempeñar, que cuente con condiciones de salud estable, sea puntual, honrado y leal.

Entre otros resultados con respecto a las categorías se percibe en relación al compromiso entre las organizaciones de San Luis Potosí y sus trabajadores donde se considera que es reciproco según el desempeño.

Que por su parte para la retribución a este desempeño se tiene en consideración los salarios percibidos en las organizaciones los cuales figuran en los resultados a modo más que ser en función

a la contribución que realizan los trabajadores, es en respecto a los estudios de mercado, así como la oferta y demanda del puesto. Por decirlo de otra manera lo que la organización considere ofrecer.

Entre estas ofertas se encuentran las promesas que la organización plantea en diversos momentos de la relación laboral, por lo cual en las organizaciones de San Luis Potosí el cumplir con las promesas que se hacen al inicio de la relación laboral aparenta no ir más allá de lo que se estipula en los contratos laborales, que por ley se encuentran influidos a efectuar.

Por lo demás hay que mencionar que las organizaciones de San Luis Potosí respecto a lo que tienen que practicar como parte de sus *deberes* se encuentran las expectativas que el trabajador se crea de la misma. De acuerdo con los resultados obtenidos de los participantes, las organizaciones en San Luis Potosí impresionan con cumplir las expectativas que sus trabajadores tienen de ellas, en algunos casos se hace énfasis que a pesar de que estas a lo largo del tiempo han ido cambiando ya que no son las mismas que al ingresar la organización se ha encargado de cumplirlas, aunque a veces este proceso sucede de manera indirecta, ya que depende de la apreciación del trabajador en cuestión.

Sin embargo, a pesar de que impresionan con estar a la altura de las expectativas que los trabajadores se hacen sobre ellas, es en el cumplimiento de las promesas donde se encuentra una mayor discrepancia, debido a que en algunas organizaciones el personal tiene un valor agregado de acuerdo con la contribución que realizan a la misma, en otras se percibe que no se cuenta con el sustento de estas.

A su vez, respecto a lo que la organización tiene que efectuar se encuentran otras dimensiones que más que ser enfocadas en los acuerdos y promesas efectuadas va en correlación al personal, es decir a los trabajadores y sus características personales que los hacen partícipes de la organización.

Entre estas dimensiones se tienen la lealtad y confianza las cuales son un factor fundamental en las relaciones de trabajo, debido a que es la creencia de que se tengan buenas intenciones en los actos en la relación de intercambio que se da en los trabajadores y la organización (Parra, 2018). En las organizaciones de San Luis Potosí son muy variables, debido a que dependerá de la percepción de cada persona y de lo que la organización haga por ella, en algunos casos se habla de que se da por medio de la disposición que tienen los encargados de gerencia y dirección por estar al pendiente y escuchar las inquietudes que como trabajador se tienen. En otras se ve reflejada por medio del respeto tanto a su persona como a lo establecido previamente con la compañía.

De la misma forma, con relación a la comunicación es otro de los elementos que se encuentra determinada por la particularidad de cada organización, debido a que dependerá en parte de la

relación laboral que se mantenga dentro de la empresa, así como de los requerimientos y necesidades que la organización misma tenga y sus trabajadores. Algo que cabe señalar según los resultados obtenidos es que si se trata de una organización pequeña el intercambio y trasmisión de información se da de mejor manera dando una mayor oportunidad de tener una buena comunicación, sin embargo, en las organizaciones de mayor grupo de personas también se puede desarrollar siempre y cuando se tenga disposición y una estructura definida.

Además, la interacción psicológica que se da en las relaciones laborales entre la organización y el trabajador es un proceso de reciprocidad o de mutuo intercambio que se basa en lo que una parte espera de la otra. En las organizaciones de San Luis Potosí este proceso está determinado por aspectos como el compromiso, la corresponsabilidad, la empatía e interés, la dedicación al trabajo y a la colaboración, así como el fomento de trabajo en equipo y en algunos casos la relación de un ganar-ganar.

Lo dicho hasta aquí supone que las organizaciones en San Luis Potosí respecto al contrato psicológico y su papel en la actualidad está determinado por la manera en que se efectúan las relaciones laborales dentro de cada organización donde el compromiso organizacional aparenta ir en función a dos perspectivas una por el lado formal de los acuerdos estipulados bajo contrato legal, a lo cual están comprometidos a respetar y otra por el lado de las promesas y expectativas que se generan con y hacia el trabajador. Es en esta parte donde la incertidumbre puede aparecer debido a que va depender de cada organización en particular, así como de los mismos trabajadores que esta tenga. Por eso es importante tomar en cuenta ambas partes tanto la organización como el trabajador y lo que cada uno de ellos espera de sí respectivamente.

Sin dejar de lado el hecho de que por más se quiera asegurar una buena relación laboral ninguna empresa puede garantizar nada, depende de muchos factores. Entre los cuales se tienen también los factores personales y circunstanciales, como por ejemplo en las organizaciones de San Luis Potosí algo que no se puede tener total seguridad es el futuro del empleado en la organización. Debido a que se pueden llegar a tener proyecciones, pero nunca se puede asegurar nada, ni aun contando con bases o contratos que pretendan asegurar su permanencia, tanto por parte de la organización que depende del desempeño del trabajador de las modalidades de empleo que se tengan (como el outsourcing un tipo de subcontratación que no depende directamente de la empresa) y por parte del trabajador mismo de las propias intenciones que este tenga respecto a su rotación y permanencia en el puesto.

De igual forma, otra de las consideraciones que dependen de las circunstancias y de la sensibilidad de la organización ante sus trabajadores, es la preocupación por el bienestar de los empleados y las recompensas no monetarias.

En San Luis Potosí la preocupación por el bienestar de los trabajadores según los resultados obtenidos se ve reflejada en general en los bonos adicionales, los incentivos económicos. En el aspecto personal como ya se mencionó con anterioridad dependerá de la sensibilidad de la organización ante las circunstancias que el trabajador pueda presentar.

Por su parte en las recompensas no monetarias que la organización puede ofrecer a sus trabajadores se encuentran las de tipo socio- emocional entre las cuales se pueden encontrar las tradiciones para fomentar la interacción social entre los empleados y la misma organización. En este punto al igual que en la preocupación por el bienestar del trabajador dependerá de la sensibilidad de la organización para llevarla a cabo en San Luis Potosí. Debido a que en algunas organizaciones las tradiciones se consideran muy importantes tanto que realizan diversas actividades (concursos, dinámicas, actividades recreativas, entre otras) para conmemorarlas; y por otra parte especialmente en empresas extranjeras no se cuenta con tradiciones arraigadas o el personal no se encuentra involucrado con las mismas.

### **Discusión y Conclusiones**

A pesar de que en la literatura sobre el tema es abundante en describir sobre lo que se conoce sobre el contrato psicológico, en cuanto a términos generales. Esta investigación se distingue por la realización de un estudio exploratorio específico del contexto de San Luis Potosí, el cual se construyó mediante el análisis cualitativo de los datos, sobre la realidad de cinco organizaciones participantes, el cual las involucró en el proceso analítico para asegurar que el modelo reflejara las construcciones personales de sus representantes.

Este estudio establece que el contrato psicológico es poco conocido de manera explícita en las organizaciones de San Luis Potosí, sin embargo, aparenta ser llevado a cabo de manera implícita, donde ni el trabajador ni la organización se logran percatar de que se desarrolla dentro de su contexto. Esto en parte cumple con una de las características que dentro de la literatura se encuentran propuestas por Kolbs, et al. (1974) los cuales mencionan que el contrato psicológico es de carácter implícito.

De igual forma cabe mencionar que dentro de la literatura se encuentran otros estudios previamente realizados (mencionados dentro del cuerpo de este documento) sobre las variables contrato psicológico y compromiso organizacional en contextos diferentes a los que esta investigación plantea.

Pongamos por caso el estudio realizado por Zaragoza Martínez y Solares Puchol (2013) con el nombre contrato psicológico como determinante del compromiso organizacional: diferencias entre el sector industria y servicios en la provincia de Alicante, el cual concluye que:

[...] el estado del contrato psicológico se remarca como variable determinante del compromiso organizacional variable explicativa y no meramente descriptiva del contrato psicológico. Por lo tanto, lo tanto las organizaciones deberían de implantar prácticas en la gestión de los recursos humanos con el fin de aumentar el compromiso organizacional en sus trabajadores con la organización. NO basta con ofrecer estabilidad y seguridad económica al empleado, si no que el departamento de recursos humanos debe trabajar en hacer consientes a los trabajadores sobre el estado de su contrato psicológico y sobre las aportaciones que la organización realiza en favor de las relaciones laborales (p.73).

Lo cual no está muy alejado de lo que se exploró en el presente estudio como un primer acercamiento en el contexto de San Luis Potosí específicamente las categorías seleccionadas para el análisis, sobre el estado actual del contrato psicológico dentro de las organizaciones. Lo cual podría dar paso a realizar investigaciones bajo este contexto sobre las aportaciones que realiza el contrato psicológico a las relaciones laborales.

Por otra parte, tenemos el estudio realizado en 2016 por Bejarano con un estudio literario de nombre “El contrato psicológico y su relación con el compromiso organizacional”. Esta autora por su parte no realizó estudio aplicado en un contexto, sin embargo, sí realizo el análisis de la literatura existe, parte que involucra la primera etapa de este estudio. Donde una de sus aportaciones es que “[...] los contratos psicológicos son importantes debido a su impacto en el desempeño de los empleados lo que se reflejaría en la calidad de los servicios entregados o en el nivel de la productividad de los mismos” (p.48). En este estudio aplicado en el contexto de San Luis Potosí, se obtuvo que el contrato psicológico cumple un papel relevante en el desempeño de los trabajadores, debido a que si estos perciben que se les cumple con las promesas realizadas y las expectativas que se puedan ir generando a lo largo de la relación laboral, se genera una mayor empatía donde el trabajador en correspondencia genera un mayor compromiso y lealtad con la organización.

Otro de los estudios encontrados en la literatura sobre el tema está Compromiso organizacional y contrato psicológico: una interacción crítica en la experiencia laboral de los trabajadores de RHONA

SA sucursal Viña del Mar en 2017, el cual presenta resultados de un estudio de caso de una investigación de tipo cualitativo, que al igual que el estudio de esta investigación aparenta ser el más conveniente para la recolección y análisis de datos que puedan dar paso a acercamientos sobre la realidad del contexto elegido.

Si bien se puede apreciar que tanto la aplicación contextual como el análisis literario del contrato psicológico brindaran una perspectiva de su realidad, la cual, para próximas investigaciones, valdría la pena indagar más a profundidad sobre la consolidación del contrato psicológico en contextos específicos principalmente en sus beneficios en la organización, tanto para sus trabajadores como para sí misma, si se da a conocer de manera explícita.

Con respecto a las conclusiones que esta investigación obtuvo se encuentran:

En general se asume que se cumplió el objetivo de la investigación el cual corresponde a la exploración del contrato psicológico; sus implicaciones en el compromiso organizacional y las relaciones de trabajo.

Para entender esto cabe señalar que el trabajo de investigación se realizó en dos momentos. En un primer momento con la revisión de la literatura científica mediante un estudio diacrónico del término y en un segundo momento con la aplicación del instrumento de entrevista a profundidad donde se obtuvieron los resultados previamente mencionados.

De manera que con respecto a la revisión de la literatura científica se puede concluir que el contrato psicológico a simple vista parece un término fácil de definir, pero no lo es, hasta el momento y en fechas actuales no se cuenta con una definición que se considere general. Para los diversos autores que mencionan este concepto solo se basan en terminología similar y comparten algunas características, como lo son la concepción de que está formado por una serie de expectativas, y percepciones implícitas y explícitas por parte de la organización y el trabajador.

Algunos autores como lo son Schein (1980) y Argyris (1960) comparten el lado positivista del concepto brindando la idea de que si se tienen por entendido estas expectativas y se cumplen favorece las relaciones laborales, así como el aumento del compromiso organizacional. Se considera en este punto que si es necesario dar a conocer desde el primer momento las ideas previas que se tienen, hacer evidente el contrato psicológico que como menciona Schein (1960) y Argyris (1960) es también muy motivacional para el trabajador conocer que se le permitirá el desarrollo personal y laboral de ser posible. Es por eso que cobra relevancia aún más el dar a conocer las expectativas

debido a que si una exceptiva no se cumple generalmente lleva a sentimientos de frustración e insatisfacción tanto de índole personal y laboral.

Por otra parte, se considera importante resaltar una característica del contrato psicológico la continua renegociación como una ventaja ya que siendo dinámico se puede ir modificando conforme se va avanzando en la relación laboral para la creación de nuevos resultados. A modo personal cabe señalar que la revisión de la literatura fue de utilidad como marco de referencia para entender la realidad actual que se vive en San Luis Potosí respecto al término de contrato psicológico.

Por otra parte, es importante distinguir otros puntos a los ya mencionados como resultado de la aplicación del instrumento en el área metropolitana de San Luis Potosí, México. Es por esto que se llega a la conclusión de que el contrato psicológico en San Luis Potosí juega un papel incierto, debido a que no se encuentra entendido con claridad o simplemente no se conoce. Sin embargo, en las organizaciones que afirmaron no conocer el término, tienen impresiones no tan alejadas de lo que es el contrato psicológico.

Como previamente se mencionó se concluye que si bien el contrato psicológico no se conoce de manera explícita en las organizaciones de San Luis Potosí si se desarrolla y se encuentra consolidado de manera implícita esto se puede apreciar mediante las respuestas obtenidas del personal que colaboro con esta investigación.

Donde de igual forma al analizar los datos obtenidos se obtiene que el compromiso organizacional y el contrato psicológico son parte fundamental y se encuentran comprendidos en las relaciones laborales de forma implícita. Que, si bien estos tres términos se pueden analizar de forma independiente, es necesario para su aplicación y desarrollo uno del otro.

Dicho lo anterior, se infiere que compromiso organizacional según los datos obtenidos a el compromiso organizacional en el contrato psicológico aparenta ir en función a dos perspectivas una por el lado formal de los acuerdos estipulados bajo contrato legal, a lo cual están comprometidos a respetar y otra por el dado de las promesas y expectativas que se generan con y hacia el trabajador. De igual manera, se deduce que el contrato psicológico y su papel en la actualidad están determinado por la manera en que se efectúan las relaciones laborales dentro de cada organización, es decir entre la organización y los trabajadores que esta tenga.

De igual forma, se encuentran en función de la particularidad de cada organización, del tipo de interacción, las formas de comunicación, la cooperación, compromiso y confianza que se tengan dentro de la relación laboral de la organización en cuestión.

Dentro del documento se menciona algo que es relevante resaltar que es la importancia de tomar en cuenta ambas partes de la relación laboral tanto la organización como el trabajador y lo que cada uno de ellos espera de si respectivamente. Sin dejar de lado, el hecho de que por más se quiera asegurar una buena relación laboral ninguna empresa puede garantizar nada, depende de muchos factores; entre los cuales se pueden inferir se encuentran las circunstancias personales y/o sociales presentes en el momento que se de dicha relación.

Habría también que hacer mención del papel relevante que cumple el desempeño de los trabajadores, debido a que los trabajadores de San Luis Potosí perciben que, si se les cumple con las promesas realizadas y las expectativas que se puedan ir generando a lo largo de la relación laboral, se genera una mayor empatía donde el trabajador el cual en correspondencia genera un mayor compromiso y lealtad con la organización.

Por lo anterior, se puede teorizar que las implicaciones que el contrato psicológico tiene con el compromiso organizacional y las relaciones de trabajo en San Luis Potosí se encuentran como consecuencia dentro de la misma participación de todos los miembros que conforman la organización, y de lo que esta deriva como podrían ser el grado de confianza, responsabilidad, cooperación, iniciativa, por mencionar algunos.

## **Referencias**

- Arana Mayorca, W. (2003, agosto 20). El contrato psicológico. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/contrato-psicologico/>
- Argyris, C. (1960): Understanding organizational Behavior. Homewood, Dorsey.
- Bejarano, M. A. G. (2016). El contrato psicológico y su relación con el compromiso organizacional. INNOVA Research Journal, 1(12), 44-51.
- Böhrt, R., Solares, L., y Romero, C. (2014). Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad. Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBS, 12(1), 33-63.
- Dabos, G., y Rousseau, D. (2004). Mutuality and reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. Journal of Applied Psychology, 89 (1), 52-72. Recuperado 06/06/2014 de <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2004-10572-005>
- Diez, R. (2015) Análisis del contrato psicológico: el caso de Brico Depot. Recuperado de [https://burleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4580/71471198D\\_GADE\\_julio1,5](https://burleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4580/71471198D_GADE_julio1,5).
- García-Rubiano, M., y Forero-Aponte, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. Diversitas: Perspectivas en Psicología, 14(1), 149-162. <https://dx.doi.org/10.15332/s1794-9998.2018.0001.11>

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. 6ta edición McGraw-Hill. Educación, México.
- Herrera Ballesteros, J., y de las Heras Rosas, C. J. (2020). Contrato psicológico y compromiso organizacional: un estudio bibliométrico. *International Journal of Organizations/Revista Internacional de Organizaciones*, (24).  
<https://es.scribd.com/document/226057671/Caracteristicas-y-Componentes-Del-Contrato-Psicologico>
- Martínez, B. M. Z., y Puchol, Á. S. (2013). Contrato psicológico como determinante del compromiso organizacional: diferencias entre los sectores de industria y servicios en la provincia de Alicante. *Acciones e investigaciones sociales*, (33), 73-93.
- Máynez-Guaderrama, A. I., Cavazos-Arroyo, J., y Reyes-Flores, G. (2017). Efecto de la violación del contrato psicológico y el agotamiento emocional sobre el cinismo del empleado. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 124-131.
- Pallarès, Sara, y Selva, Clara. (2016). Psychological contract management in a Spanish multinational food company. *Psicoperspectivas*, 15(2), 40-52.  
<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol15-Issue2-fulltext-685>
- Parra Serna, D. K (2018). Contrato psicológico como herramienta de atracción y retención del talento humano en organizaciones orientadas a la manufactura.
- Rentería Pérez, E., y Vesga Rodríguez, J.J. (2018). The levels of action in work relationships and the formation of psychological contracts. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 15(1), 131-144. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2019.0015.10>
- Reyes Contreras, Y Y Martínez León, I. M (2007). Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones.
- Rousseau, D. (2000). Psychological contract inventory: technical report. Pittsburgh, USA: Carnegie Mellon University.
- Schein, E. H. (1980): *Organizational psychology*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Selva, C. Y Tresserra, O. (2014). Flexibilidad global, sinécdoque de progreso. *Athenea Digital*, 14(2),197-202. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/athenea.1226>
- Serrano Figueroa, M. A. (2017). Compromiso organizacional y contrato psicológico: una interacción crítica en la experiencia laboral de los trabajadores de RHONA SA sucursal Viña del Mar (Doctoral dissertation, Universidad Andrés Bello).
- Tena, G. T. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador.

## **APÉNDICE A**

### **FORMATO DE ENTREVISTA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO INSTRUCCIONES PARA RESPONDER**

Para responder tenga presente las siguientes consideraciones:

Todas las preguntas pretenden recoger las valoraciones personales que hace usted sobre determinados aspectos de su vida laboral: forma de trabajar, relaciones interpersonales dentro de la empresa, entorno, etc.

Lea detenidamente cada una de las preguntas e intente describir su percepción de la forma más sincera y personal posible, así como también de acuerdo con las políticas y funciones de su organización.

Las preguntas están planteadas de forma abierta para que responda lo más detallado posible según su percepción y el manejo correspondiente según los lineamientos de su organización.

\*Sus datos personales solo son con fines de identificación para la entrevista, además la investigación tiene fines únicamente académicos, si desea que sean omitidos sus datos en la captura de la información en el documento a redactar, favor de indicarlo en el apartado correspondiente.

**Nombre:**

**Edad:**

**Sexo:**

**Nombre de la organización:**

**Giro:**

**Departamento:**

**Puesto:**

**¿Tiene personal a su cargo?**

**En caso afirmativo, N° de personas:**

**Años de antigüedad en la empresa:**

**Permanencia esperada en la organización:**

**Tipo de contrato:**

**Temporal**

**Indefinido**

**Nivel de formación:**

**Desea que sus datos personales sean omitidos en la redacción del informe correspondiente:**

**Cuénteme sobre su experiencia con el término contrato psicológico:**

**¿Cómo definiría el contrato psicológico, según su percepción?**

**¿Cómo piensa que se lleva o se podría llevar a cabo el contrato psicológico dentro de su organización?**

**¿Cómo realiza usted la selección de personal en la organización?**

**En general ¿Qué expectativas tiene de sus trabajadores al momento de contratarles o comenzar a trabajar con ellos?**

**¿Qué requerimientos sobre su rendimiento se les solicitan a sus trabajadores al ser contratados?**

**¿Cómo describiría el compromiso existente entre la organización y sus trabajadores?**

**¿Considera que el salario es justo en función de la contribución de sus trabajadores a la organización? ¿y por qué?**

**¿De qué manera percibe que la organización se preocupa por el bienestar personal de sus empleados?**

**¿Cree que la organización ha cumplido con las promesas que le hizo cuando fue contratado?**

**En general ¿considera que la organización ha estado a la altura de sus expectativas?**

**¿Siente que ha recibido todo lo que la organización le prometió a cambio de su contribución?**

**¿De qué manera?**

**¿Cuáles son las expectativas que considera que la organización tenía de usted al ser contratado?**

**¿Qué tan importante son las tradiciones en su organización y de qué manera se llevan a cabo?**

**Respecto al futuro de los empleados en la organización ¿cuál es tu percepción en general?**

**¿Considera que se da la lealtad y confianza del trabajador en la organización? ¿ De qué forma?**

**Explique ¿cómo es la comunicación de los trabajadores con la empresa y viceversa?**

**¿En qué aspectos se basa el mutuo intercambio o reciprocidad entre el individuo y la organización?**

**COMENTARIOS O SUGERENCIAS ADICIONALES:**

Fuente: Creación propia adaptada de Schein (1980); Rosseau (2000); Reyes y Martínez (2007).

Sin más por el momento agradezco de su participación y apoyo brindado, deseándole un magnifico día.

Psic. Yesenia Infante Olvera

# **El Desarrollo de las Habilidades Gerenciales. La Naturaleza de la Universalidad de la Administración**

**Gladys Arely Concepción Valdés Escárcega**  
Facultad de Contaduría y Administración, UASLP  
*gladys.valdes@uaslp.mx*

## **Resumen**

El Desarrollo de las habilidades gerenciales y sus roles, todo modelo de negocio implica la coordinación y la supervisión de actividades laborales, garantizando que estas sean cumplidas con eficiencia y eficacia, la guía del gerente o líder es necesaria en todas las organizaciones de cualquier giro tanto microempresas como macro empresas, así como en todos los niveles y en todas las áreas de trabajo, a este hecho se le define como la universalidad de la administración (Mintzberg, 2009). Esta misma es la función principal del gerente, quien debe estar en permanente contacto con los empleados de una organización. He aquí la variable más importante relacionada con la lealtad de los empleados y la productividad de una empresa: la calidad de la relación entre los empleados y sus jefes directos, ya que como parte de la función del gerente, esta ayudar a otros a realizar su trabajo.

**Palabras Claves:** Desarrollo, Habilidades, Gerente, Organización

## **Introducción**

El Diccionario de la Real Academia Española define habilidad como la "capacidad y disposición para algo" (RAE, 2001). Jafarzadeh (2013) sostiene que habilidad es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen conocimiento. En las organizaciones esa capacidad y disposición para hacer se convierte es una parte fundamental para el desempeño laboral. Las empresas necesitan personas con capacidad y disposición para desarrollar las múltiples funciones que deben realizarse eficazmente. Desde esta perspectiva, el enfoque que están tomando las habilidades directivas en la actualidad encaja mejor con personas generosas, llenas de confianza, creadoras de proyectos donde todos crecen y están dispuestas a ponerse al servicio de los demás (Cerro Guerrero, 2010). Ciertamente es un campo de estudio relativamente nuevo y que está despertando cada vez más interés (Ferrer & Clemenza, 2006; Perry et al., 2006; Cetina et al., 2010; Aburto & Bonales, 2011; Goyal, 2013; Jafarzadeh, 2013). En la actualidad hay abundante literatura

en la que se discute la relación entre las habilidades directivas con determinados aspectos de la eficiencia y eficacia organizacional. Existe una clasificación de gerentes según los niveles organizacionales, así como de sus roles, (Mintzberg, 1991a). Ver figura 1.



Figura 1. Clasificación de gerentes

Fuente: adaptado de Mintzberg (1991a)

- a. Gerentes de nivel alto, responsables de tomar decisiones en las organizaciones, de establecer planes y objetivos que afectan a toda la empresa. Estos últimos se conocen como: vicepresidente ejecutivo, presidente, director administrativo, director de operaciones, director ejecutivo, o también CEO (*Chief Executive Officer*).
- b. Gerentes de nivel medio, quienes dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea, y suelen llamarse gerentes regionales, líderes de proyecto, gerentes de tienda o gerentes de división.
- c. Gerentes de primera línea, quienes dirigen el trabajo del personal involucrado con la producción de la empresa, o con el servicio al cliente. Estos suelen tener cargos como supervisores, gerentes de turno, gerentes de distrito, gerentes de departamento o gerentes de oficina.

Existen dos conceptos mencionados por Stoner, Freeman y Gilbert, (2013), analizando lo importante que envuelve la administración. Eficiencia (medios) y Eficacia (fines). La eficiencia apunta a la obtención de resultados haciendo uso de la menor cantidad de recursos “hacer bien las cosas”. La eficacia apunta a la realización de actividades que lleven al logro de los objetivos “hacer las cosas

correctas”, Mintzberg, (2009), definió roles gerenciales según el comportamiento de los gerentes y los clasificó (ver figura 2):



Figura 2. Roles Gerenciales

Fuente: adaptado de Mintzberg (2009)

1. Los roles interpersonales involucran personas, tanto personal de la empresa como personas ajenas a la misma. Podemos incorporar a este concepto las funciones de dirección y control según, Stoner, Freeman y Gilbert, (1996) estos roles son: representante, líder y enlace.
2. Los roles informativos involucran reunir, recibir y transmitir información, en donde también se involucran las mismas funciones de dirección y control, estos roles son: monitor, difusor y portavoz.
3. Los roles decisorios, que llevan a la toma de decisiones o elecciones. Estos son: emprendedor, manejador de problemas, gestor de recursos y negociador, en estos últimos se involucran las cuatro funciones de Fayol, (1971), planeación, organización, dirección y control (ver figura 3).

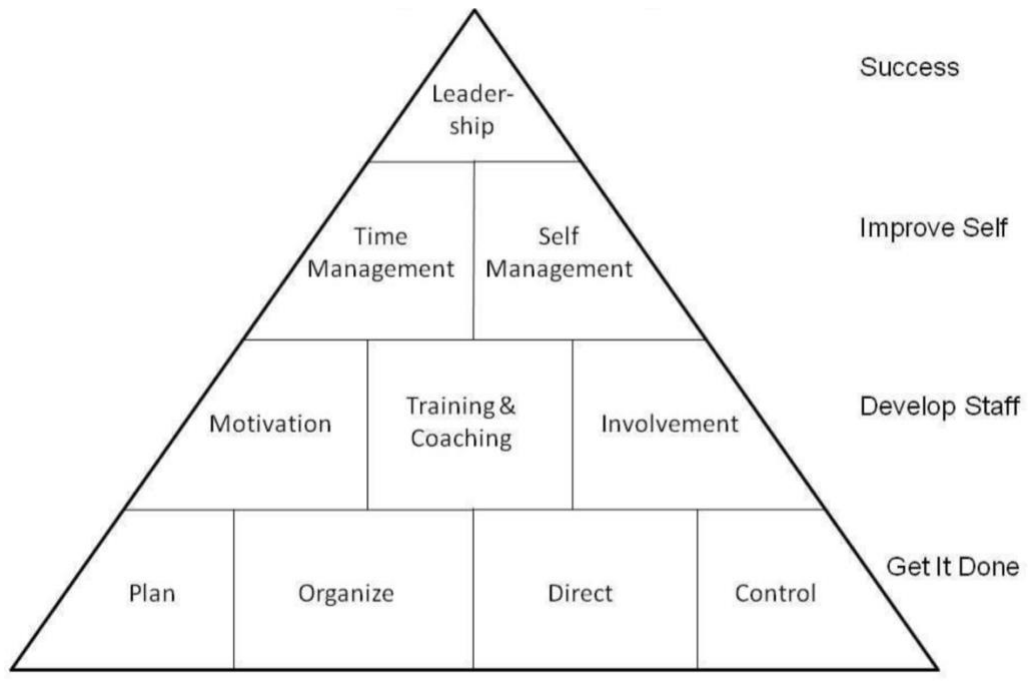


Figura 3. La pirámide de las habilidades directivas,  
Fuente: Fayol (1971)

Para Katz, (1955), existen tres habilidades gerenciales básicas según los niveles de administración ó gerencia: técnicas, humanas y conceptuales (ver figura 4).

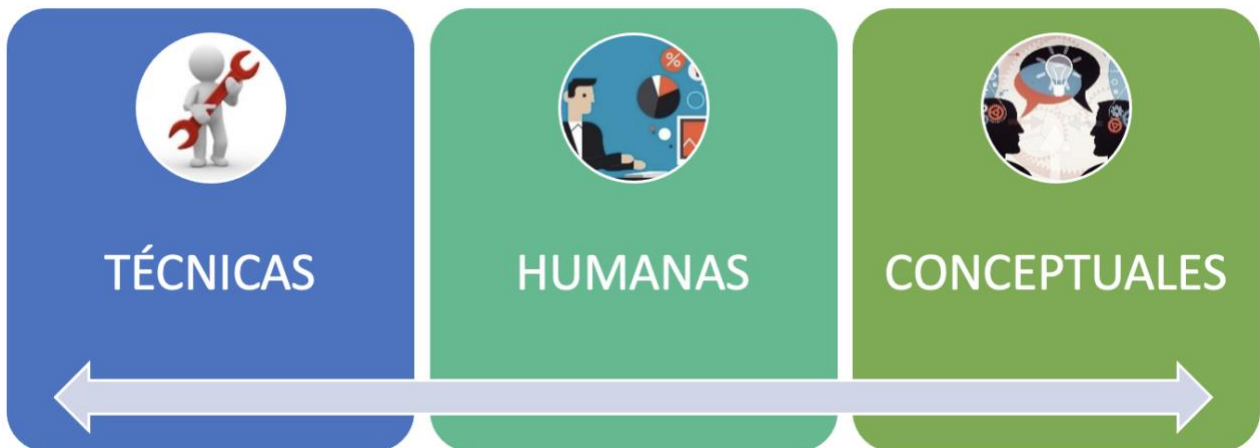


Figura 4. Habilidades Gerenciales  
Fuente adaptado de Katz (1955)

## Desarrollo

La innovación es sumamente importante en el trabajo de un gerente, esta significa realizar las cosas de modo distinto, explorando nuevos territorios tomando riesgos. Todos los conceptos que se han definido giran en torno a un concepto de gran importancia.

La función de los gerentes en las organizaciones es de vital importancia, si bien no son dioses, tampoco pueden estar desarmados. Su papel esta mediado por factores internos y externos. Sus decisiones y acciones están reguladas por el entorno y la cultura organizacionales, y estos factores ayudan a elaborar las estrategias de un gerente, Ferrer, J.; Clemenza, C. (2006).

Estrategias: Son los planes respecto a la manera en que la organización hará todo lo que el negocio tiene que hacer, Ferrer, J.; Clemenza, C. (2006), así como el proceso de la administración estratégica por pasos (ver figura 5):



Figura 5. Proceso de la administración de la estrategia

Fuente: adaptado de Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006)

- a) Identificar la misión actual de la organización: Declaración del propósito de la organización.

- b) Realizar un análisis externo: Identificar oportunidades (tendencias positivas en el ambiente externo) y amenazas (tendencias negativas)
- c) Realizar un análisis interno: Proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicas de una organización.
- d) Formulación de estrategias: Ayuda a lograr sus objetivos. 3 tipos: Estrategias corporativas, de negocio (competitivas) y funcionales.
- e) Implementación de estrategias: Es necesario una implementación adecuada.
- f) Evaluación de resultados: Efectividad de las estrategias.

La administración estratégica, Son todas las actividades que realizan los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización, e involucra todas las funciones básicas de la administración (planeación, organización dirección y control), como lo menciona Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006), en las siguientes estrategias (ver figura 6):



Figura 6. Estrategias de planeación, organización, dirección y control

Fuente: Adaptado de Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006)

Estrategias corporativas:

Estas estrategias especifican en cuales negocios entra una compañía o en cuales negocios desea estar, y qué es lo que desea hacer con dichos negocios;

Estrategias de crecimiento:

Se utiliza cuando una organización desea expandir el número de mercados a los que sirve o los productos que ofrece, ya sea a través de sus negocios actuales o a través de nuevos negocios, las organizaciones pueden crecer mediante la concentración, la integración vertical o la integración horizontal o la diversificación.

Estrategias de estabilidad:

En la cual una organización sigue haciendo lo que hace, no crece, pero tampoco decae.

Estrategias de renovación:

Buscan corregir la disminución del desempeño, aplicando diversas técnicas y métodos.

Estrategias de competitividad:

Estrategia para ver de qué forma una organización va a competir en sus negocios, se definen ventajas competitivas, los productos y servicios que ofrecerá, los clientes a los que desea llegar

## **Metodología**

Se utilizó el análisis, ya que permite establecer las habilidades necesarias a desarrollar para lograr una adecuada gerencia, mediante la aplicación de diversas estrategias que se deben implementar en una organización de vanguardia, y la síntesis establece mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas, la síntesis se produce sobre la base de los resultados obtenidos previamente en el análisis. Posibilita la sistematización del conocimiento (Bayarre, et al. 2004).

## **Resultados**

Goyal (2013) afirma que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante.

HABILIDADES PERSONALES	HABILIDADES CON OTRAS PERSONAS	HABILIDADES DE DIRECCIÓN DE PERSONAS
Capacidad de aprender Gestión del tiempo Inteligencia emocional Gestión del estrés Estrategia y desarrollo personal Desarrollo de la visión Toma de decisiones y resolución de problemas	Comunicación Negociación Gestión de reuniones Trabajo en equipo Asertividad Delegación Resolución de conflictos	Motivación Optimización de recursos Desarrollo de personas Presentaciones en público Coaching Gestión del talento Liderazgo Innovación y creatividad

Figura 7. Tabla de Habilidades Personales

Fuente: Goyal, (2013)

Goleman, D. (2012). Describe el desarrollo de las habilidades de humanas en (ver figura 8):



Figura 8. Desarrollo de habilidades humanas

Fuente: elaboración propia

Desarrollo de habilidades intelectuales:

Son indispensables para todo gerente que quiere revolucionar su entorno laboral entre ellas tenemos el uso y el dominio de más de una lengua para establecer procesos de comunicación oportunos y eficaces.

Desarrollo de la inteligencia emocional, como una ventaja competitiva al momento de tomar decisiones.

Desarrollo de habilidades sociales, como un vehículo pertenecía social.

Desarrollo y aplicación de nuevos softwares de mercadeo, donde puedan estar en la punta del iceberg, la globalización en el mundo actual se ve como esa capacidad de interrelación de actividades económicas o empresariales entre distintos países y la forma más rápida de poder estar conectados con ellos es por medio de la aplicación de nuevos softwares, de ahí la importancia de salir y conocer nuevas fronteras donde se puedan generar nuevas negociaciones.

Desarrollo de una postura etnocéntrica, la cual entiende los métodos y prácticas laborales de los diferentes países con los que se relaciona conociendo también el de origen.

Desarrollo de una visión geocéntrica, alrededor del mundo, sin importar el origen que tengan, en esta última postura se eliminan las actitudes provinciales, y se logra la comprensión de las diferencias interculturales.

Desarrollo de la responsabilidad social y ética administrativa,

La responsabilidad social, es la intención que todo gerente debe realizar en la organización de ir más allá de sus obligaciones legales y económicas, al entrar a una dimensión en la que se realicen acciones que beneficien a la sociedad.

Desarrollo de perspectivas organizacionales, las cuales son (ver figura 9):

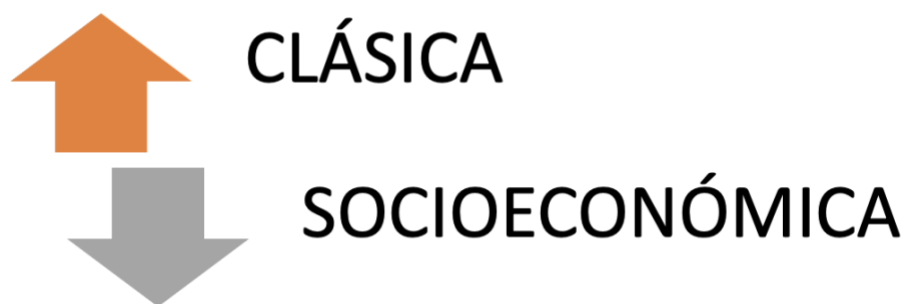


Figura 9. Desarrollo de perspectivas organizacionales

Fuente: elaboración propia

- a) La visión clásica
- b) La visión socioeconómica.

La visión clásica, entiende la responsabilidad social como la maximización de utilidades, contrariamente y la visión socioeconómica, entiende la responsabilidad social como la maximización de las utilidades para incluir la protección y el mejoramiento del bienestar de la sociedad.

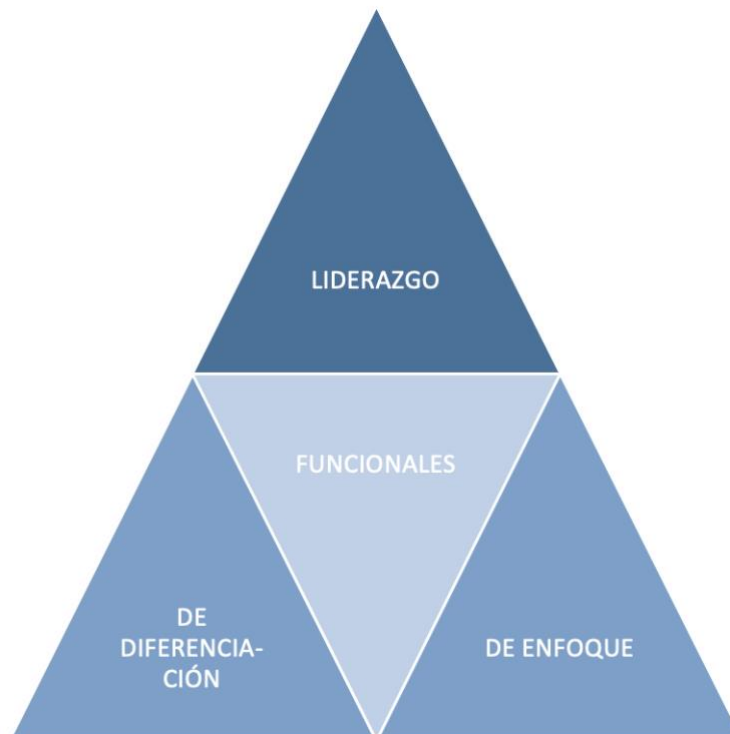
Desarrollo de la administración verde.

Se diferencia de la responsabilidad social en la manera que esta considera el efecto sobre el medio ambiente, el enfoque activista, o verde oscuro, apunta al respeto y preservación de la tierra, esto se considera como responsabilidad social.

Desarrollo de la ética.

Se define como el conjunto de valores y creencias que determinan las decisiones y comportamientos a ejecutar dentro y fuera de la organización, los factores que afectan este comportamiento ético son: desarrollo moral de la persona, características individuales, variables estructurales, cultura organizacional, intensidad del problema.

Y para cerrar tenemos la elección de una estrategia de competitividad a nivel gerencial con un beneficio holístico multidisciplinario (ver figura 10):



## Figura 10. Estrategias gerenciales holísticas,

Fuente: elaboración propia

Estrategia de liderazgo en costos

Compite con base en los menores costos en su industria. Calidad comparable o aceptable para los compradores. Amplio mercado.

Estrategia de diferenciación

Compite ofreciendo productos o servicios únicos que son altamente valorados por los clientes.

Estrategias de enfoque

Ventaja de costo o ventaja de diferenciación en un segmento limitado o nicho.

Estrategias Funcionales

Estrategias usadas por distintos departamentos funcionales de una organización para apoyar a la estrategia de competitividad de la empresa.

### **Conclusiones**

Sobre la importancia que tiene la función de dirección desde la perspectiva de la dirección de personas, Dhiman (2007) señala que el secreto de las organizaciones exitosas se basa en dirigir la atención hacia los trabajadores y servir a los clientes. Aquí en este momento es donde se resalta la naturaleza de la universalidad de la administración en los roles de los gerentes.

De tal manera que esta circunstancia refuerza la necesidad de las organizaciones de velar por la adecuada dirección gerencial, garantizando su capacitación, bienestar y motivación lo cual coadyuva a desarrollar personal, así como también al compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia con la organización. Por su parte, Alcocer, Martínez y Domínguez (2004) destacan la importancia de los valores como el núcleo para una cultura organizacional y los definen como principios o creencias estructurados jerárquicamente, relativos a comportamientos o metas organizacionales deseables que orientan la vida de los miembros y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos, para el logro de los objetivos organizacionales.

En esta relación a lo que representan los valores organizativos, Hamburger (2008) resalta que estos establecen directrices para el compromiso diario, humanizan las relaciones en la empresa, dan sentido a los roles gerenciales y cohesionan los grupos, aumentan la producción y la calidad de los

bienes y servicios, configuran la personalidad de la organización, generan confianza y credibilidad de los clientes en la empresa y fomentan el sentido de pertenencia de los empleados.

## Referencias

- Alcocer, C.; Martínez, I.; Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. España: McGraw-Hill.
- Bayarre, H. & Cols. (2004) *Metodología de la investigación en la APS*, Comisión Nacional de Grados Científicos. (2005) *Normas para la redacción y presentación de las tesis de Doctor en Ciencias de determinada especialidad*. En *Normas para la obtención de Grados científicos*. República de Cuba. Pág. 47 -52.
- Cerro Guerrero, S. (2010). *Dirigir con talento. Competencias personales para los directivos*. Pamplona: Ed. Eunsa.
- Cetina, T.; Ortega, I.; Aguilar, C. (2010). *Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo*. *Psicoperspectivas* 9(1): 124-137.
- Dhiman, S.K. (2007). *Running successful organizations humanly: Lessons from the trenches*. *Journal of Global Business Issues*, 1(1): 53.
- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. 1ª. Ed. en español. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A.
- Ferrer, J.; Clemenza, C. (2006). *Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana*. *Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. Universidad de Nariño, VII (1) (Primer semestre 2006): 81-100. *Habilidades gerenciales en directivos. Caso de estudio: Universidad de la Guajira*. Universidad Eafit, 94-102
- Goleman, D. (2012). *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. Ediciones B: Madrid.
- Goyal, M. (2013). *Importance of Interpersonal Skills at Workplace*. *International Indexed & Refereed Journal*, February, 2013(V): 49.
- Hamburger, F.A. (2008). *Los valores corporativos en la empresa*. Bogotá, Colombia: Ediciones Paulinas.
- Jafarzadeh, S. (2013). *Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment*. *Life Sciences Journal*, 10(2): 95104.
- Katz, R.L. (1955). *Skills of an Effective Administrator*. *Harward Business Review*, JanuaryFebruary: 33-42.
- Mintzberg, H. (1991a). *El trabajo directivo. Folklore y hechos*, Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Mintzberg, H. (1991b). *La dirección*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Bogotá: Norma S. A.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Printed.

# **Estudios internacionales comparativos sobre los sistemas tributarios de América Latina: Una revisión del estado del arte, 2016-2019**

**Alejandra Nohemí Juárez Álvarez**  
Facultad de Contaduría y Administración, UASLP  
*juarezalvareznet@gmail.com*

**Ma. del Carmen Aranda Manteca**  
Facultad de Contaduría y Administración, UASLP  
*mcaranda\_m@hotmail.com*

**Miguel Ángel Vega-Campos**  
Facultad de Contaduría y Administración, UASLP  
*miguel.vega@uaslp.mx*

## **Resumen**

La investigación tuvo como propósito generar un compendio de revisión del estado del arte sobre estudios comparativos internacionales, en torno a los sistemas tributarios de América Latina, a fin de establecer bases para la apertura de futuros estudios de mayor profundidad en materia fiscal. El diseño de la investigación fue cualitativo. Se utilizó una metodología de carácter documental, específicamente el estado del arte, el cual busca la comprensión e interpretación actual de un fenómeno. El estudio consideró investigaciones que se hayan publicado durante el periodo 2016-2019, no obstante que las investigaciones trataran asuntos correspondientes a años anteriores. Para la recopilación de información se revisaron diversas bases de datos como Redalyc, Dialnet, Google Scholar, entre otras. Se ejecutó un análisis de diez estudios internacionales comparativos sobre sistemas tributarios de América Latina, cuyas conclusiones se integran en el apartado final del documento.

**Palabras clave:** Sistemas tributarios, estudios internacionales comparativos, América Latina, estado del arte.

## **1. Introducción**

### **1.1 Antecedentes**

La imposición de tributos con el propósito de obtener recursos para solventar los gastos públicos, ha sido una cuestión que siempre ha afligido a la humanidad desde los tiempos remotos (Mendoza

laguna, 2011). Señala la citada autora que “el origen de los impuestos se pierde de vista para el investigador moderno, confundiéndose con el origen de las sociedades políticas mismas”. Por lo tanto –en palabras de Gerloff (sin fecha; citado por Mendoza laguna, 2011)–, los “impuestos como recursos extraordinarios existen en cualquier lugar en donde se forma el poder público”; sin embargo, expone el mismo Gerloff que “también en todas partes su empleo ha conducido siempre al abuso”.

Algunos autores como Dino Jarach (sin fecha; citado por Mendoza laguna, 2011) señalan que el nacimiento del moderno Estado de Derecho se debió a razones tributarias; para lo cual se apoya en dos grandes hechos históricos: 1. La Carta Magna inglesa de Juan Sin Tierra, donde se sancionó por primera vez el principio de que los tributos solo podían ser establecidos por un acto de consentimiento de los representantes de los contribuyentes (los Barones), acto en que se radicaba toda la base de las libertades políticas invocadas por los Barones, frente al Rey Inglés; y 2. La emancipación americana, iniciada por la rebelión de las colonias inglesas y nacida de un fenómeno análogo: la pretensión de los colonos británicos de América del Norte de consentir sus propios tributos como lo hacían los ciudadanos de la madre patria.

Sobre el mismo tema, señala Mendoza laguna (2011) que, con la Revolución Francesa, “se afirmó el principio de la generalidad en la tributación, contra las exenciones propias de los estamentos privilegiados”. Siguiendo con la misma autora, ésta expone que “durante el curso de la historia, la imposición ha experimentado una profunda transformación en su esencia, objeto, técnica de recaudación y finalidad, al compás de correlativos cambios en la organización social, política y económica”.

Para el caso de América Latina (AL), la Tercera Conferencia Interamericana sobre Tributación, organizada conjuntamente por la Organización de los Estados Americanos (OEA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), celebrada los primeros días de septiembre de 1972, en el entonces denominado Distrito Federal de México, sigue siendo un hito de trascendental importancia en lo que respecta a la política tributaria (Gómez, Jiménez y Martner, 2017).

La Conferencia de 1972, encontró que las reformas consensuadas para América Latina, derivadas del Programa Conjunto de Tributación OEA/BID/CEPAL, y que consistieron en alentar la reforma, la simplificación y la actualización del sistema de tributación indirecta y, sobre todo, el fortalecimiento de la imposición directa mediante la generalización del impuesto personal progresivo

sobre la renta y el aumento de las alícuotas aplicadas a individuos y empresas, a fin de mejorar la equidad vertical de los sistemas tributarios vigentes hacia finales de la década de los 70's del siglo XX; no habían tenido los resultados esperados, por no haberse tomado debidamente en cuenta las características, restricciones y limitaciones específicas de América Latina; tales como: informalidad, evasión tributaria, bajo nivel de institucionalidad, insuficiente infraestructura productiva, entre otras (Gómez *et al.*, 2017).

En torno a esta situación, exponen Gómez *et al.* (2017, p. 21) que:

Los significativos desequilibrios, la volatilidad macroeconómica regional y los intrincados contextos políticos propiciaron la difusión y aceptación por parte de los Gobiernos latinoamericanos de lo que se conoce como Consenso de Washington y, con ello, hubo nuevas reformulaciones de criterios, objetivos e instrumentos. La tributación directa quedó desplazada del centro de la escena tributaria. El impuesto sobre el valor agregado (IVA) se introdujo aceleradamente en varios países de la región y fue ganando espacio como principal generador de recursos tributarios, a partir del incremento de la alícuota general y la ampliación de su base imponible.

Además –siguen comentando Gómez *et al.* (2017, p. 21)–:

Los sistemas tributarios se simplificaron, los impuestos al comercio internacional se redujeron a una mínima expresión y, en general, los países pusieron mucho énfasis en mejorar los procedimientos de administración tributaria para incrementar el monto efectivo de los ingresos recaudados. Incluso se llegó a sugerir que la política tributaria estaba supeditada a las posibilidades técnicas de los organismos de recaudación de los países. Si bien se reconoce una gran complementariedad entre ambas dimensiones, ese enfoque atentaba claramente contra la potencialidad de la tributación como instrumento de política y no solo situaba el objetivo recaudatorio otra vez por encima del resto, sino que desalentaba cualquier esfuerzo por reformar y mejorar los sistemas tributarios sobre la base de criterios de equidad.

Pero ¿cuál es la situación que guardan los sistemas tributarios en América Latina? Al respecto, en la Tabla 1 se presenta una revisión sobre la literatura, en torno al estado en que prevalecen los sistemas tributarios o fiscales de algunos países de la región.

Tabla 1. Situación de los sistemas tributarios en América Latina

País: <i>Argentina</i>
Título de la fuente consultada: <i>Incidencia distributiva del sistema tributario argentino</i>
Autor(es): <i>Fernández, Guardarucci y Puig (2016)</i>
Síntesis del documento: En este trabajo se estudió la incidencia del sistema tributario de Argentina, apoyándose en las dos últimas Encuestas Nacionales de Gasto de los Hogares correspondientes a los años 2004/05 y 2012/13. Se encontró que “al utilizar el ingreso per cápita familiar

como indicador de bienestar, se obtiene que el sistema tributario ejerce mayor presión en ambas colas de distribución, siendo constante en los deciles intermedios” (p. 23). Por otra parte, “si se utiliza el consumo per cápita familiar como indicador, la incidencia resulta proporcional con excepción del último decil, en donde aumenta considerablemente”. Por lo tanto, “se pone de manifiesto la relevancia del indicador de bienestar elegido a la hora de realizar un análisis de incidencia tributaria”.

País: *Bolivia*

Título de la fuente consultada: *El sistema tributario en el modelo de Estado Autónomo boliviano*

Autor(es): *Torrigo (2015)*

Síntesis del documento:

El trabajo destaca que “la Asamblea Constituyente aprobó la nueva Constitución Política del Estado con el reto histórico de construir un Estado Social de Derecho Plurinominal Comunitario, que contempla una ‘Bolivia Autónoma’ y lo que ello deriva en los distintos ámbitos del quehacer del Estado”. Sin embargo, “uno de los aspectos conflictivos del régimen autónómico es la cuestión fiscal, pues se debe diseñar un nuevo sistema tributario que responda a las directrices constitucionales” (p. 219).

En el documento se concluye que:

Las potestades tributarias creadas por la nueva CPE y atribuidas a los distintos niveles de gobierno (nivel central, gobiernos departamentales autónomos, gobiernos municipales autónomos y autonomías indígenas) involucran potestad tributaria originaria, aspecto que en el caso del nivel de las autonomías indígenas podría ser cuestionado, debido a que, por una parte, éstas no cuentan con un órgano legislativo que les permita cumplir con el principio de legalidad, y por la otra, no tienen potestad para crear cualquier tipo de tributo, estando limitada su potestad a la creación de tasas, patentes y contribuciones especiales. La norma constitucional establece claramente otros límites a la potestad tributaria que deben ser tomados en cuenta para crear impuestos, entre los cuales se mencionan los de igualdad y progresividad. No obstante estar normados a nivel constitucional, los impuestos en actual vigencia no toman en cuenta el principio de progresividad, así como en algunos casos se vulnera el principio de igualdad. Para corregir estos aspectos, la autoridad fiscal debería tener atribuciones para emitir informes con relación a impuestos a ser creados también por el nivel central del Estado, y en su caso corregir las deficiencias de los ya creados.

País: *Brasil*

Título de la fuente consultada: *El papel del ombudsman tributario en Estados Unidos y México: Aportaciones positivas que una institución semejante podría brindarle al sistema tributario brasileño*

Autor(es): *Seabra de Godoi y Nava (2019)*

Síntesis del documento:

Se exponen que en el caso de Brasil no existe una figura similar al Ombudsman Tributario (como es el caso de México) y además se dedica muy poca atención doctrinal y académica al tema. Los señalados autores concluyen en su artículo que (pp. 224-225):

Las instituciones políticas, la academia brasileña y también la propia Administración Tributaria deben considerar con mucha atención la creación de la figura del Ombudsman Tributario, que podría contribuir positivamente a mitigar algunos problemas crónicos de la tributación brasileña, como el grado excesivo de litigiosidad administrativa y judicial, la falta de atención personalizada a los contribuyentes que no cuentan con medios económicos para recurrir a asesores y defensores privados, y la falta de fiscalización del cumplimiento de la Ley que obliga las empresas a informar a los consumidores del valor aproximado de los tributos contenidos en los precios de mercancías y servicios.

País: *Chile*

<p>Título de la fuente consultada: <i>La hipótesis tributaria: Aproximación conceptual y posibilidad de aplicación para el fortalecimiento del sistema tributario chileno</i></p> <p>Autor(es): <i>Faúndez (2018)</i></p>
<p>Síntesis del documento:</p> <p>El trabajo examina los alcances que la doctrina brasileña de derecho tributario ha otorgado a la denominada teoría de la hipótesis tributaria, a objeto de que sea incorporada en Chile.</p> <p>El estudio concluye que:</p> <p>La hipótesis tributaria, como parte de una estructura lógica, se constituye en una manifestación del propio lenguaje, cuya construcción permite al intérprete un mejor acercamiento frente a la percusión de las normas jurídicas tributarias en los hechos ocurridos en la realidad. Así, en la elaboración de dicha hipótesis, su proposición es puesta no solamente en la función sintáctica y semántica de los enunciados, sino que también en los aspectos pragmáticos desarrollados –según Wittgenstein– en el uso lingüístico de dichos enunciados. Si bien esta propuesta metodológica tiene sus orígenes en el derecho tributario brasileño, su aplicación en Chile ha generado problemas al no ser debidamente comprendida por los autores. Prueba de ello es la forma en que fue recogida por el autor chileno Pedro Massone en su libro “Principios de derecho tributario”, quien, al plantear un análisis conjunto entre los criterios de la hipótesis tributaria y los elementos del hecho jurídico tributario, no logró percibir los ámbitos distintos en los que se desenvuelven dichos conceptos.</p>
<p>País: <i>Colombia</i></p> <p>Título de la fuente consultada: <i>Complejidad del sistema tributario en Colombia fundamentado en leyes imprecisas e inestables</i></p> <p>Autor(es): <i>Guerrero Briceño (2015)</i></p>
<p>Síntesis del documento:</p> <p>Se expone que el Estado Colombiano ha actuado con insensatez al crear decretos temporales que permanecen en el tiempo y ha improvisado reformas tributarias (especialmente la del 2012) que restan confianza y desestabilizan al sistema tributario del país. Este autor comenta que el sistema tributario de cualquier país debe ser transparente y de fácil adaptación tanto para los contribuyentes, como para quienes lo administran, a fin de facilitar la función fiscalizadora y promover al mismo tiempo el pago oportuno de los impuestos.</p>
<p>País: <i>Costa Rica</i></p> <p>Título de la fuente consultada: <i>Bases para un sistema tributario progresivo en Costa Rica</i></p> <p>Autor(es): <i>Rodríguez, Sancho y Fonseca (2015)</i></p>
<p>Síntesis del documento:</p> <p>El país posee problemas estructurales en el sistema fiscal que deben resolverse en el corto plazo. Los cambios realizados en las últimas dos décadas no han logrado aumentar los ingresos de forma significativa, han sido coyunturales y aplicados por medio de reformas parciales que no han logrado solventar los elementos de fondo. Las debilidades detectadas en el sistema tributario costarricense son: un esquema fiscal regresivo, poco poder redistributivo, una limitada recaudación, una gran variedad en las alícuotas aplicadas a las diferentes rentas, unos esquemas de exoneraciones permanentes y un impuesto de ventas que aplica gran cantidad excepciones. Un sistema tributario debe tener suficiencia recaudatoria, una mayor participación de impuestos directos progresivos y mejorar su capacidad redistributiva. Para lograr estos tres principios, el Gobierno debe migrar hacia un esquema de renta global unificada, aplicado en etapas y sustituir el actual impuesto de ventas por un impuesto al valor agregado.</p>
<p>País: <i>Cuba</i></p> <p>Título de la fuente consultada: <i>El actual sistema tributario cubano</i></p>

Autor(es): *Álvarez (2016 pp. 29-30)*

*Síntesis del documento:*

Los cambios estructurales hasta hoy generados en materia tributaria, han generado una importante renta por la actividad libre de sus naturales, dedicados a negocios privados, que atienden fundamentalmente su riqueza turística y se aprovechan de los flujos de visitantes para obtener importantes ganancias con sus tributos, y con ello, contribuir destacadamente a su presupuesto nacional. Así, el actual régimen, más liberal y abierto, sólo busca mantener el equilibrio entre los sectores socializados y privados, apoyándose en el establecimiento de medidas fiscales, para con ello evitar la acumulación de recursos económicos por los nuevos empresarios, que provoquen conflictos clasistas. La reforma emprendida por el presidente Raúl Castro representa un parteaguas entre el revolucionario sistema socialista y el de economía mixto, ya que se reconoce que el anterior régimen cubano no respondía a las necesidades de su pueblo, y el discurso obsoleto tampoco convencía, por ello los nuevos Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobados por el Congreso, si bien establecen que no permitirán la concentración de la propiedad en personas jurídicas o naturales, admiten que el modelo de gestión debe reconocer y estimular, además de la empresa estatal socialista —la forma principal en su economía nacional—, a las empresas de capital mixto, las cooperativas, los usufructuarios de tierras, los arrendadores de establecimientos y los trabajadores por cuenta propia. Es así que se ha incrementado considerablemente su riqueza fiscal, y lo ha logrado simplemente al eliminar prohibiciones y flexibilizar las limitaciones a la inversión extranjera, y por permitir que cientos de actividades productivas y de servicios se realicen por los cuentapropistas; su exitosa pero moderada economía mixta, está obligando a sus autoridades a reformar y adaptar constantemente su sistema.

País: *Ecuador*

Título de la fuente consultada: *El sistema tributario y su impacto en la economía popular y solidaria en el Ecuador*

Autor(es): *Garzón, Ahmed y Peñaherrera (2018)*

*Síntesis del documento:*

El sector de la economía popular y solidaria, en Ecuador (EPS), es uno de los pilares de desarrollo socioeconómico, como ente generador de producción y trabajo que fundamentan su accionar en la búsqueda del bien común para todos sus miembros. Sin embargo, este sector no ha crecido de manera acelerada, por falta de incentivos fiscales, entre otras razones; es importante, entonces, desarrollar un nuevo modelo tributario que impulse el desarrollo económico del país, por medio de una eficiente recaudación de impuestos y la distribución equitativa de la riqueza que genere inversión, crecimiento, productividad y fuentes de empleo.

En el mismo documento, se concluye que la realidad financiera de las organizaciones no financieras:

[...] es fundamental equilibrar la recaudación entre impuestos directos e indirectos y es necesario que el Estado ya no cree más impuestos, sino, incremente el universo de contribuyentes, con incentivos a la cultura tributaria. El sistema tributario ecuatoriano es inadecuado por su alta carga tributaria y la complejidad en el manejo de la plataforma virtual para el cumplimiento de las obligaciones formales por parte de los miembros de la EPS. El Estado ecuatoriano debe establecer una política fiscal que incentive la inversión y el empleo en la EPS, por medio de la implementación de una tarifa diferenciada y reducida del IVA para este sector, ya que actualmente existe una tasa única del 12 % para todos los sectores socioeconómicos del país, sin distinguir su capacidad económica. Hace falta la implementación de un nuevo modelo tributario para la EPS que se acople a las necesidades propias de este sector.

País: *México*

Título de la fuente consultada: *Los derechos en el sistema tributario mexicano*

Autor(es): *Morales (2014)*

*Síntesis del documento:*

Se realizó un estudio acerca de la contribución fiscal denominada derechos, lo incompatible que es con los principios que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y los principios doctrinarios del derecho tributario, visto desde la perspectiva de su origen, creación y justificación de su existencia; además de la forma en que se ha definido y la peligrosidad de su imposición por parte del Estado sea un acto lesivo y caprichoso, que daña al gobernado, quien es la persona que tendrá que pagar la mencionada contribución.

El trabajo concluye que:

[...] no es más que un pretexto para hacer una exacción económica que daña la economía de quien solicita el servicio y allegarse de recursos haciendo este cobro que en muchas ocasiones es indebido y además disfrazado de “buen derecho” con un ordenamiento legal denominado Ley Federal de Derechos, desatendiendo toda ética jurídica en las finanzas públicas. Al contribuyente no le queda de otra que solicitar el servicio con el Estado, porque por disposición normativa es el único que puede proporcionarlo y además nos exige para realizar ciertas actividades necesarias para nuestro quehacer cotidiano, por lo tanto es obligatorio adquirirlo, [...]. Como toda contribución que corre a cargo del gobernado, ésta debe cumplir con los principios fundamentales de nuestra Constitución, que son proporcionalidad, equidad, legalidad y destino al gasto público. El Estado no debe tener un fin lucrativo al cobrar los derechos, sin embargo es dudoso los precios que establece en la ley Federal de Derechos, al no justificar la relación que guarda el costo del servicio que presta con el importe del cobro, dejando en incertidumbre jurídica al sujeto pasivo de la relación tributaria, violentando en muchas ocasiones los principios de proporcionalidad y equidad.

País: *Nicaragua*

Título de la fuente consultada: *La configuración constitucional del sistema tributario nicaragüense*

Autor(es): *Argueta (2017)*

*Síntesis del documento:*

Se presenta una sucinta sistematización de la configuración constitucional del sistema tributario de este país. Entre los principales hallazgos encontrados, se tiene que:

Desde los albores del constitucionalismo nicaragüense, se observa como manifiesta y progresivamente, aunque también de forma lenta, se ha configurado la materia tributaria a nivel de la Carta Magna. Hay una temprana adopción constitucional del principio de progresividad tributaria, primero de forma taxativa y en la actualidad de forma implícita. No obstante, se relacionan algunas evidencias sobre la existencia de un sistema tributario regresivo. Existe una adecuada reserva de ley de la materia tributaria, tanto para el establecimiento de los tributos como para la exención de los mismos. La conclusión se inclina por robustecer el texto fundamental con una determinación taxativa del principio de progresividad tributaria.

País: *Paraguay*

Título de la fuente consultada: *Paraguay: Análisis del sistema fiscal y su impacto en la pobreza y la equidad*

Autor(es): *Giménez, Lugo, Martínez, Colman, Galeano y Farfán (2017)*

*Síntesis del documento:*

Se menciona que “a pesar de los importantes avances experimentados en Paraguay en los últimos años en lo que respecta a crecimiento económico y mejoras en la calidad de vida, reducir la pobreza y la desigualdad continúan siendo objetivos centrales de la política del gobierno Nacional”. A través del referido trabajo, los citados autores realizan un diagnóstico del impacto de la política fiscal en la desigualdad y pobreza de Paraguay para el año 2014. En este sentido, señalan Giménez et al. (2017) que:

“Los resultados indican que el sistema fiscal es igualador y reductor de pobreza, pero que ambos efectos son pequeños a pesar de existir una buena focalización tanto en impuestos como en transferencias. El efecto redistributivo se encuentra significativamente por debajo del promedio regional, y más aún, al promedio de América del Sur, mientras el impacto sobre la pobreza se encuentra en el promedio regional, aunque se mantiene por debajo del promedio de América del Sur. El análisis sugiere que el bajo nivel de impuestos directos y transferencias directas, si bien progresivo y relativamente bien focalizado, es un factor importante a la hora de explicar el limitado efecto de la política fiscal en reducir la pobreza y la desigualdad”.

País: *Perú*

Título de la fuente consultada: *El sistema tributario en el Perú*

Autor(es): *Zerrillo (2016)*

*Síntesis del documento:*

Se encontró que el sistema tributario de la referida nación, ha cambiado con el transcurso del tiempo, pero a la fecha sigue presentando deficiencias. En el trabajo se llega a las siguientes conclusiones:

[...] el impuesto predial y las determinantes del impuesto predial y la unidad impositiva tributaria suben cada año, pero los sueldos de los contribuyentes no; es un impuesto notablemente local en este sistema, también hay una inadecuada capacitación tributaria, la educación tributaria es un tema que todavía se tiene que desarrollar, [...]. Se perciben modificaciones constantes a la base legal tributaria, falta de coordinación de políticas intersectoriales, vacíos normativos y ausencia de enfoque de descentralización [...]. Las entidades de administración tributaria no cuentan con herramientas eficaces para realizar su labor de recaudación, fiscalización y tecnologías de información de comunicaciones. En general existe debilidad institucional en las municipalidades para administrar el impuesto predial y otros, [...]. No obstante, en las municipalidades de mayor importancia se están implementando mecanismos muy eficientes de administración y recaudación, que poseen cierta autonomía y creciente especialización.

País: *República Dominicana*

Título de la fuente consultada: *Debilidades del sistema tributario en la República Dominicana*

Autor(es): *Minaya y Hernández (2015)*

*Síntesis del documento:*

El deterioro económico de la economía dominicana, es tan acentuado, que todos los años por lo menos se habla de una reforma Fiscal y siempre se concluye con esta decisión, sin embargo, los actores económicos siempre terminan proponiendo lesionar con los impuestos a los que no están organizados, o mejor dicho a los consumidores. Los pudientes, lo que siempre consiguen son exenciones fiscales exoneraciones y admitías fiscales en un país que, de acuerdo a los economistas independientes, ya no resiste tomar préstamos para sus necesidades. En la República Dominicana los niveles de exención son extremadamente altos. Las inconsistencias existentes, han motivado Fondo Monetario Internacional, a recomendar que ya la República Dominicana debe parar su endeudamiento y comenzar a eliminar los regalos a los empresarios, pues se hace necesario dar un saldo hacia el desarrollo y no podemos hacerlo sin un sistema Tributario con criterios independientes, con objetivos claros emanados desde los organismos Rectores de nuestro país que entiendan la necesidad de no seguir financiando la corrupción con las recaudaciones.

País: *Venezuela*

Título de la fuente consultada: *El sistema tributario en Venezuela: El dilema entre eficiencia y justicia*

Autor(es): *Morales, Hernández y Núñez (2015)*

*Síntesis del documento*

Los textos constitucionales no deben ser entendidos como una larga lista de normas bien intencionadas sino como el plan de ejecución del programa de acción del Estado. El momento en que los ciudadanos acuerdan el sistema de valores que regirá a determinado grupo social se corresponde al “Posición original”. En el caso venezolano se identifica con la sanción y promulgación

de la CRBV 1999, donde se configura una forma de Estado eminentemente basada en lo social, en la justicia y de preeminencia de los derechos humanos. Por otro lado, el sistema tributario se apunala sobre una forma altamente regresiva (IVA), fácilmente trasladables a los consumidores por la vía de los precios, con el agravante de que está última situación incide en la elevación de la tasa de inflación afectando el nivel y calidad de vida de los ciudadanos. Además de lo anterior, el uso que desde el Estado se hace de los ingresos fiscales, predominantemente derivados, [...], de tributos regresivos y trasladables a los consumidores (IVA), es ineficiente, siendo admitido por el entonces Ejecutivo Nacional, [...] lo cual evidencia que en la relación entre el principio de eficiencia y el de justicia, en el sistema tributario venezolano la balanza se ha inclinado a privilegiar el primero. En definitiva, desde el Estado venezolano no se da muestra de un esquema claro de financiamiento de la gestión fiscal, lo que se hace evidente en lo tributario, que abarca dos planos: la manera como el Estado se procura los recursos para financiar el gasto público y el cómo se procura la transparencia y la equidad de las decisiones públicas referidas al uso de aquellos, en detrimento del modelo previsto en la Constitución”.

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes consultadas.

## 1.2. Planteamiento del problema de investigación

Como se puede observar en la revisión literaria presentada en el apartado anterior de este documento, ninguno de los sistemas tributarios de los países revisados queda exento de sufrir alguna deficiencia, complejidad o desequilibrio en su operación y funcionamiento. Es decir, a la fecha se sigue presentando la necesidad de mejoras que permitan a la mayoría de los países de América Latina, disponer de sistemas tributarios eficientes, justos, fáciles de operar, entendibles por los contribuyentes, y que puedan cumplir con su misión o razón de ser.

Ahora bien, partiendo del concepto de sistema tributario que señala José Manuel Tranchéz Martín (sin fecha; citado por Yangali, 2014), quien lo define como: “un conjunto de instituciones, principios y relaciones de interdependencia de carácter jurídico y económico, que caracterizan con cierta permanencia la organización y funcionamiento de la actividad financiera del sector público de un país o conjunto de países, y están orientadas a la consecución de determinados fines u objetivos”; resulta pertinente detectar qué estrategias o acciones se pueden realizar para lograr que los sistemas tributarios sean más competitivos y realmente puedan responder a sus características fundamentales, que Yangali (2014) enuncia en los siguientes términos: a) Coherencia: entre tributos establecidos y objetivos de política económica del Estado; b) Racionalidad: ya que debe estructurarse en función de las necesidades vigentes y reales del Estado, no en función a la experiencia histórica de éste; y c) Eficacia: a efectos que la estructura que se plantee coadyuve a que se provea la fiscalización de los recursos pertinentes para el cumplimiento de metas.

Se considera que una forma de abordar el estudio y revisión de los sistemas tributarios, a fin de enfrentar la problemática que presentan, consiste en conocer y comprender las diferentes

perspectivas o enfoques bajo los cuales se analizan por los diferentes autores o investigadores; por lo cual resulta pertinente determinar qué se investiga o se ha investigado en torno a los mismos, de tal manera que ello pueda abrir brechas para retomar las mismas acciones, o bien, diseñar nuevas estrategias al respecto.

En este sentido, se considera que los estudios comparados a nivel internacional pueden ayudar a avanzar más rápido en la revisión y análisis de los sistemas tributarios; ya que en un mismo momento se realiza la comparación de datos empíricos de dos o más países. Por lo anterior, el problema de investigación que este trabajo pretende resolver, se enuncia en los siguientes términos: *¿Cuáles son las líneas de investigación científica abordadas por los autores o investigadores, a través de estudios internacionales comparativos sobre los sistemas tributarios de América Latina durante el período 2016-2019?*

### 1.3. Justificación y objetivo general de la investigación

Partiendo del hecho de que un sistema tributario debe ser diseñado y establecido para que el Estado obtenga los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos macroeconómicos (Yangali, 2014), puede considerarse que esta situación justifica cualquier esfuerzo que se realice para generar sistemas tributarios bien organizados, racionales, eficientes y a la vez no complejos. Tal como ya se mencionó en el planteamiento del problema de este documento, este trabajo se constituye como una revisión del *estado del arte*. En este sentido, señala Guevara Patino (2016, p. 117) que:

El estado del arte se convierte en una herramienta fundamental para todo estudiante de pregrado o posgrado que desee iniciar una investigación dentro de cualquier campo de estudio, pues brinda elementos para conocer el balance actual de su objeto de estudio y permite la creación de nuevos ámbitos de investigación.

Es así que esta investigación pretende detectar brechas de investigación que más adelante pueden ser abordadas por otros investigadores. Con relación a lo señalado en el párrafo inmediato que antecede, Guevara Patiño (2016, p. 117) expone que:

En la actualidad, el estado del arte se ha transformado en una estrategia utilizada por las universidades para hacer balances de su investigación en los niveles de pregrado y posgrado, con el fin de reorientar sus líneas de investigación y perfilar las necesidades reales para el desarrollo de la producción investigativa.

El trabajo que aquí se presenta tiene que ver con estudios internacionales comparativos. Sobre esta cuestión, Castellanos Morales (2007, p. 150) indica que “los estudios comparados otorgan

herramientas de indiscutible valor para los investigadores en ciencias sociales”; ya que como bien lo indica el citado autor, “en la comparación estructural focalizada es necesaria la organización durante la recolección de datos, de tal forma que puedan evaluarse periódicamente los vacíos en la información y generar estrategias para completarla y garantizar su validez” (p. 151).

Con base en lo anterior, este trabajo tiene como propósito generar un compendio de revisión del estado del arte sobre estudios comparativos internacionales, en torno a los sistemas tributarios de América Latina, publicados durante el período 2016-2019; a fin de establecer bases para la apertura de futuros estudios de mayor profundidad en materia fiscal.

## **2. Marco teórico-conceptual**

### **2.1. Hacia una conceptualización de sistema tributario**

Según Mendoza (2011), el sistema tributario consiste en “el conjunto de relaciones básicas y de instituciones, de carácter jurídico y económico, vinculadas al programa del Estado en la captación de recursos financieros, mediante la aplicación de su poder de coacción, supeditados a la consecución de determinados fines u objetivos”. Por lo que el sistema tributario se constituye como una herramienta indispensable para un país en el proceso de recaudación de ingresos para el presupuesto estatal (Mendoza, 2011).

Otros autores mencionan que el sistema tributario es el conjunto de tributos vigentes en una nación, en un momento determinado, el cual es el resultado de las instituciones jurídicas y políticas de un país, de su estructura social, de la magnitud y distribución y sus recursos, de su sistema económico, de sus factores psicológicos, morales y religiosos, etc. (Villegas, 2000, citado por Abdala, 2017, p. 28; Riboldi, 2011).

Con relación al concepto de sistema tributario, Alarcón García (2009; citada por Abdala, 2017, p. 31) utiliza el término de sistema fiscal, el que define como el “conjunto de tributos coordinados entre sí y vigentes en el ordenamiento jurídico de un determinado país y en un concreto momento histórico cuya base de coordinación se constituye por los principios tributarios y por la persecución de determinados fines ya fiscales ya extra fiscales”.

En general, “un sistema tributario moderno está conformado por gravámenes que alcanzan distintas manifestaciones de capacidad contributiva (ingreso, patrimonio, consumo), y los países adoptan distintos impuestos basados en consideraciones de equidad y eficiencia, variando tal circunstancia en el tiempo” (Roboldi, 2011, p. 44)

### **2.2. Elementos del sistema tributario**

En palabras de Mendoza (2011), los componentes esenciales de un sistema tributario son “los principios de imposición y política tributaria, la estructura tributaria; los cuerpos jurídicos sustantivos y adjetivos y el conjunto de medios institucionales denominados como administración tributaria”. En el mismo tenor de ideas, expresa Mendoza (2011) que para garantizar el funcionamiento de un sistema tributario resulta básico que los contribuyentes conozcan lo siguiente: a) sus obligaciones tributarias, dónde, cómo y cuándo realizarlas, b) los procedimientos tributarios, o sea, los mecanismos mediante los cuales se ejecutan los deberes y derechos de los contribuyentes y la administración tributaria y c) la forma de relacionarse o acceder a la administración tributaria. Siguiendo con la identificación de los elementos del sistema tributario, Alarcón García (2009; citado por Abdala, 2017, p. 29) indica que este se integra por: a) los principios que fundamentan los tributos; b) los distintos tributos vigentes en un momento histórico, los cuales deben estar armonizados para evitar lagunas normativas y duplicidad de gravámenes, y c) los fines de la tributación que responderán a los objetivos de la política tributaria.

#### 2.2.1. Principios de los sistemas tributarios

Los sistemas tributarios descansan sobre una serie de principios que resultan necesarios para lograr una tributación adecuada (O'Connor, 2011; citado por Abdala, 2017, pp. 32-33): 1) Neutralidad y eficiencia (se hace referencia a que la recaudación impositiva debe distorsionar lo menos posible las decisiones de los individuos, ya sean productores o consumidores); 2) Suficiencia (el sistema tributario debe ser capaz de satisfacer el presupuesto del gasto del estado); 3) Equidad (La carga tributaria debe ser equitativa para los distintos sectores de la sociedad, conforme al principio de que el mayor esfuerzo debe ser realizado por quienes más tienen, y el menor esfuerzo, por los sectores que menos ingresos poseen); 4) Simplicidad (un sistema impositivo adecuado es aquel que se caracteriza por su simplicidad: pocos impuestos, fáciles de liquidar y de tributar); 5) Eficiencia en su administración (la fiscalización y el cobro de los impuestos tienen costos, que deben ser lo más bajo posibles); y 6) Promoción del crecimiento y la estabilidad de precios (los sistemas impositivos deben procurar estimular el crecimiento y la estabilidad de los precios, como también el ahorro y la inversión, que son la base para el desarrollo sustentable de una nación).

#### 2.3. Sistema tributario o sistema fiscal: ¿acaso no se habla de lo mismo?

No obstante que los términos sistema tributario y sistema fiscal se utilizan como sinónimo en muchos casos, Abdala (2017) comenta que dentro del ámbito tributario es preciso distinguir entre estos dos conceptos, e incluso agrega el de sistema impositivo. Al respecto, el mencionado autor indica que el

sistema fiscal se refiere al conjunto de ingresos públicos que afluyen a las arcas patrimoniales del estado, [...], es decir, ingresos crediticios, de derecho privado y patrimonial, y tributario. Por otro lado, el sistema tributario hace alusión solo a una porción de los ingresos públicos (tributarios) percibidos por el Estado, esto es, a los impuestos, tasas y contribuciones especiales (Abdala, 2017). Finalmente, “el sistema impositivo solo nos indica una categoría de ingresos públicos tributarios y, los impuestos” (p. 29). Por lo tanto, el concepto de sistema fiscal es diferente de los conceptos de sistema tributario y de sistema impositivo, pues la utilización de los diferentes términos amplía o reduce el ámbito material que ha de sistematizarse (Alarcón García, 2009; citada por Abdala, 2017). Con relación a lo señalado en el párrafo que antecede, Alarcón García (2009; citada por Abdala, 2017, p. 29) expone que “el sistema fiscal incluye al sistema tributario y este incluye, a su vez, al sistema impositivo; en esta jerarquía el primero es más amplio y abarca más que el segundo, y este lo es respecto del tercero”. Sigue exponiendo la citada autora que “muchas veces estos términos se usan en forma indiscriminada y sin determinar, en forma precisa, los conceptos de cada uno de ellos” (p. 29).

#### 2.4 La administración de los sistemas tributarios

En términos de Gill (2003; citado por Hasseldine, 2010), la administración tributaria se ejecuta a través de diversas tareas, las que pueden ser: a) De organización y gestión, y b) Operativas. Como tareas de organización y gestión se tiene: formulación de la estrategia y de la política; planificación, presupuesto y asignación de recursos; coordinación; gestión financiera; gestión de personal; gestión de las tecnologías; gestión de activos; control interno; anticorrupción; y anticorrupción. Por otra parte, como actividades operativas, están: registro de contribuyentes; servicios al contribuyente; proceso de declaraciones y pagos; supervisión de retenedores y agentes recaudadores; recopilación de información sobre transacciones gravables; análisis de riesgos y selección de casos para auditoría e investigación; auditoría e investigación; cobros impositivos; asuntos legales y judiciales; y estudios fiscales.

Por lo que se refiere al contexto de la administración tributaria, autores como Owens y Hamilton (2004; citados por Hasseldine, 2010, p. 342) señalan que para resolver la problemática que se presenta en torno a ésta resulta necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos: 1) solo la simplificación de la ley no basta, 2) la simplificación política necesita de una voz con mayor alcance, 3) se necesita reducir la complejidad de la ley y de las políticas tributarias, 4) las pequeñas empresas

necesitan atención especial, 5) se necesitan nuevos esquemas de cumplimiento, 6) se necesita un nuevo pacto, y 7) la administración tributaria esta infradotada.

## 2.5. La pertinencia de los estudios comparativos en materia tributaria o fiscal

En términos de Piovani y Krawczyk (2017, p. 822), estos indican que:

Los estudios comparativos ocupan un lugar muy destacado en las ciencias sociales, no sólo por el valor de las descripciones, explicaciones o interpretaciones de la realidad que puedan realizarse a partir de ello, sino también, y especialmente en las últimas décadas, por haberse erigido como un insumo para el diagnóstico de problemas sociales y para el diseño de políticas públicas y, a la vez como un parámetro de referencia y una fuente de legitimización.

Siguiendo con los mismos autores, estos mencionan que “si bien en muchas áreas temáticas [...], se registran antecedentes bastantes remotos de análisis comparativos, especialmente en el campo de los estudios políticos (Piovani y Krawczyk, 2017, p. 822). Siguen comentando los citados autores que: Aunque en toda investigación científica la comparación, como acto singular de conocimiento, tenga un rol destacado, se ha sostenido que los estudios comparativos constituyen un tipo particular en el que el objetivo cognoscitivo principal implica la comparación sistemática y deliberada de objetos complejos (instituciones, ciudades, países, sistemas educativos, sistemas políticos, etc.).

## 2.6. Cómo puede el estado del arte abonar en pro del desarrollo de la disciplina fiscal

Señala Molina (2005, p. 73) que:

El estado del arte es una modalidad de la investigación documental que permite el estudio del conocimiento acumulado (escrito en textos) dentro de un área específica. Sea cual fuere el abordaje del estado del arte, se considera que su realización implica el desarrollo de una metodología resumida en tres grandes pasos: contextualización, clasificación y categorización; los cuales son complementados por una fase adicional que permita asociar al estado del arte de manera estructural, es decir hacer el análisis (sinónimo de investigación). De esta manera se observa que la realización de estados del arte permite la circulación de la información, genera una demanda de conocimiento y establece comparaciones con otros conocimientos paralelos a este, ofreciendo diferentes posibilidades de comprensión del problema tratado; pues brinda más de una alternativa de estudio. Si se adopta la idea de que el conocimiento se genera a partir de la investigación, la revisión del estado del arte sobre un tema específico constituye un paso obligado dentro del proceso de construcción de conocimiento, ya que el estudio previo y sistemático de las investigaciones precedentes, permiten no solo a contribuir al mejoramiento de la teoría y la práctica de un tópico

determinado sino también llegar a conclusiones y respuestas nuevas que se proyectan a futuro (p. 75).

Según Londoño, Maldonado y Calderón (2014) “el estado del arte le sirve al investigador como referencia para asumir una postura crítica frente a lo que se ha hecho y lo que falta por hacer en torno a una temática o problemática concreta, para evitar duplicar esfuerzos o repetir lo que ya se ha dicho y, además, para localizar errores que ya fueron superados”. El estado del arte es una investigación documental que tiene como objetivo recuperar y trascender el conocimiento acumulado sobre un objeto de estudio específico, para posibilitar la comprensión crítica sobre el conocimiento de un fenómeno con el fin de generar nuevos conocimientos y comprensiones, lo cual permite adoptar o desarrollar una perspectiva teórica a partir de la revisión, análisis crítico e interpretación de documentos existentes.

### **3. Metodología**

El diseño de esta investigación es de tipo cualitativo. Se utilizó una metodología de carácter documental, específicamente el estado del arte, el cual busca la comprensión e interpretación actual de un fenómeno. Para concentrar la información del estado del arte se utilizaron fichas que incluyen el título del estudio consultado, el autor o autores del estudio y se presentó una síntesis de cada trabajo, así como las principales conclusiones a las que llegaron los autores de los mismos.

Esta investigación se enfocó en la búsqueda de estudios internacionales comparativos de dos o más países de América Latina, en lo referente al tema de sus sistemas tributarios, o que abordaran algún elemento específico como parte de dichos sistemas. El estudio consideró investigaciones que se hayan publicado durante el periodo 2016-2019, no obstante que las investigaciones trataran asuntos correspondientes a años anteriores. Para la recopilación de información se revisaron diversas bases de datos como Redalyc, Dialnet, Google Scholar, entre otras. Se ejecutó un análisis de diez estudios internacionales comparativos sobre sistemas tributarios de América Latina, cuyos resultados se exponen en el siguiente apartado de este documento.

### **4. Revisión de resultados**

Derivado de la revisión del estado del arte durante el periodo 2016-2019, se encontraron los estudios internacionales comparativos sobre los sistemas tributarios de América Latina que se presentan en las fichas 1 a la 10.

Ficha 1
Título del estudio: <i>La situación tributaria en américa latina: raíces y hechos estilizados</i>

Autor(es) del estudio: Gómez Sabaini, J. C., & Morán, D. (2016)

#### Síntesis del estudio

Este documento identifica los hechos estilizados que han caracterizado los sistemas tributarios de América Latina (AL) a lo largo de los últimos dos decenios. A pesar de la heterogeneidad entre países, la carga tributaria ha aumentado en casi todos los casos; y la estructura tributaria, en promedio, se ha venido concentrando en el impuesto al valor agregado y el impuesto a la renta. La ampliación, en años recientes, de los objetivos de la política tributaria más allá de lo meramente fiscal ha llevado a los autores a plantear nuevos lineamientos de reforma tributaria en los países de la región.

El estudio cierra mencionando lo siguiente:

- [...], se observa claramente que los dos grandes pilares sobre los que se asienta la tributación de todos los países, desarrollados o en desarrollo, son la imposición sobre la renta y los impuestos sobre los consumos. Durante las últimas tres décadas, las medidas de reforma han estado enfocadas en la expansión y fortalecimiento del IVA. [...], se considera que el peso de una segunda generación de reformas tributarias en AL debería enfocarse primordialmente en el ISR, tanto en lo que respecta a las personas naturales como a las personas jurídicas, y que debería complementarse asimismo con un fortalecimiento de la imposición patrimonial.

- El escaso efecto redistributivo es una de las principales falencias de la tributación en los países de AL; para revertir esta situación, resulta imperativo aumentar el peso relativo de la tributación directa dentro de la estructura tributaria. En ese sentido, fortalecer el impuesto sobre la renta personal constituye el principal desafío para todos los países, lo que requiere recorrer dos caminos paralelos.

- Mientras que algunos países han optado por una estructura de imposición dual (moderadamente progresiva para rentas del trabajo y proporcional, con una tasa reducida, para las rentas de capital), [...], otros han mantenido una tasa única para el conjunto de todos los tipos de ingresos (incluso cuando, en algunos casos, se hayan excluido a las ganancias de capital de la base gravable del ISR y estén sujetas a un tratamiento particular).

- [...], las reformas futuras deberían focalizarse en analizar detalladamente la conveniencia (costo/beneficio) de mantener la numerosa serie de incentivos tributarios y tratamientos especiales que se hallan vigentes en los países de AL, donde aún, luego de tantos años de utilización, predomina la incertidumbre respecto de los resultados alcanzados. [...], es prioritaria la realización de informes de evaluación sobre los efectos de estos regímenes especiales para determinar fehacientemente si los mismos justifican su existencia dados los elevados costos recaudatorios que implican al fisco.

- [...], los países miembros de la OCDE han avanzado con una serie de recomendaciones en materia de tributación internacional que resultan sumamente adecuadas para tratar de evitar las prácticas fiscales nocivas en un contexto globalizado (OCDE, 1998). Entre las medidas recomendadas se destacan: a) la restricción a la deducción de pagos a entidades localizadas en países considerados “paraísos fiscales”, b) la imposición de impuestos por retención en la fuente en ciertos pagos a residentes de esos países, c) la modificación de la definición de residencia corporativa para contrarrestar el uso de sociedades extranjeras, con el fin de evadir el impuesto nacional, d) la aplicación efectiva (e incorporación en la legislación tributaria) de reglas de precios de transferencia, e) la introducción de reglas para evitar la subcapitalización de sociedades residentes por parte de no residentes y f) la adopción de reglas para intensificar el intercambio de información entre países y el acceso a la información bancaria para efectos fiscales; entre otras.

- Como parte de un necesario proceso de fortalecimiento de descentralización fiscal, los países de la región deberán realizar un gran esfuerzo para revalorizar el rol de la tributación patrimonial como fuente de recursos subnacionales. En la gran mayoría de los casos, los problemas son los mismos y, por ende, se aplican con cierta generalidad recomendaciones tales como la ampliación de la base gravable (eliminando exenciones y tratamientos especiales), el aumento de alícuotas y la modernización de los catastros

y de la administración tributaria subnacional. Dada la gran dependencia de las transferencias provenientes del gobierno central, resulta indispensable reforzar la capacidad institucional y los incentivos de los gobiernos locales para aumentar su caudal de recursos propios.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez Sabaini y Morán (2016).

Ficha 2
Título del estudio: <i>La equidad del sistema tributario y su relación con la moral tributaria. Un estudio para América Latina</i>
Autor(es) del estudio: Castañeda Rodríguez, V. M. (2017).
Síntesis del estudio
<p>Esta investigación estudia la asociación entre la moral fiscal y el grado de equidad tributaria tomando sus dos dimensiones, la horizontal y la vertical, para el Impuesto sobre la Renta Personal. Aunque recientemente han surgido investigaciones que estudian el mismo tema, algunas de sus limitaciones consisten en que no adoptan medidas objetivas de la inequidad tributaria; además, su cobertura privilegia a los países desarrollados, pese a que otras regiones como AL adolecen de altos grados de incumplimiento fiscal. Por su parte, este trabajo, al tomar la encuesta practicada por Latino barómetro (2011) en 18 países de la región y emplear los índices de Atkinson-Plotnick y Kakwani, encuentra que no sólo la baja progresividad se asocia con una menor moral tributaria, del mismo modo como ocurre con la inequidad horizontal, sino que los dos factores bajo estudio son los que presentan mayores efectos marginales.</p> <p>Conclusiones del estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Usualmente, tras una crisis económica, como la ocurrida en 2008, los gobiernos emprenden importantes reformas económicas y fiscales que buscan el aumento de impuestos como el IVA y la promoción de la inversión, a través de beneficios en el campo de los impuestos sobre la renta, [...]. Sin embargo, este tipo de reformas suponen beneficios sólo para un pequeño grupo de contribuyentes, mientras que los individuos de ingresos bajos y medios tradicionalmente salen perjudicados al percibir una mayor carga tributaria, lo que al asociarse con un detrimento en relación con el principio de equidad tributaria favorece una menor moral tributaria de la ciudadanía. Por lo tanto, las proyecciones de recaudación de este tipo de reformas podrían estar sobreestimadas, al no considerar mayores tasas de evasión como respuesta de los contribuyentes.</li><li>- [...], el principio de equidad tiene dos vertientes, pues no sólo importa que los contribuyentes con la misma capacidad de pago sean objeto de una carga tributaria equivalente (equidad horizontal), sino también que aquellos en una mejor condición económica contribuyan proporcionalmente con más recursos para financiar la provisión pública de bienes y servicios (equidad vertical). Al respecto, los resultados econométricos de este trabajo indican que son precisamente estas dos dimensiones, capturadas objetivamente (i.e., independiente de las percepciones de cada encuestado) a través del índice de Atkinson-Plotnick y de Kakwani, los factores que mayor incidencia relativa tienen en la moral tributaria de los ciudadanos latinoamericanos.</li><li>- [...], la falta de un tratamiento equitativo hacia los contribuyentes por parte del Estado, a razón de las afectaciones de las respectivas bases gravables por la existencia de exenciones especiales, por ejemplo, o la aplicación de tarifas diferenciales que no responden a las capacidades económicas de los agentes, sino a las fuentes de sus ingresos (caso del trato diferente que se da a las rentas del capital y del trabajo), además de implicar una pérdida de recaudación (gasto tributario) contribuye a una menor moral tributaria de los ciudadanos y facilita que tomen la decisión de evadir.</li></ul>

- Todo esto hace necesario que los proyectos de reforma tributaria no sólo consideren su potencial de generar una mayor recaudación gracias a la participación de los contribuyentes ya cautivos (i.e., quienes tradicionalmente cumplen), sino también el desincentivo para pagar impuestos que puede generarse si hacen más inequitativo, tanto horizontal como verticalmente, al sistema tributario. Por lo tanto, los cambios estructurales en la materia, entendidos como aquellos que en lugar de aumentar tasas se concentran en revisar la pertinencia de diversos tratamientos tributarios diferenciales (e.g., exenciones, descuentos y deducciones especiales), constituyen una alternativa que merece ser tenida en cuenta para resolver los problemas de la baja recaudación y bajo cumplimiento que padecen diversos países latinoamericanos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Castañeda y Rodríguez (2017).

Ficha 3
Título del estudio: <i>Equidad y sistema tributario en América Latina</i>
Autor(es) del estudio: Jiménez, J. P. (2017).
Síntesis del estudio
<p>Las profundas desigualdades justifican por sí solas la necesidad de analizar la relación entre política tributaria y equidad, a manera de poder ampliar la intervención pública para mejorar su impacto distributivo. En la última década, la discusión sobre la desigualdad ocupó un lugar de mayor envergadura en el debate público. La utilización de nueva información y metodologías ha permitido contar con nuevas evidencias para avanzar en políticas adecuadas. No obstante, siguen pendientes reformas impositivas que aumenten la recaudación y contribuyan a la redistribución en mayor escala.</p> <p>Conclusiones del estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las profundas desigualdades que caracterizan a los países de la región constituyen un argumento de gran entidad para analizar la relación entre política tributaria y equidad, de manera de poder mejorar la intervención pública para aumentar su impacto distributivo. Determinar el significado de la equidad tributaria y evaluar las distintas dimensiones que la componen no resulta una cuestión sencilla. Son muchos los términos próximos que se utilizan en el debate público y con frecuencia se emplean de manera confusa y con escasa precisión.</li> <li>- Profundizar el análisis de la desigualdad con nuevos estudios que mejoren la información existente incorporando nuevas herramientas de análisis, como ajustes por subdeclaración de ingresos o datos de declaraciones juradas de impuestos, es una agenda de investigación de relevancia para la región.</li> <li>- Es necesario que se continúe debatiendo respecto a la estructura y composición de aquellas medidas tributarias que pueden ser consideradas como una asignatura pendiente en esta materia y que básicamente hacen referencia a la estructura de la imposición a la renta, a los patrimonios personales y a los gravámenes sobre herencias, donaciones y sucesiones.</li> <li>- La alta concentración de la riqueza y el ingreso en AL requiere de un tratamiento cuidadoso del sistema tributario y de las reformas por implementar, en el que se promueva un aprovechamiento integral de su acción redistributiva. En este esquema, debe fortalecerse el impuesto a la renta personal y potenciar así sus efectos recaudatorios y distributivos, promoviendo un tributo general y de base amplia que considere todas las rentas del contribuyente en su base gravable y coordine su accionar con los distintos regímenes simplificados.</li> <li>- [...], es importante notar que la alta desigualdad no se corregirá solo con mayor tributación. [...] sería necesario abordar una diversidad de factores que contribuyen a la generación y reproducción de la desigualdad, como la concentración del mercado, la imposición de barreras a la competencia, la protección estatal de los grandes conglomerados financieros y el debilitamiento de los</li> </ul>

sindicatos y la sociedad civil, y desarrollar reformas que compensen el enorme poder político y económico del que gozan en la actualidad las elites económicas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Jiménez (2017).

Ficha 4
Título del estudio: <i>Distribución del ingreso e imposición a las altas rentas en américa latina</i>
Autor(es) del estudio: Amarante V., & Jiménez, J. P. (2016).
Síntesis del estudio
<p>En la última década los niveles de desigualdad en la distribución del ingreso se han reducido significativamente en AL. Esto es producto de un crecimiento económico sostenido y la marcada reducción de los niveles de pobreza. No obstante, en términos internacionales la región continúa siendo la más desigual del planeta manteniendo altos niveles de concentración del ingreso. [...], las mediciones sobre desigualdad, provenientes de encuestas de los hogares, podrían estar subestimando la alta concentración del ingreso al compararse con mediciones provenientes de registros fiscales, al mismo tiempo que las estructuras tributarias se encuentran sesgadas hacia impuestos indirectos con un más regresivo impacto distributivo.</p> <p>Este artículo propone la incorporación de instrumentos de análisis, basados en los registros tributarios, que permitan mejorar las mediciones sobre la desigualdad, así como cambios en materia impositiva a fin de aumentar la recaudación y el alcance efectivo de los impuestos sobre los individuos de más altos ingresos.</p> <p>Comentarios del estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Si bien en el mundo desarrollado se ha avanzado de manera notable en analizar las participaciones de los altos ingresos en la distribución y en advertir sobre su aporte a la recaudación del impuesto a la renta, aún queda mucho camino por recorrer, sobre todo en el caso de los países de AL, donde este tipo de estudios es bastante reciente y se han realizado para pocos países.</li><li>- Esto resulta de gran importancia, puesto que da luces sobre qué reformas tributarias aún están pendientes en la región para aumentar la recaudación y el alcance efectivo de los impuestos sobre los individuos de más altos ingresos, lo cual mejoraría el efecto distributivo de los sistemas tributarios. Se debe continuar debatiendo respecto a la estructura y composición de aquellas medidas tributarias que pueden considerarse aún una asignatura pendiente en esta materia y que en esencia hacen referencia a la estructura de la imposición a la renta, a los patrimonios personales y a los gravámenes sobre herencias, donaciones y sucesiones.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Amarante y Jiménez (2016).

Ficha 5
Título del estudio: <i>El impacto del sistema tributario y el gasto social en la distribución del ingreso y la pobreza en América Latina. Una aplicación del marco metodológico del proyecto Compromiso con la Equidad (CEQ)</i>
Autor(es) del estudio: Lustig, N. (2017).
Síntesis del estudio
<p>Este artículo aplica el método de incidencia fiscal tradicional y los nuevos desarrollos del Instituto Compromiso con la Equidad (CEQ) para estimar el impacto de la política fiscal en la desigualdad y la pobreza en 16 países de AL alrededor del año 2010. A partir de la información disponible sobre ingresos y gastos y otras dimensiones en las encuestas de hogares y del conocimiento de</p>

las características del sistema fiscal, el método del CEQ consiste en asignar a cada individuo según corresponda la carga de los impuestos a la renta y al consumo, y los beneficios de las transferencias monetarias, los subsidios al consumo y el gasto en educación y salud. De esta manera, se construyen los diferentes conceptos de ingreso pre fiscal y pos fiscal, mismos que se utilizan para generar los correspondientes indicadores de desigualdad y pobreza. Esto permite estimar, para cada país, el impacto sobre la distribución del ingreso y la pobreza de cada componente del sistema fiscal, así como el del sistema en su conjunto. Como la metodología es común, los resultados se pueden comparar entre países. Los países que más redistribuyen son Argentina, Brasil, Costa Rica y Uruguay, y los que menos, Guatemala, Honduras y Perú. La política fiscal reduce la pobreza extrema (monetaria) en 12 de los 16 países. Sin embargo, la incidencia de la pobreza después de impuestos, subsidios y transferencias monetarias es mayor que la incidencia para el ingreso de mercado en Bolivia, Guatemala, Honduras y Nicaragua, aun cuando en estos cuatro países la política fiscal sí reduce la desigualdad. El efecto de las pensiones contributivas sobre la desigualdad es heterogéneo y, contrariamente a lo que a veces se arguye, igualador en nueve países de la región. El gasto en educación preescolar y primaria es igualador y probable (el beneficio por persona baja con el ingreso por persona) en todos los países. El gasto en educación secundaria es igualador en todos los países y también probable en algunos. El gasto en educación terciaria nunca es probable, pero es igualador en todos los países a excepción de Guatemala. El gasto en salud siempre es igualador, pero es probable solamente en algunos países. La región latinoamericana presenta una gran heterogeneidad en el tamaño del estado y en la capacidad de utilizar al fisco para reducir la desigualdad y la pobreza. A mayor gasto social (como proporción del PIB), mayor redistribución; pero países con un nivel de gasto social similar, o incluso menor, muestran diferentes niveles de redistribución lo cual sugiere que otros factores tales como la composición y focalización del gasto intervienen en determinar el efecto redistributivo más allá del tamaño del gasto. Es importante recalcar que mayor redistribución no necesariamente es siempre un resultado deseable, ya que en este trabajo no se estiman los efectos sobre la sostenibilidad fiscal y la eficiencia. En algunos países, el peso de los impuestos al consumo es tal que una proporción de la población pobre es pagadora neta al sistema fiscal (antes de recibir las transferencias ‘en especie’ en educación y salud). Los gobiernos deberían examinar si este efecto no deseable podría ser evitado, o por lo menos disminuido, mediante incrementos en las transferencias monetarias focalizadas o reducción de los impuestos al consumo que son particularmente onerosos para la población pobre.

Fuente: Elaboración propia a partir de Lustig (2017).

Ficha 6
Título del estudio: <i>Evasión tributaria en América Latina: Nuevos y antiguos desafíos en la cuantificación del fenómeno en los países de la región</i>
Autor(es) del estudio: Gómez Sabaini, J. C., & Morán, D. (2016).
Síntesis del estudio
La evasión tributaria ha sido continúa siendo uno de los principales obstáculos que afectan a las finanzas públicas de los países de AL. Si bien hasta hace algunos años el enfoque predominante se concentraba en los impuestos aplicados en el ámbito doméstico, la intensificación de las operaciones globales de grandes empresas multinacionales ha obligado a los países a adoptar una mirada más amplia y sofisticada del problema más allá de las fronteras geográficas de los países. Por esas razones, este documento tiene como objetivo fundamental brindar una visión en conjunto del fenómeno de la evasión fiscal desde ambas perspectivas. Por un lado, los países de la región han avanzado en la reforma de sus legislaciones tributarias para incorporar mecanismos orientados a evitar el traslado de beneficios, así como la erosión de las bases imponibles (BEPS) a otras jurisdicciones. Sin embargo, particularmente en AL, todavía es muy escaso lo que se conoce acerca de la magnitud de este problema. Algunos estudios de carácter global elaborados por organismos internacionales –como la OCDE o la UNCTAD- sugieren que las pérdidas fiscales

asociadas a las maniobras de BEPS serían muy significativas y, en ese contexto, la cooperación e interacción entre los países aparece como una condición indispensable para aumentar el conocimiento y la precisión de las estimaciones cuantitativas en esta materia y avanzar en el control de este fenómeno. Por otro lado, hacia el interior de los países de la región, la medición evasión dista mucho de constituir una tarea institucionalizada, con adecuada periodicidad y publicidad de los resultados en la mayoría de los casos. En el Impuestos al Valor Agregado se observaron importantes progresos entre 2000 y 2008, los cuales se han ido diluyendo durante los últimos años. Por el contrario, en el Impuesto sobre la Renta no sólo resulta ser muy inferior la existencia de estimaciones disponibles, sino que además se han observado mayores niveles de incumplimiento tanto para personas físicas como para sociedades. De igual modo, también es relevante el nivel de evasión en torno a las contribuciones para el financiamiento de la seguridad social. En suma la cuantificación sistemática de los elevados niveles de evasión aún permanece como una cuenta pendiente en gran parte de AL.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez Sabaini y Morán (2016).

Ficha 7
Título del estudio: <i>Los sistemas tributarios y el desarrollo en la integración sudamericana</i>
Autor(es) del estudio: Mirabelli, R. J. (2018).
Síntesis del estudio
<p>Este trabajo analiza los sistemas tributarios en Sudamérica limitando su análisis al nivel nacional de los países integrantes del MERCOSUR y sus Estados Asociados. Se parte del análisis de las distintas posiciones teóricas que describen la existencia de una nueva forma de cooperación entre los Estados a partir de lo que se ha denominado como “multilateralismo latinoamericano” caracterizado por la constitución de un proceso de concertación política o, [...], uno de integración multifuncional, [...]. Se abordó la relación entre lo declarado en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y las recomendaciones fiscales y tributarias que deberían cumplir los países. Es decir, se trata de determinar si del documento de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se desprende una “exigencia de compromiso fiscal explícito” hacia los países para cumplir con la obligación aceptada o si los mismos Estados en virtud de dicho acuerdo deben llevar adelante políticas públicas que contengan una disciplina fiscal basada en una correcta distribución de los ingresos. También se analiza cuál ha sido la tendencia en los últimos años en materia tributaria de los países miembros y asociados del MERCOSUR a los fines de determinar si las modificaciones de política fiscal adoptadas por los mismos resultan conducentes para cumplir con lo asumido internacionalmente.</p> <p>Conclusiones del estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La heterogeneidad en materia de atribución de potestades tributarias ha caracterizado a los regímenes fiscales de los países de América del Sur y particularmente a los del MERCOSUR.</li> <li>- Ha habido reformas en búsqueda de una mayor progresión de los ingresos fiscales en función del establecimiento de gravámenes aplicados sobre el patrimonio y no sobre el consumo.</li> <li>- Las modificaciones impulsadas tuvieron dos objetivos: por un lado, la incorporación al sistema de ingresos fiscales de ciudadanos/contribuyentes que estaban fuera de los sistemas registrales, ello a partir de acciones tendentes a consolidar planes de regularización impositiva, el establecimiento de regímenes de blanqueos de capitales, etc.</li> <li>- Se puede considerar que, a partir de los cambios impulsados por los distintos gobiernos del bloque, si bien los mismos no han sido profundos ni generalizados, indican una sana intención en búsqueda de una evolución en la progresión de los sistemas</li> </ul>

tributarios tratando de incrementar los ingresos provenientes de fuente impositiva gravando con mayor énfasis la manifestación directa de riqueza en detrimento del consumo.

- El rumbo que han decidido tomar las distintas administraciones indica una similitud en el desarrollo de sus políticas fiscales en general y en lo tributario en particular.

- Las acciones a futuro deberían desplegarse en dos sentidos: a nivel nacional y doméstico una búsqueda del reforzamiento y consolidación interna de los sistemas tributarios de los países del MERCOSUR y sus socios intentando conseguir una mejor recaudación, justa, equitativa y continuadora de los procesos de reformas iniciados en los últimos años. En el nivel regional, se deberá desarrollar acciones en búsqueda de la generación de espacios de coordinación entre los miembros del bloque con una mayor participación del Estado desplegando un rol dinámico y activo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Mirabelli (2018).

#### Ficha 8

Título del estudio: *La auditoría tributaria por sistemas electrónicos frente a los derechos de los contribuyentes: Un estudio comparado en América Latina*

Autor(es) del estudio: Faúndez-Ugalde, A., Osman-Hein, R., & Pino-Moya, M. (2018).

#### Síntesis del estudio

Esta investigación comprende el análisis sistemático y técnico de la normatividad que regula los procesos de auditoría tributaria a través de sistemas electrónicos desarrollados en Chile, México, Brasil, Perú, Bolivia, Argentina, Venezuela, Ecuador, Colombia, Uruguay y Paraguay, contrastando dicha normativa con los derechos de los contribuyentes que los países en estudio deben tutelar en el ejercicio de sus facultades de fiscalización de los impuestos desde el inicio de la auditoría tributaria, velando por la integridad de la información y certificando su acceso, hasta la notificación del término de ella, lo que da cuenta de la destrucción de la información.

#### Conclusiones del estudio:

- El análisis sistemático y técnico de la normativa que regula los procesos de auditoría tributaria a través de sistemas electrónicos, desarrollados en los países en estudio, demuestra un tratamiento asimétrico en las distintas etapas de dicho procedimiento frente a los derechos de los contribuyentes. Primero, solamente contemplan este tipo de auditorías Chile, México, Brasil, Perú, Bolivia, Argentina y Venezuela, mientras que en los demás países no se inhibe la posibilidad de aplicar este tipo de procedimiento recurriendo a la normatividad general.

- Ninguna de las legislaciones en estudio establece como eximente de responsabilidad la falta de capacidad técnica del contribuyente para implementar los sistemas tecnológicos que requiera la autoridad administrativa.

- Los países que cuentan con regulación expresa de auditoría tributaria por medios electrónicos reconocen el derecho de los contribuyentes a ser notificados de la primera gestión de fiscalización, salvo Brasil, en donde la obligación de informar se convierte en un deber del contribuyente en entregar su situación contable una vez al año de manera electrónica.

- En cuanto al resguardo de la integridad de la información y levantamiento de un acta de los antecedentes que autoridad fiscal tuvo acceso, dentro de los países que contempla la auditoría tributaria electrónica, solo Argentina no regula expresamente dichas situaciones.

- Respecto del derecho del contribuyente a ser notificado del proceso de destrucción de la información copiada por la autoridad administrativa emitiendo la correspondiente acta de destrucción, Chile es el único caso en donde se encuentra regulación expresa.

- La prohibición de los funcionarios de la autoridad fiscal de divulgar la información a la cual tuvieron acceso es reconocida por todos los países en estudio, por lo que es un criterio unificado a nivel regional.

Fuente: Elaboración propia a partir de Faúndez-Ugalde, Osman-Hein y Pino-Moya (2018).

Ficha 9
Título del estudio: <i>Inversión privada, gasto público y presión tributaria en América Latina</i>
Autor(es) del estudio: Brito-Gaona, L. F., & Iglesias, E. M. (2017).
Síntesis del estudio
Se busca evidencia empírica acerca de si un aumento de los impuestos, del gasto público y en general, un estado muy intervencionista estimula o desestimula la inversión privada en América Latina. Los resultados [...] muestran evidencia consistente con tres hipótesis: (1) que la presión tributaria (impuestos sobre renta y consumo) tiene efectos significativos en la inversión privada; (2) que la inversión pública tiene un efecto de <i>crowding out</i> con la inversión privada; (3) y que, para estimular la inversión privada, se prefiere que el gobierno sea poco intervencionista.
Conclusiones del estudio:
<ul style="list-style-type: none"><li>- Los resultados del análisis realizado en este artículo para América Latina muestran evidencia a favor de las siguientes tres hipótesis: <i>Primero</i>, que la presión tributaria tiene efectos significativos en la inversión privada.</li><li>- El impuesto sobre el consumo puede tener cierta superioridad al impuesto sobre la renta en relación a incentivar la inversión privada.</li><li>- La inversión pública tiene un claro efecto <i>crowding out</i> con la inversión privada.</li><li>- Para estimular la inversión privada se prefiere que el gobierno sea poco intervencionista.</li><li>- El gasto público es incapaz de reactivar la inversión privada, sobre todo cuando es financiado con recursos tributarios. [...], mostramos evidencia a favor de que la posición durante las últimas décadas que han sostenido algunos gobiernos latinoamericanos, en el sentido de aumentar la participación estatal en la actividad económica del país y privilegiar la recaudación tributaria, puede tener efectos perjudiciales sobre la inversión privada. [...] si hay que elegir un aumento de impuestos, [...] mostramos evidencia a favor de que incrementos del impuesto sobre el consumo son menos perjudiciales para la inversión privada que aumentos en el impuesto sobre la renta.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Brito-Gaona e Iglesias (2017).

Ficha 10
Título del estudio: <i>Descentralización y autonomía fiscal subnacional en América Latina: Panorama comparado de Brasil, Colombia, México y Perú</i>
Autor(es) del estudio: Porto, A., Pineda M., C. & Eguino, H. (2018)
Síntesis del estudio
Se presenta una revisión general del panorama del sector fiscal subnacional en América Latina. Se utilizan datos de la Plataforma de Información Fiscal Subnacional del Banco Interamericano de Desarrollo para realizar un estudio aplicado de descentralización, autonomía e impacto fiscal territorial en Brasil, Colombia, México y Perú. Las preguntas que guiaron la investigación son: ¿Cuáles son las principales características de la descentralización de ingresos y gastos públicos en los países estudiados?; ¿Hay igualdad

de oportunidades entre los gobiernos subnacionales en cuanto a la disponibilidad de recursos para el gasto público?: ¿Cómo varía la autonomía fiscal entre jurisdicciones y al interior de los países?: ¿En qué medida las transferencias del gobierno central compensan o amplifican las diferencias de recursos propios a nivel territorial?: y ¿Cuáles son los posibles impactos de diferentes escenarios de autonomía fiscal subnacional sobre la equidad territorial?. Las mediciones y estimaciones revelan que: i) hay un importante grado de descentralización fiscal que, por lo general, tiende a aumentar en el tiempo; ii) existe una importante asimetría entre las responsabilidades de gastos y de recaudación propia; iii) hay diferencias en las capacidades tributarias que inciden en la disponibilidad de bienes públicos subnacionales, medida utilizando como indicador el gasto público (desequilibrios horizontales), y iv) las transferencias intergubernamentales no permiten superar los desequilibrios horizontales (en términos de gasto) pese a su impacto distributivo. Estas cuestiones deberían abordarse con políticas fiscales bien diseñadas y Adaptadas a la realidad de cada país. Las políticas deberían delimitarse enfocándose en el conjunto de gastos, recursos propios y transferencias; contemplando la eficiencia, la equidad y los incentivos, y preservando la solvencia fiscal y la sostenibilidad. El aumento de la capacidad recaudatoria propia de los gobiernos subnacionales y la disminución de las disparidades horizontales en términos de gastos requieren especial atención.

Fuente: Elaboración propia a partir de Porto, Pineda y Eguino (2018).

## 5. Conclusiones

Derivado de la revisión y análisis de los estudios internacionales comparativos en torno a los sistemas tributarios de América Latina (AL), publicados entre 2016 y 2019, y que se citan en el apartado 4 de este documento, se puede concluir que:

### *Estudio 1.*

- A pesar de la heterogeneidad entre países de la región, la carga tributaria ha aumentado en casi todos los casos; y la estructura tributaria, en promedio, se ha venido concentrando en el impuesto al valor agregado y el impuesto a la renta.
- Se observa claramente que los dos grandes pilares sobre los que se asienta la tributación de todos los países, desarrollados o en desarrollo, son la imposición sobre la renta y los impuestos sobre los consumos. Durante las últimas tres décadas, en el caso de A las medidas de reforma han estado enfocadas en la expansión y fortalecimiento del IVA; Por lo que se considera que el peso de una segunda generación de reformas tributarias debería enfocarse primordialmente en el ISR.
- El escaso efecto redistributivo es una de las principales falencias de la tributación AL; por lo que, para revertir esta situación, resulta imperativo aumentar el peso relativo de la tributación directa dentro de la estructura tributaria.
- Mientras que algunos países han optado por una estructura de imposición dual (moderadamente progresiva para rentas del trabajo y proporcional, con una tasa reducida, para las rentas de capital), otros han mantenido una tasa única para el conjunto de todos los tipos de ingresos.

- Las reformas futuras deberían focalizarse en analizar detalladamente la conveniencia (costo/beneficio) de mantener la numerosa serie de incentivos tributarios y tratamientos especiales que se hallan vigentes en AL.
- Como parte de un necesario proceso de fortalecimiento de descentralización fiscal, los países de la región deberán realizar un gran esfuerzo para revalorizar el rol de la tributación patrimonial como fuente de recursos subnacionales.

#### *Estudio 2.*

- Los gobiernos emprenden importantes reformas económicas y fiscales que buscan el aumento de impuestos como el IVA y la promoción de la inversión, a través de beneficios en el campo de los impuestos sobre la renta; Sin embargo, este tipo de reformas suponen beneficios sólo para un pequeño grupo de contribuyentes, mientras que los individuos de ingresos bajos y medios tradicionalmente salen perjudicados al percibir una mayor carga tributaria, lo que al asociarse con un detrimento en relación con el principio de equidad tributaria favorece una menor moral tributaria de la ciudadanía. Por lo tanto, las proyecciones de recaudación de este tipo de reformas podrían estar sobreestimadas, al no considerar mayores tasas de evasión como respuesta de los contribuyentes.
- La falta de un tratamiento equitativo hacia los contribuyentes por parte del Estado, a razón de las afectaciones de las respectivas bases gravables por la existencia de exenciones especiales. Todo esto hace necesario que los proyectos de reforma tributaria no sólo consideren su potencial de generar una mayor recaudación gracias a la participación de los contribuyentes ya cautivos (i.e., quienes tradicionalmente cumplen), sino también el desincentivo para pagar impuestos que puede generarse si hacen más inequitativo, tanto horizontal como verticalmente, al sistema tributario.

#### *Estudio 3*

- Las profundas desigualdades justifican por sí solas la necesidad de analizar la relación entre política tributaria y equidad, a manera de poder ampliar la intervención pública para mejorar su impacto distributivo. Las profundas desigualdades que caracterizan a los países de AL constituyen un argumento de gran entidad para analizar la relación entre política tributaria y equidad, de manera de poder mejorar la intervención pública para aumentar su impacto distributivo.
- Es necesario que se continúe debatiendo respecto a la estructura y composición de aquellas medidas tributarias que pueden ser consideradas como una asignatura pendiente en esta materia y que básicamente hacen referencia a la estructura de la imposición a la renta, a los patrimonios personales y a los gravámenes sobre herencias, donaciones y sucesiones.

- La alta concentración de la riqueza y el ingreso en América Latina requiere de un tratamiento cuidadoso del sistema tributario y de las reformas por implementar, en el que se promueva un aprovechamiento integral de su acción redistributiva. En este esquema, debe fortalecerse el impuesto a la renta personal y potenciar así sus efectos recaudatorios y distributivos, promoviendo un tributo general y de base amplia que considere todas las rentas del contribuyente en su base gravable y coordine su accionar con los distintos regímenes simplificados.

#### *Estudio 4*

- En la última década los niveles de desigualdad en la distribución del ingreso se han reducido significativamente en América Latina. Si bien en el mundo desarrollado se ha avanzado de manera notable en analizar las participaciones de los altos ingresos en la distribución y en advertir sobre su aporte a la recaudación del impuesto a la renta, aún queda mucho camino por recorrer, sobre todo en el caso de los países de AL.

#### *Estudio 5*

- AL presenta una gran heterogeneidad en el tamaño del estado y en la capacidad de utilizar al fisco para reducir la desigualdad y la pobreza. A mayor gasto social (como proporción del PIB), mayor redistribución; pero países con un nivel de gasto social similar, o incluso menor, muestran diferentes niveles de redistribución lo cual sugiere que otros factores tales como la composición y focalización del gasto intervienen en determinar el efecto redistributivo más allá del tamaño del gasto.

- En algunos países, el peso de los impuestos al consumo es tal que una proporción de la población pobre es pagadora neta al sistema fiscal (antes de recibir las transferencias 'en especie' en educación y salud). Los gobiernos deberían examinar si este efecto no deseable podría ser evitado, o por lo menos disminuido, mediante incrementos en las transferencias monetarias focalizadas o reducción de los impuestos al consumo que son particularmente onerosos para la población pobre.

#### *Estudio 6*

- La evasión tributaria ha sido continúa siendo uno de los principales obstáculos que afectan a las finanzas públicas de los países de AL. Por un lado, los países de la región han avanzado en la reforma de sus legislaciones tributarias para incorporar mecanismos orientados a evitar el traslado de beneficios, así como la erosión de las bases imponibles (BEPS) a otras jurisdicciones. Sin embargo, particularmente en AL, todavía es muy escaso lo que se conoce acerca de la magnitud de este problema. Por otro lado, hacia el interior de los países de la región, la medición evasión dista mucho de constituir una tarea institucionalizada, con adecuada periodicidad y publicidad de los resultados

en la mayoría de los casos. De igual modo, también es relevante el nivel de evasión en torno a las contribuciones para el financiamiento de la seguridad social. En suma, la cuantificación sistemática de los elevados niveles de evasión aún permanece como una cuenta pendiente en gran parte de AL.

#### *Estudio 7*

- La heterogeneidad en materia de atribución de potestades tributarias ha caracterizado a los regímenes fiscales de los países de América del Sur y particularmente a los del MERCOSUR. Ha habido reformas en búsqueda de una mayor progresión de los ingresos fiscales en función del establecimiento de gravámenes aplicados sobre el patrimonio y no sobre el consumo.

- Las acciones a futuro deberían desplegarse en dos sentidos: a nivel nacional y doméstico una búsqueda del reforzamiento y consolidación interna de los sistemas tributarios de los países del MERCOSUR y sus socios intentando conseguir una mejor recaudación, justa, equitativa y continuadora de los procesos de reformas iniciados en los últimos años. En el nivel regional, se deberá desarrollar acciones en búsqueda de la generación de espacios de coordinación entre los miembros del bloque con una mayor participación del Estado desplegando un rol dinámico y activo.

#### *Estudio 8*

- El análisis sistemático y técnico de la normativa que regula los procesos de auditoría tributaria a través de sistemas electrónicos, desarrollados en los países en estudio, demuestra un tratamiento asimétrico en las distintas etapas de dicho procedimiento frente a los derechos de los contribuyentes. Primero, solamente contemplan este tipo de auditorías Chile, México, Brasil, Perú, Bolivia, Argentina y Venezuela, mientras que en los demás países no se inhibe la posibilidad de aplicar este tipo de procedimiento recurriendo a la normatividad general.

- Ninguna de las legislaciones en estudio establece como eximente de responsabilidad la falta de capacidad técnica del contribuyente para implementar los sistemas tecnológicos que requiera la autoridad administrativa. Los países que cuentan con regulación expresa de auditoría tributaria por medios electrónicos reconocen el derecho de los contribuyentes a ser notificados de la primera gestión de fiscalización, salvo Brasil, en donde la obligación de informar se convierte en un deber del contribuyente en entregar su situación contable una vez al año de manera electrónica. En cuanto al resguardo de la integridad de la información y levantamiento de un acta de los antecedentes que autoridad fiscal tuvo acceso, dentro de los países que contempla la auditoría tributaria electrónica, solo Argentina no regula expresamente dichas situaciones.

- Respecto del derecho del contribuyente a ser notificado del proceso de destrucción de la información copiada por la autoridad administrativa emitiendo la correspondiente acta de destrucción, Chile es el único caso en donde se encuentra regulación expresa. La prohibición de los funcionarios de la autoridad fiscal de divulgar la información a la cual tuvieron acceso es reconocida por todos los países en estudio, por lo que es un criterio unificado a nivel regional

#### *Estudio 9*

- Para el caso de AL, el gasto público es incapaz de reactivar la inversión privada, sobre todo cuando es financiado con recursos tributarios, mostramos evidencia a favor de que la posición durante las últimas décadas que han sostenido algunos gobiernos latinoamericanos, en el sentido de aumentar la participación estatal en la actividad económica del país y privilegiar la recaudación tributaria, puede tener efectos perjudiciales sobre la inversión privada.

#### *Estudio 10*

- Las mediciones y estimaciones revelan que en el caso de algunos países de AL: a) hay un importante grado de descentralización fiscal que, por lo general, tiende a aumentar en el tiempo; b) existe una importante asimetría entre las responsabilidades de gastos y de recaudación propia; c) hay diferencias en las capacidades tributarias que inciden en la disponibilidad de bienes públicos subnacionales, medida utilizando como indicador el gasto público (desequilibrios horizontales), y d) las transferencias intergubernamentales no permiten superar los desequilibrios horizontales (en términos de gasto) pese a su impacto distributivo. Estas cuestiones deberían abordarse con políticas fiscales bien diseñadas y adaptadas a la realidad de cada país.

### **Referencias**

- Abdala, M. J. (2018). Estudio de la relación existente entre la presión fiscal tributaria y las empresas industriales de la República Argentina. *Proyecto de investigación*.
- Álvarez C., J. A. (2016). El actual sistema tributario cubano. *Heurística*, (4).
- Amarante, V., & Jiménez, J. P. (2016). Distribución del ingreso e imposición a las altas rentas en América Latina (Income Distribution and the Imposition of High Taxes in Latin America). *Cuadernos de Economía*, 35, 67.
- Argueta J., J. (2017). La Configuración Constitucional del Sistema Tributario Nicaragüense. *Revista de Derecho*, (23), 83-113.
- Brito-Gaona, L. F., & Iglesias, E. M. (2017). Inversión privada, gasto público y presión tributaria en América Latina. *Estudios de economía*, 44(2), 131-156.
- Castañeda Rodríguez, V. M. (2017). La equidad del sistema tributario y su relación con la moral tributaria. Un estudio para América Latina. *Investigación económica*, 76(299), 125-152.

- Castellanos Morales, E. N. C. (2007). Estudios comparados: una propuesta metodológica aplicada. *Principia Iuris*, 8(8).
- Faúndez Ugalde, A. (2019). La hipótesis tributaria: Aproximación conceptual y posibilidad de aplicación para el fortalecimiento del sistema tributario chileno. *Ius et Praxis*, 25(2), 67-106.
- Faúndez-Ugalde, A., Osman-Hein, R., & Pino Moya, M. (2018). La auditoría tributaria por sistemas electrónicos frente a los derechos de los contribuyentes: un estudio comparado en América Latina. *Revista chilena de derecho y tecnología*, 7(2), 113-135.
- Fernández F., D., Guardarucci, I. & Puig, J. (2016). Incidencia distributiva del sistema tributario argentino. *Estudios económicos*, 33(67), 23-45.
- Garzón C., M. A., Ahmed R., A. & Peñaherrera M., J. M. (2018). El sistema tributario y su impacto en la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador. *UNIANDÉS EPISTEME*, 5(1), 038-053.
- Giménez, L., Lugo, M. A., Martínez, S., Colman, H., Galeano, J. J. & Farfán, G. (2017). Paraguay: análisis del sistema fiscal y su impacto en la pobreza y la equidad. Documento de trabajo del CEQ, (74).
- Gómez Sabaini, J. C., & Morán, D. (2016). Evasión tributaria en América Latina: Nuevos y antiguos desafíos en la cuantificación del fenómeno en los países de la región.
- Gómez Sabaíni, J. C., & Morán, D. (2016). La situación tributaria en América Latina: raíces y hechos estilizados. *Cuadernos de Economía*, 35(spe67), 1-37.
- Gómez Sabaini, J.C., Jiménez, J. P. & Martner, R. (eds.). (2017). Consensos y conflictos en la política tributaria de América Latina. Libros de la CEPAL, N° 142 (LC/PUB.2017/5-P), Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Guerrero Briceño, J. C. (2017). Complejidad del sistema tributario en Colombia fundamentado en leyes imprecisas e inestables (Bachelor's thesis, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano).
- Guevara Patiño, R. (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? *Folios*, (44), 165-179.
- Hasseldine, J. (2010). La Administración de los sistemas tributarios. *University of Nottingham. Papeles de Economía Española*, (125/126).
- Jiménez, J. P. (2017). Equidad y sistema tributario en América Latina. *Nueva Sociedad*, (272), 52-67.
- Lustig, N. (2017). El impacto del sistema tributario y el gasto social en la distribución del ingreso y la pobreza en América Latina: Una aplicación del marco metodológico del proyecto Compromiso con la Equidad (CEQ). *El trimestre económico*, 84(335), 493-568.
- Mendoza laguna, Y. (2011). Concepciones sobre el sistema tributario. Observatorio de la Economía Latinoamericana, No. 152. Recuperado de <http://www.umednet.net/coursecon/ecolat/cu/2011/>
- Minaya, A. E. & Hernández E., C. (2015). Debilidades del sistema tributario en la República Dominicana. Informe para la obtención del grado de Licenciado en Contabilidad y Auditoría. Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, Santo Domingo, D. N.

- Mirabelli, R. J. (2018). Los sistemas tributarios y el desarrollo en la integración sudamericana. *Informe Integrar*.
- Molina Montoya, N. P. (2005). ¿Qué es el estado del arte? *Ciencia y Tecnología para la salud Visual y Ocular*, 3(5), 73-75.
- Morales V., Á. (2014). Los derechos en el sistema tributario mexicano. *Perfiles de las Ciencias Sociales*, 2(3).
- Morales V., E., Hernández L., M. & Núñez M., I. (2016). El Sistema Tributario en Venezuela: El dilema entre eficiencia y justicia. *Frónesis*, 22(2).
- Londoño P., O. L., Maldonado G., L. F. & Calderón V., L. C. (2014). Guía para construir estados del arte. *International Corporation of Networks of Knowledge*, 5.
- Piovani, J. I., & Krawczyk, N. (2017). Los Estudios Comparativos: algunas notas históricas, epistemológicas y metodológicas. *Educação & Realidade*, 42(3), 821-840.
- Porto, A., Pineda Mannheim, C., & Eguino, H. (2018). Descentralización y autonomía fiscal subnacional en América Latina: Panorama comparado de Brasil, Colombia, México y Perú. *Banco Interamericano del Desarrollo*, 55.
- Riboldi, J. H. (2016). Sistema Tributario Argentino: algunas consideraciones. *Oikonomos*, 2.
- Rodríguez G., F. Sancho M., F. & Fonseca H., R. (2015). Bases para un sistema tributario progresivo en Costa Rica. *Pensamiento actual*, 15(24), 27-40.
- Seabra de Godoi, M., & Nava E., O. (2019). El papel del Ombudsman Tributario en Estados Unidos y México: aportaciones positivas que una institución semejante podría brindarle al sistema tributario brasileño. *Revista Opinião Jurídica (Fortaleza)*, 17(24), 224-247.
- Torrico Galindo, M. (2015). El sistema tributario en el modelo de Estado Autonomico boliviano. *Revista Ciencia y Cultura*, 19(35), 219-234.
- Yangali, N. (2014). Sistema tributario. Separata del curso de Diplomado en Tributación. Utrivium. Escuela de Negocios y Gobierno. Lima.
- Zerillo García, K. D. (2018). El sistema tributario en el Perú. Tesis para optar por el grado de Maestro en Contabilidad con mención en Tributación. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho, Perú.

# **Estilo de vida de una consumidora potosina con rasgos responsables**

**Isabel Cristina Flores Rueda**

Campus Matehuala, UASLP

*isabel.flores@uaslp.mx*

## **Resumen**

El presente estudio tiene como objeto interpretar bajo el método hermenéutico de teoría fundamentada el estilo de vida de una consumidora potosina con rasgos de responsabilidad ambiental, así como su autopercepción ante la definición del consumo responsable. Para dar respuesta a lo anterior, se hizo uso de la técnica de entrevista a profundidad seleccionando al consumidor por una técnica no probabilística, por conveniencia y no representativa. Como principales resultados se describe una adopción del estilo de vida responsable del ámbito rural al ámbito urbano, conservando actitudes pro ambientales biosferitas. Sin embargo, la vorágine vida en la ciudad, así como la poca oferta de productos orgánicos ha fomentado en la consumidora a sensibilizarse en los procesos de compra y priorizando directrices como precio, calidad-beneficio y conveniencia y no necesariamente argumentos de consumo responsable.

**Palabras clave:** Educación del consumidor, estudios de mercado, consumo.

## **Introducción**

Desde la perspectiva social y económica, la globalización se puede observar mediante el consumidor, a través de sus hábitos de consumo, que para los que lo estudian pueden parecer más homogéneos al del resto del mundo (Díaz-Méndez y Gómez-Benito, 2001 citado por Entrena, 2008). Se entiende entonces que los hábitos de consumo están en constante cambio derivados por la globalización, las nuevas tecnologías y su innovación, así como el desarrollo de nuevos productos en tiempos, estrategias de mercadotecnia que se aproximan al consumidor desde un enfoque directo, todo lo anterior modifica de manera constante el comportamiento del consumidor del siglo XXI (Sergueyevna y Mosher, 2013).

Ahora bien, los hábitos de consumo actuales basado en el modelo de oferta y demanda, en donde la prioridad del consumidor actualmente es el bienestar asociado a la posesión de bienes y disfrute de servicios, genera de forma indirecta un consumo de recursos naturales agotables transformándolos

en deshechos. Si bien es cierto, que lo anterior está basado en el modelo económico capitalista que pretende impulsar el crecimiento a través del consumo en dónde a su vez ha conducido la necesidad de buscar soluciones con el modelo capitalista desde una referencia ecológica. Los hábitos de consumo tradicionales, considerados como un consumo masivo de bienes y servicios, impiden la sostenibilidad necesaria para el cuidado y restauración del medio ambiente, necesaria para vivir (Carosio, 2010). Por lo que, el presente estudio considera *describir el estilo de vida de una consumidora potosina ama de casa y cómo su auto percibe ante el consumo responsable*.

El consumo no solamente es el eje central de la vida del consumidor de forma reciente, sino en el modelo económico actual. Por consecuencia, autores como Zygmunt Bauman han estudiado contemporáneamente a la sociedad entorno al consumo y la ha denominado “sociedad de consumo”. Sin embargo, la actividad de consumo como se ha transformado desde la Revolución industrial hasta la primera mitad del s. XX ha evolucionado a satisfacer no solo a necesidades fisiológicas sino de índole social satisfechas solo con determinados objetivos.

Otra variable que hace insostenible este tipo de consumo se determina por el crecimiento demográfico y constituye una presión insostenible sobre los recursos naturales. El 69% de los gases que provocan el efecto invernadero lo causan el uso de combustibles fósiles. Desde 1986, estamos consumiendo más de lo que la naturaleza puede regenerar y reabsorber (Global Footprint Network, 2009 citado por Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales; Centro de Educación y Capacitación para el Desarrollo Sustentable, Secretaría de Economía, Procuraduría Federal del Consumidor, 2013)

En México, solamente recuperamos el 11% de los residuos comercializables, es decir, existe una carencia de cultura de clasificación, separación diferenciada y aprovechamiento. Como consecuencia, por mexicano se generan 1.027 kilogramos de residuos sólidos urbanos, mientras que en el Estado de San Luis Potosí, hay una generación por potosino de 0.968 kilogramos de residuos sólidos (Gobierno del Estado, 2015). Si bien no encontramos por debajo de la media nacional

De acuerdo con la literatura revisada se han estudiado poco a los consumidores potosinos en la literatura científica desde un enfoque de ciencias sociales, a través de la mercadotecnia sobre el consumo sustentable. Con esta información se puede interpretar que el método fenomenológico aplicado bajo la técnica de entrevista será un elemento innovador en el desarrollo del conocimiento a la línea de investigación sobre el consumo sustentable.

## **Marco conceptual**

El siguiente marco conceptual parte de definir al consumo responsable (ver figura 1). Esta acción refleja la compra y el estilo de vida de uso de bienes y servicios que corresponderían a satisfacer necesidades básicas y complejas en donde al mismo tiempo se minimizan, de forma racional, el uso de recursos naturales, tóxicos, emisiones de desperdicios y contaminantes. Como consecuencia, se piensa y se actúa para no comprometer los recursos naturales a las futuras generaciones (MNMA 1994; Ferrer-I-Carbonell & Van Den Bergh 2004; Do 2009; Fedrigo & Hontelez 2010; Krantz 2010; Munasinghe 2010; Tukker et al. 2010 citados por Salgado-Beltrán y Beltrán-Morales, 2011)

Por otra parte, Kotler y Amstrong (2011) consideran que el consumo sensato comparte el cambio en el comportamiento que enfatiza la nueva ética de vivir más simple. Es decir, se centra en los consumidores que optan por vivir con menor gasto, arreglar los productos para extender su vida útil. Los consumidores que viven un estilo de vida sustentable son aquellos que se preocupan por la degradación del ambiente y lo que el proceso de compra por sí mismo, ocasiona al medioambiente, como consecuencia, son consumidores que compran y consumen, buscando productos que puedan percibir que tienen un menor impacto ambiental sin hacer de forma explícita compras ecológicas. Muchos productos que consumen en este segmento son los denominados, consumos orgánicos, los cuáles se clasifican como aquellos que emplean procesos de bajo impacto o materiales que pueden ser reciclados (Salgado-Beltrán y Beltrán-Morales, 2011).

El impacto del consumo sustentable no es por el consumo mismo, sino por la cantidad de recursos naturales involucrados en los procesos de producción de los productos que no son ecológicos. Para estudiar al consumo sustentable, muchos autores han desarrollado dimensiones que expliquen componentes de este comportamiento de compra; desde motivaciones, valores, actitudes y creencias; hasta los referentes demográficos básicos (p.a. edad, sexo, nivel de estudios, entre otros) y elementos de mercadotecnia tales como; plaza, precio y comunicaciones comerciales (Salgado-Beltrán, L. y Beltrán-Morales, L.F., 2011).

Ahora bien, para que el consumo sustentable pueda existir se deberá componer de principios; ideológico-político y de orden instrumental. Los de carácter ideológico-político son considerados como condiciones que se deberán de dar para funcionar, por lo que se denominan “*mega principios*” (Pérez, 2007) es decir, desde la sociología se describiría como el consenso y posterior el compromiso, desde la perspectiva psicológica, primero es el compromiso y posterior el consenso. Por lo que, se propone 1) el consenso ideológico sobre la adopción de un sistema de desarrollo-consumo sustentable; 2) respetar las bases del consenso, 3) participar sin excluir en la toma de

decisiones y su ejecución y finalmente, la socialización de los conocimientos para su aprovechamiento global.

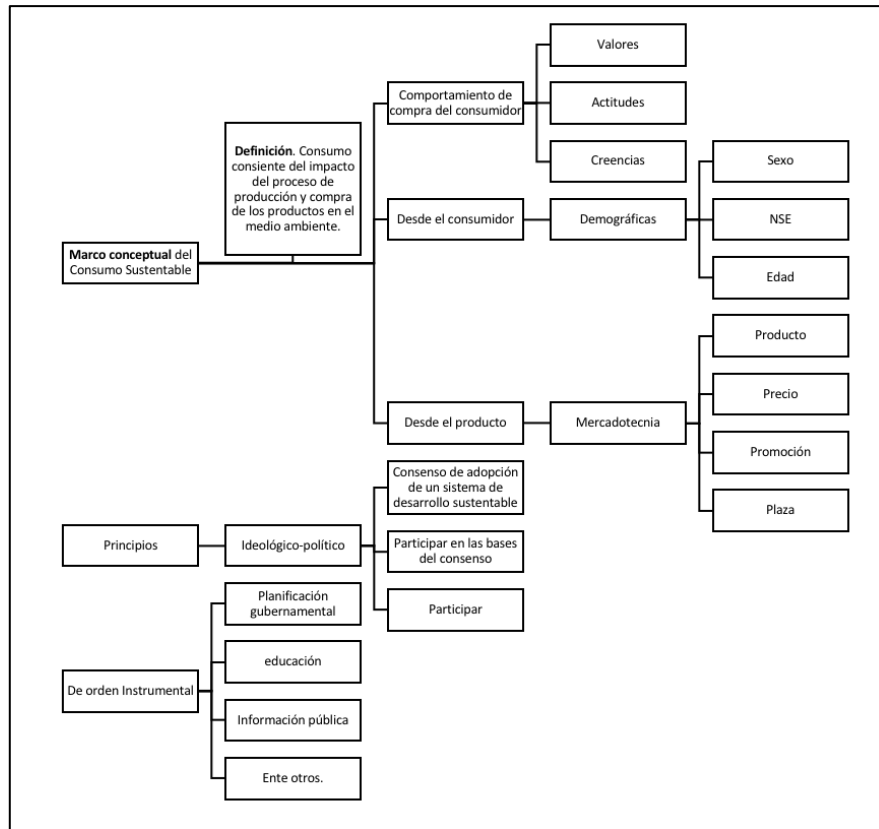


Figura 1. Marco Conceptual Consumo Sustentable

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida.

Pérez (2007) describe también los principios de orden instrumental, llamados así como fundamentos de planificación y puesta en marcha de políticas públicas dirigidas a la preservación ambiental, cuidar y fomentar acciones de consumo y producción sustentables, acceso al consumo y participación social, a través de; 1) planificación gubernamental, educación, información pública, equilibrio social en el acceso al consumo; protección al consumidor, equilibrio biofísico, generación y mantenimiento para condiciones físicas de la producción sustentable, transformación de patrones productivos; líneas de investigación permanentes sobre recursos renovables y no renovables; y actuación selectiva.

### Marco Metodológico

La metodología utilizada en el presente estudio describe de forma detallada el proceso cualitativo de búsqueda de información de manera con el objetivo de interpretar, recolecta y procesar los datos

recopilados de forma metódica, minimizando la invalidación interna del estudio a consecuencia de alguna omisión. Para dar respuesta al objetivo de investigación, se asumen una metodología de teoría fundamentada donde se considera la interpretación como aproximación a los hechos, no obstante, es necesario argumentar que dicha investigación no tiene pretensiones de universalidad (Ángel, 2011). El enfoque cualitativo se llevó a cabo de forma predeterminada, iniciando con el planteamiento del problema sobre la generación de información exploratoria del consumo responsable en el estado de San Luis Potosí. La predeterminación del tipo de enfoque se obtuvo por la conveniencia y accesibilidad del mismo. Se utilizó un método de teoría fundamentada con una técnica de entrevistas a profundidad a 1 consumidor residente del estado de San Luis Potosí. La técnica utilizada para el análisis de datos será transcripción de las entrevistas, desarrollo de una guía de tópicos semiestructurada y análisis de simples observaciones.

La recolección de datos fue a través de la entrevista a profundidad. Fue necesario elaborar una guía de tópicos que considerara; 1) presentación del estudio y 2) preguntas sobre aspectos demográficos. Abordando la investigación se preguntó sobre; A) estilos de vida, B) conductas sostenibles y C) compromiso ecológico real. Para la recolección del material se utilizó una grabadora de audio. La entrevista se llevó a cabo el día domingo 24 de marzo del 2019 y tuvo una duración de 1:00:21. Se realizó desde las 12:00 hasta la 13:00 horas aproximadamente. Se evitó inducir las respuestas e incentivar la narrativa propia del sujeto. Para el tratamiento de los datos, en un primer análisis se realizó una transcripción del audio con ediciones menores (suprime muletillas y pausas accidentales) y se registró en una bitácora las observaciones del ambiente y los aspectos de la vida cotidiana del sujeto. Al ser un enfoque cualitativo no se podrá explicar causalidad ni tendencia de una conducta generalizada. El espacio de la investigación es el estado de San Luis Potosí.

## **Resultados**

Para la descripción del ambiente físico se apuntó que la colonia donde vive la informante en un municipio del estado de San Luis Potosí está considerada sociablemente- por los habitantes- como una colonia con inquilinos de ocupación docente, incluso dentro de la cuadra se encuentra la Unidad Regional de Servicios Educativos del Altiplano, URSEA. En esa misma colonia se puede observar que se encuentra una plaza pública familiar con juegos infantiles. La casa del sujeto es de una planta, con cochera. En la parte exterior se perciben plantas como; romero, albahaca, manzanilla, sábila, hierbabuena, entre otras. Al interior se encuentran retratos de equipos de futbol, niños, fotos del

sujeto y su familia. Los integrantes de la familia -su esposo, hija y nieto- merodean la sala donde fue la entrevista, incluso participan de ella. El esposo se sienta cerca.

Para la elaboración de códigos, se identificaron las temáticas correspondientes que reflejaran su estilo de vida, cómo; preguntas *demográficas* que abarcan estado civil, número de hijos y nietos, años de casada y edad del sujeto. Se añadió el código de residencia; para las citas que trataran sobre lugares en dónde había vivido o está viviendo, posteriormente, se definieron 2 zonas de *residencia*, las cuáles fueron incluidas como códigos: *zona altiplano y huasteca* de San Luis Potosí.

En su tiempo viviendo en la zona huasteca, el sujeto, relató de forma frecuente su experiencia de compra en un lugar que llamaba “*el mercadito*”, por lo que se agregó como código y se utilizó al señalar a todas las citas con aquella referencia. Además, el sujeto se refirió varias ocasiones a su familia como parte medular en los hábitos de compra del sujeto y estilos de vida, por lo anterior, se decidió incorporar: *familia*, como un código. Los elementos de las *compras básicas* se mencionaron constantemente al momento de describir la acción de compra y la consecuencia de buscar lugares de compra específicos, de manera que “*compras básicas*” se incluyó dentro de la codificación.

Es interesante considerar que, el sujeto contó que su familia tenía un huerto en su casa y relató cómo se contribuía a la sostenibilidad del huerto, por lo que, los relatos relacionados con aquel tópico fueron considerados para incorporar “sobre el huerto” como un código. En contraparte, el sujeto habló sobre su experiencia de compra en los supermercados, así que se decidió incorporar “*sobre supermercados*” como un código nuevo.

Durante su experiencia de compra, el sujeto advirtió que asistía a diversos lugares por razones específicas, aquellas razones se interpretaron como “*características de sensibilidad*” que se traducen en factores sensibles al momento de realizar la compra (p.a. precio, cercanía, costo-beneficio, entre otros), sin embargo, debido a que no son factores, se le asignó el nombre de características. Por las mismas características de sensibilidad, el sujeto diversifica sus compras en diferentes establecimientos de su colonia a las que les nombró “las tienditas” y se le incorporó el nombre “de la esquina” como una analogía a la cercanía de su casa, por lo que, ambas hicieron la conjunción de código; “*tienditas de la esquina*”.

Al referirse sobre un tipo de consumo en particular, se destacaron las “*compras enlatadas*” a los productos que compraba dentro del supermercado, se decidió incorporarlo en los códigos. Como un elemento básico, el sujeto externó que le gustaba escoger sus ingredientes frescos, y se desarrolló el código de “*ingredientes básicos de cocina*” que fueron ingredientes que le gusta utilizar al momento

de cocinar. Dentro del apartado de sostenibilidad, se le preguntó sobre cómo vive el reciclado, y mencionó varias técnicas de reciclado y separación de basura orgánica. Ambas técnicas se separaron formando 2 códigos; “*reciclaje*” y “*huerta en la ciudad*”.

La realización de la red 1 (ver figura 2) se desarrolla desde la perspectiva de los hábitos y conductas de compra en una zona rural del Estado de San Luis Potosí, que el sujeto de investigación identifica como Tanlajás lugar de dónde nació. Se encontró que la zona rural está asociada a la familia del sujeto y a un huerto que tenían (sus papás y hermanos) en donde los padres cobraban suma importancia en el desarrollo de hábitos de consumo y compra en sus 2 diferentes formas; como productores de su propia comida en “el huerto” y como compradores en el “mercadito”. El mercadito como único lugar de compra en la zona rural de Tanlajás contribuye al comercio local, de manera que “*gente de todos lados va a poner sus puestos*” comenta el sujeto (cita 13:55), de manera que lo anterior se interpreta como un lugar comercial colectivo que se organiza los miércoles y domingos.

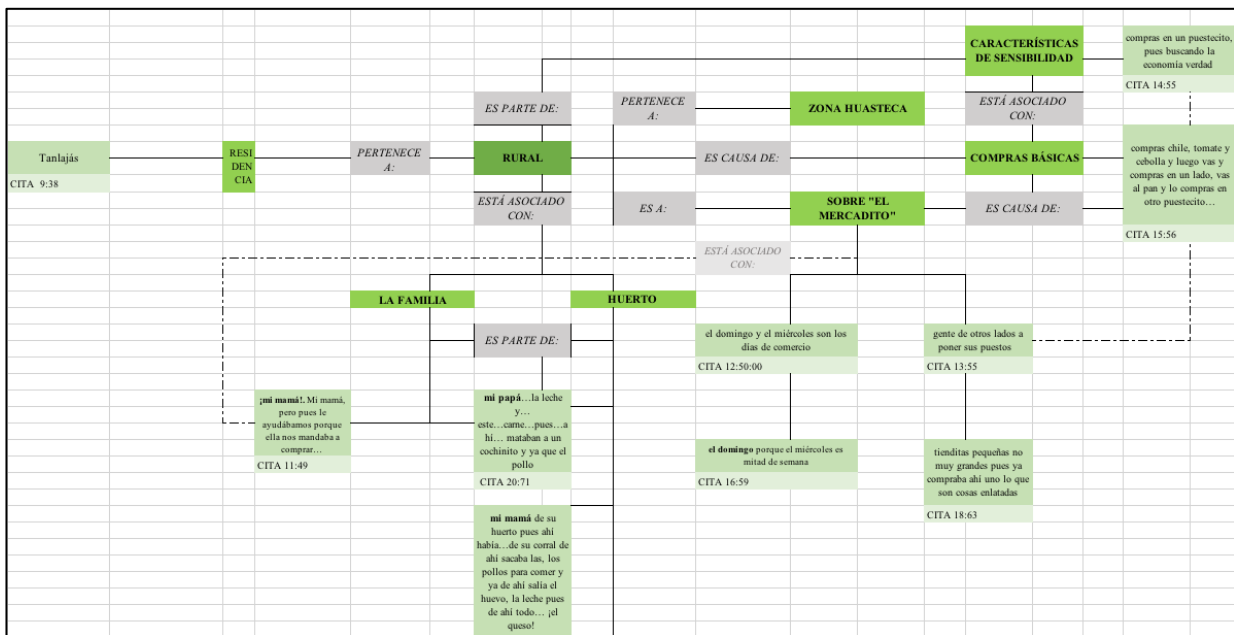


Figura 2. Red 1 Categoría Rural

Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Excel

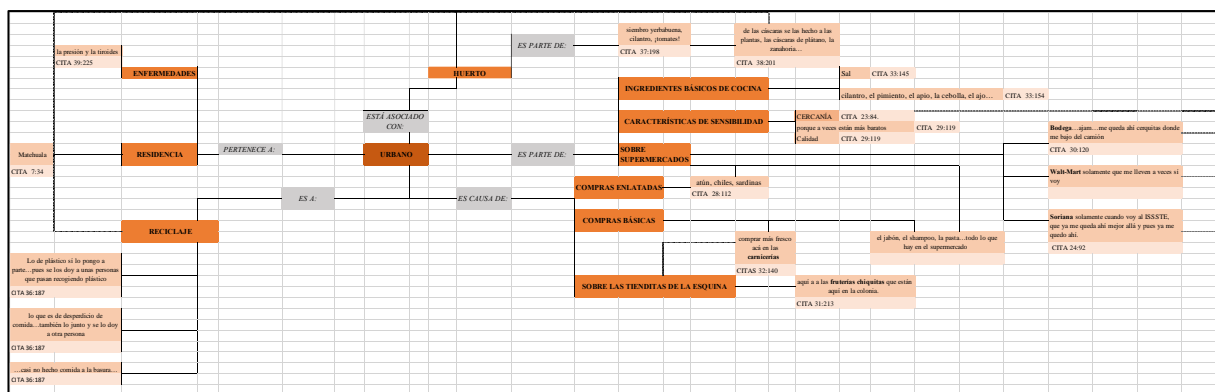


Figura 3. Red 2 Categoría Urbano

Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Excel

Como todo sitio de compras, el mercadito se atribuye compras básicas, que identifica el sujeto como; chile, tomate, cebolla, pan, entre otros, de diferentes puestos. Además, también comparte como otros establecimientos “características de sensibilidad” hacia la compra, es decir, el sujeto busca en sus compras en el mercado que estén a precio razonable, lo que llama “*buscando la economía*” (cita transcripción 14:55).

La realización de la red 2 (ver figura 3) se desarrolla desde la perspectiva de los hábitos y conductas de compra en una zona urbana del estado de San Luis Potosí, que se identifica como Matehuala. Tanto la figura 3 como la figura 2, comparten similitudes tales como el huerto y las características de sensibilidad. Sin embargo, el huerto se describe en forma de siembra de ingredientes básicos de cocina y como forma de tratar residuos orgánicos como; cáscaras de huevo, plátano y zanahoria. Lo anterior se percibe como una actitud y hábito sostenible, heredado de un hábito desarrollado en su vida en la zona rural. Otra característica interesante, es que se destacan diferentes lugares de compra, así como la asistencia de la compra de ingredientes en función de 3 características de sensibilidad, en donde se destaca como característica renuente; la cercanía. Las compras más frescas, es decir, de productos sin conservadores, las realiza en tiendas de la esquina y carnicerías cercanas a su colonia, mientras que la compra de no perecederos a los supermercados, como las compras de productos enlatados, y jabón, pasta, entre otros. Es importante mencionar que realiza actos de reciclaje y separación de basura.

### Conclusiones

Para responder a los objetivos planteados sobre describir el estilo de vida de una consumidora potosina ama de casa y cómo se auto percibe ante el consumo sostenible, se expone que el lugar

dónde se desarrolló en la infancia tuvo un efecto relevante entre sus hábitos de consumo posteriores. El sujeto tuvo un alto desarrollo de actitudes ambientales en pro a la conservación del medio ambiente vistos desde un enfoque de respeto por el recurso humano a través de la vida que se les da a los animales, a las plantas que se cultivan, se cuidan y se respetan no por el hecho de ser seres vivos, como se puede traducir a la actitud biosféricos, sino por el hecho de ser comida.

Al momento de trasladar al sujeto a un entorno urbano, se conserva los hábitos sustentables a través del implementar práctica de un huerto urbano, sin embargo, la competitividad y el desarrollo económico de la ciudad genera en el sujeto características tales, de sensibilidad al proceso de compra como; calidad percibida, precio, ahorro, cercanía, conveniencia y el proceso de producción de la carne y las verduras, prefiriendo comprar en tiendas cercanas por la percepción de “no tener tantos conservadores”.

El sujeto no logra definirse ante el consumo sostenible a pesar de tener prácticas inherentes a ello. Por lo que se recomienda, extender la investigación y definir si la apreciación al conocimiento sobre la definición del consumo responsable puede incentivar al empoderamiento de este consumidor en específico y motiva a nuevas prácticas responsables. Además, se recomienda extender dicha investigación a 3 casos para su contrastación.

## **Referencias**

- Ángel P., D. A. (2011). Hermeneutics and research methods of Social Science. *Estudios de Filosofía*, (44), 7. Disponible en:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-36282011000200002&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-36282011000200002&lng=en&tlng=en)
- Carosio, A. (2010) La cultura del consumo contra la sostenibilidad de la vida. *Revista Sustentabilidad(es)*, 2(1). Disponible en:  
<http://www.sustentabilidades.usach.cl/sites/sustentable/files/paginas/02-03.pdf>
- Comité de Planeación del Desarrollo del Estado, Gobierno del Estado 2015-2021 (2015). “Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021”, p.182. Disponible en: <http://www.slp.gob.mx/plan2015-2021/plan-completo.html>
- Entrena D., F. (2010) Dinámicas de los territorios locales en las presentes circunstancias de la globalización. *Estudios sociológicos*, 28(84), pp. 691-728. Disponible en:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6164440>
- Gobierno del Estado de San Luis Potosí (2015). Plan Estatal de Desarrollo. Gobierno del Estado de San Luis Potosí: San Luis Potosí, pp. 106 a 117. Disponible en:  
[https://slp.gob.mx/sitionuevo/DocumentosPLAN/eje3\\_3.pdf](https://slp.gob.mx/sitionuevo/DocumentosPLAN/eje3_3.pdf)

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2010). “Metodología de la Investigación”. México: McGrawHill Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. (Onceava ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Pérez B., L. (2007) “Los derechos de la sustentabilidad: desarrollo, consumo y ambiente”. Buenos Aires: Colihue Universidad.
- Salgado-Beltrán, L. y Beltrán-Morales, L.F., (2011) “Factores que influyen en el consumo sustentable de productos orgánicos en el noroeste de México”. *Universidad y Ciencia. Trópico Húmero 27* (3), pp. 265-279.
- Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, SEMARNAT; Centro de Educación y Capacitación para el Desarrollo Sustentable, CECADESU; Secretaría de Economía, SE; Procuraduría Federal del Consumidor, PROFECO. (2013) “Consumo Sustentable: Un enfoque Integral”. México; Gobierno de la República. Disponible en: <http://biblioteca.semarnat.gob.mx/janium/Documentos/Ciga/Libros2013/CD001595.pdf>
- Sergueyevna G., N. y Mosher V., E. L. (2013) Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. *Negotium*, 9(26), pp. 5-18. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78228464001>

# **Tendencias en Programas de Posgrados en Finanzas desde un Enfoque Sustentable**

**Ángel Pastor Flores Pérez**

Facultad de Contaduría y Administración, UASLP  
*angel.flores@uaslp.mx*

**Guadalupe del Carmen Briano Turrent**

Facultad de Contaduría y Administración, UASLP  
*guadalupe.briano@uaslp.mx*

**Martha Luisa Puente Esparza**

Facultad de Contaduría y Administración, UASLP  
*martha@pfca.uaslp.mx*

## **Resumen**

El objetivo de este trabajo es identificar las tendencias en el ámbito de las finanzas con el propósito de proponer un proyecto curricular de Posgrado en Finanzas con un enfoque sustentable para una universidad pública en San Luis Potosí. Las finanzas consideradas parte de la economía, son un pilar indispensable en la gestión de los recursos y la toma de decisiones tanto en el sector privado como en el público. Las finanzas se ocupan de orientar la toma de decisiones, como el saber cuándo invertir, o donde conseguir los recursos en las mejores condiciones para una empresa o un negocio, así como determinar la rentabilidad de una inversión. Recientemente las finanzas han adoptado un enfoque sustentable para hacer frente a los desafíos globales actuales. Se diseñó un cuestionario conformado de 35 preguntas, el cual identifica el interés por parte de los empleadores para contratar postgraduados en finanzas, así como aquellas competencias genéricas y específicas necesarias para un egresado de posgrado en Finanzas. Los resultados sugieren que los empleadores requieren de egresados de posgrados en finanzas, debido a que consideran de suma importancia una mayor preparación académica en sus áreas financieras, para mejorar la toma de decisiones, diseñar nuevas estrategias financieras, y conocer ampliamente el panorama financiero.

**Palabras clave:** Posgrado, Finanzas, Sustentabilidad, Competencias, Universidad Pública

## **Introducción**

Las finanzas consideradas parte de la economía, son un pilar indispensable en la gestión de los recursos y la toma de decisiones tanto en el sector privado como en el público. Las finanzas se ocupan de orientar la toma de decisiones, como el saber cuándo invertir, o donde conseguir los recursos en las mejores condiciones para una empresa o un negocio, así como determinar la rentabilidad de una inversión (Douglas, Finnerty y Stowe, 2000). El origen de las finanzas existe desde el momento en que el dinero se utilizó como medida de valor e instrumento de cambio en cualquier tipo de transacción, y es así que desde épocas muy remotas han sido importantes para garantizar la subsistencia del hombre (Del Valle y Schemel, 2010). De acuerdo a los citados autores, la historia de la ciencia de las finanzas está basada en la corriente del cameralismo, la cual se fundamentó en que el Estado debe analizar los problemas que atañen a la economía y a las finanzas, lo que dio origen a la ciencia de las finanzas públicas. Es hasta el siglo pasado cuando surgen las finanzas como un campo independiente, enfocándose solamente con los documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital.

Según Gómez-Besarez (2017), el nacimiento de las finanzas, como disciplina académica, surgió alrededor del año 1900, en Estados Unidos. Aunque se tiene constancia de operaciones financieras prácticamente desde que hay escritura, que permitían de alguna forma, aunque sea rudimentaria, la contabilidad. Podemos remontarnos al año 3,000 A.C., con los sumerios, para encontrar préstamos con interés o, por lo que hoy conocemos, el primer edificio bancario del mundo: el Templo Rojo de Uruk. En el siglo XIX, la teoría económica como disciplina académica se desarrolló ampliamente. El llamado modelo clásico se originó a partir de la publicación de Adam Smith en su libro seminal "National Wealth" en 1776. Allí analizó la forma de organización del mercado y la vida económica logrando un rápido crecimiento económico; también demostró que el sistema de precios y mercado puede coordinar a individuos y empresas sin una dirección central (Zhapa Amay, 2014).

Algunos estudios denominaron "Visión tradicional de las Finanzas" a la primera mitad del siglo pasado, que estuvo dominada por las publicaciones de Dewing y Gerstenberg, dos pioneros de la economía financiera, quienes sentaron las bases para la aplicación de las finanzas durante muchos años (Gómez-Bezarez Pascual, 2005). Fue a partir de 1950 cuando se desarrolla el "Enfoque moderno de las finanzas", los autores más destacados de esta época fueron Markowitz, Tobin, Modigliani, Miller, Sharpe, Arrow, Debreu, Hirshleifer, Lintner, Jensen, Fama, Roll, Black, Scholes, Merton y Ross, entre otros (Saavedra García & Máximo, 2007).

Durante la Gran Depresión de los 30's las finanzas se centraron en problemas de quiebra, reorganizaciones, liquidez y regulaciones gubernamentales. Es a finales de los años 50's cuando se comienzan a desarrollar los métodos de análisis financiero, mientras que en los 60's se concentraron en la combinación de valores y el costo de capital. En la década de los 80's y 90's se pone como prioridad a la inflación y los índices de agregación de valor. A finales de siglo pasado aumentó el interés por los instrumentos de valores, especialmente las acciones ordinarias, lo que convirtió a los banqueros de inversión en una figura especialmente importante en la investigación de las finanzas corporativas (Zhapa Amay, 2014).

En el nuevo milenio se pone de relevancia la creación de valor para los accionistas y la satisfacción de los clientes. Actualmente, el avance de la innovación tecnológica, las industrias emergentes y las crisis financieras recientes demanda de modelos financieros más sofisticados y tendencias basadas en la sustentabilidad para administrar la liquidez, el financiamiento y los riesgos de las empresas; así como enfrentar los grandes retos de la sociedad actual. En la última década han surgido nuevas tendencias en las finanzas como es el uso de las tecnologías aplicadas a las Finanzas (FinTech), la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), las finanzas verdes, la inclusión financiera y la sustentabilidad de los proyectos de inversión.

Las finanzas sustentables se basan en una inversión socialmente responsable, cuando los inversionistas o gestores de inversiones utilizan fondos o recursos a través de empresas financieras, para contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades locales, nacionales o internacionales (Blanco-Bermudez et al., 2004). De acuerdo con Vargas y Díaz (2016) resaltan la importancia de adoptar un enfoque de sustentabilidad en las finanzas, dada la inestabilidad más recurrente en el sistema financiero.

En México, es necesario que la educación superior esté alineada con las necesidades cambiantes de la economía. Casi la mitad de los empleadores alertan de una falta de competencias en su sector y consideran que la educación y formación de los solicitantes de empleo no es adecuada para sus necesidades. Mejorar la relevancia y los resultados de la educación superior, particularmente en el ámbito de las finanzas, requiere de una visión estratégica de la educación superior, un enfoque común para todo el gobierno y la implicación de todo el sistema de educación superior (OCDE, 2019). El objetivo de esta investigación es desarrollar una propuesta curricular de una Maestría en Finanzas con un enfoque sustentable para una universidad pública en San Luis Potosí. A través de la aplicación de un cuestionario a empleadores y expertos en el ámbito de las finanzas se determina

cuáles son las competencias generales y específicas necesarias para el programa, con un enfoque sustentable.

### *Las finanzas sustentables*

El concepto de sustentabilidad en el sistema financiero deriva del concepto “finanzas sustentables”, abordado por Soppe (2004), quien se refiere a un enfoque de múltiples atributos respecto al financiamiento de una empresa integrando una relación entre elementos financieros, sociales y ambientales. Vargas y Díaz (2016) afirman que las finanzas constituyen un recurso para cumplir con las necesidades presentes y futuras de la sociedad, lo cual se asocia con el concepto de desarrollo sustentable.

Para Nurmakhanova, Kretschmar y Fedhila (2015), la sustentabilidad enmarcada en el contexto de las instituciones micro financieras, descansa sobre dos principales pilares: la sustentabilidad de las instituciones micro financieras a través de la reducción del costo operacional, y la capacidad de cubrir el costo de prestar dinero del ingreso generado por un portafolio de préstamos. Del mismo modo, Ribeiro y Monzón (2004) señalan una relación de las finanzas sustentables con el medio ambiente a través de productos verdes, fondos de inversión de responsabilidad social (inversiones socialmente responsables) y la gestión de riesgos sociales y ambientales, las inversiones responsables, banca verde y préstamos responsables. El impulso sostenible ha formado un enfoque transformador a la humanidad; toda vez que es un conocimiento que plantea la defensa de la naturaleza, además de la equidad social presente y futura (Ramírez Treviño, Sanchez Nuñez y Garcia Camacho, 2003).

Zarta-Avila (2018) considera que el concepto de sustentabilidad se refiere a comprender que estamos ante un mundo con recursos naturales escasos y necesidades ilimitadas, una población siempre creciente, un desarrollo económico que ha venido dándose con base en tecnologías ya obsoletas. Según lo aseveran Ramírez-Treviño et al. (2003), el concepto se acepta como propuesta social, pero no puede aplicarse fácilmente a procesos de trabajo específicos; no obstante, es su amplitud lo que permite que existan múltiples interpretaciones en torno a la sustentabilidad.

### 2.2. Tendencias en programas de posgrado en finanzas en México

El modelo de competencias profesionales ha recibido respuestas positivas en las economías desarrolladas. La globalización requiere que las empresas emergentes de América del Sur y el Caribe proporcionen productos y servicios de alta calidad. Por tanto, algunos países de la región han ajustado sus políticas económicas hacia la sociedad del conocimiento (Viglierchio & Williamson,

2015). Así también lo menciona Bolívar (2015) que, se insiste en el desarrollo de altas capacidades del profesional para potenciar su aporte hacia un modelo de economía, cuyos principales recursos los representa el conocimiento.

El contexto neoliberal de la globalización propone cuatro grandes reformas relacionadas con las universidades: acreditación, universalización, competencia internacional y privatización. En este contexto, Salgado-Caravero, Domínguez y Pulido (2010) señalan que es la universidad la que debe adecuarse a este entorno de incertidumbre y competencia. La primera década del siglo XXI es la razón de estos cambios, que aparecen en las fórmulas de futuro que la ciencia actual intenta explicar y en la determinación de varias mega tendencias. En esta serie de cambios, se destacan la urbanización acelerada de las ciudades, la migración de la población, el cambio climático, los cambios tecnológicos y la fortaleza económica (Ramírez Hoyos, 2020).

### Metodología de la investigación

Se utilizó un cuestionario de 35 preguntas divididas en 3 secciones de opción múltiple (escala de Likert con 5 dimensiones) y una sección de sugerencias por el encuestado. La primera sección se enfoca en recabar información general sobre el encuestado. Esta sección consta de 4 preguntas: 1) Sector al que pertenece su empresa, 2) Cargo que ocupa, 3) Nivel de estudios que requieren sus empleados en el área de Finanzas y 4) ¿Su empresa contrataría a un profesionalista con una maestría en administración financiera?

En la segunda sección, se desea conocer la información sobre las competencias genéricas que debe tener el perfil del egresado de la Maestría en Finanzas. Se enlistan 13 tipos de competencias genéricas, donde el encuestado, deberá ponderar en una escala de 1 a 5 (siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo) como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Competencias Genéricas

A continuación, se presentan las competencias genéricas para un posgraduado en finanzas. Que tan de acuerdo está usted en cada una de ellas. En donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.					
Nivel de Acuerdo/Desacuerdo	1	2	3	4	5
<i>Competencias Genéricas</i>					
Habilidad para improvisar.					

Adquirir con rapidez nuevos conocimientos.					
Capacidad de trabajar bajo presión.					
Trabajar de forma independiente					
Trabajar en equipo.					
Movilizar las capacidades de otros.					
Utilizar herramientas informáticas especializadas					
Capacidad creativa e innovadora.					
Sustentar en público informes e ideas.					
Adaptación a los cambios.					
Hablar y escribir en idiomas extranjeros.					
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.					
Formular y gestionar proyectos.					

Fuente: Elaboración Propia.

En la tercera sección se desea saber información sobre las competencias específicas que debe tener el perfil del egresado de un posgrado en finanzas. Se enlistan 14 tipos de competencias específicas, en una escala de 1 a 5 (siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo), como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Competencias Específicas

Competencias específicas para un posgrado en finanzas. Que tan de acuerdo está usted en cada una de ellas. En donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.					
Nivel de Acuerdo/Desacuerdo	1	2	3	4	5
<i>Competencias Específicas.</i>					
Analizar e integrar información financiera					
Valorar la situación de una empresa a partir del análisis e interpretación de sus estados financieros y de la información de la contabilidad de costos.					
Formular y evaluar proyectos de inversión.					
Interpretar la información sobre el entorno económico, jurídico, institucional y marco fiscal empresarial.					

Administrar y gestionar los riesgos en un contexto globalizado.					
Negociación con instituciones financieras en temas de liquidez y financiamiento.					
Utilizar herramientas informáticas especializadas					
Usar técnicas econométricas para la toma de decisiones financieras.					
Optimizar los aspectos fiscales y analizar sus consecuencias en las decisiones de inversión empresarial.					
Analizar la estructura financiera de una empresa.					
Desarrollar habilidades de investigación en el ámbito financiero.					
Entender nuevos modelos de gestión financiera, gobierno corporativo, fusiones y adquisiciones, sustentabilidad empresarial.					
Seleccionar la política de endeudamiento y dividendos de acuerdo con el contexto empresarial.					
Comprender el uso de las Fintech en el ámbito empresarial actual.					

Fuente: Elaboración propia.

### *Muestra de estudio*

La entrevista fue aplicada a 103 personas con un formulario vía electrónico en Google que contiene el perfil del encuestado: empresario, profesionista, jefe o mando medio en empresas localizadas en el Estado de San Luis Potosí, posición ocupada, el sector en donde se desempeña, nivel de estudios que la empresa requiere y si estarían dispuestos a contratar a postgraduados en finanzas. La muestra de estudio fue seleccionada por conveniencia, seleccionando perfiles con formación y experiencia profesional en el ámbito financiero, con el objetivo de obtener información sobre las competencias genéricas y específicas que un posgraduado en finanzas requiere actualmente en el campo laboral de San Luis Potosí. Así también por la facilidad de acceso y disponibilidad de las personas en participar en este ejercicio. En la tabla 1 se describe la caracterización de la muestra de estudio.

Tabla 1. Características de los Encuestados.

Características de los Encuestados.
-------------------------------------

Cargo que ocupa	Sector empresarial al que pertenece	Nivel de estudios que requiere la empresa.	Porcentaje que contrataría a posgraduados en finanzas
Otros: 31.1%	Servicios: 43.8%	Licenciatura: 73 %	Si: 82%
Gerencial: 27%	Otros: 19.1 5	Posgrado: 13.5 %	No: 23.6%
Mando medio: 21.7 %	Industrial: 18%	Técnico:12.4 %	
Directivo: 20.2 %	Comercial: 14.6 %	Especialista: 1.1. %	
Analista: 4.5%	Financiero: 4.5 %		

Fuente: Elaboración Propia.

### **Análisis de Resultados**

Los resultados obtenidos en las encuestas revelan que las competencias genéricas requeridas en el mercado laboral para un postgraduado en finanzas. Los resultados obtenidos en la gráfica 1 indican que las habilidades que mayor porcentaje obtuvieron fueron: 1) Capacidad de trabajar bajo presión (71%), 2) Trabajo en equipo (70%) y 3) Adaptación a los cambios (67%); éstos nos permiten argumentar la importancia de estas habilidades genéricas en la estructura académica de la formación de un postgraduado en finanzas. Por su parte las competencias menos demandadas son: trabajo de forma independiente (26%), habilidad para improvisar (30%) y hablar y escribir en idiomas (37%). La gráfica 2 describe las habilidades específicas sugeridas por los encuestados, expertos en finanzas: 1) Analizar la estructura financiera de una empresa (81%), 2) Analizar e integrar información financiera para la toma de decisiones (70%), y 3) Valorar la situación de una empresa a partir del análisis e interpretación de sus estados financieros y de la información de la contabilidad de costos (68%).

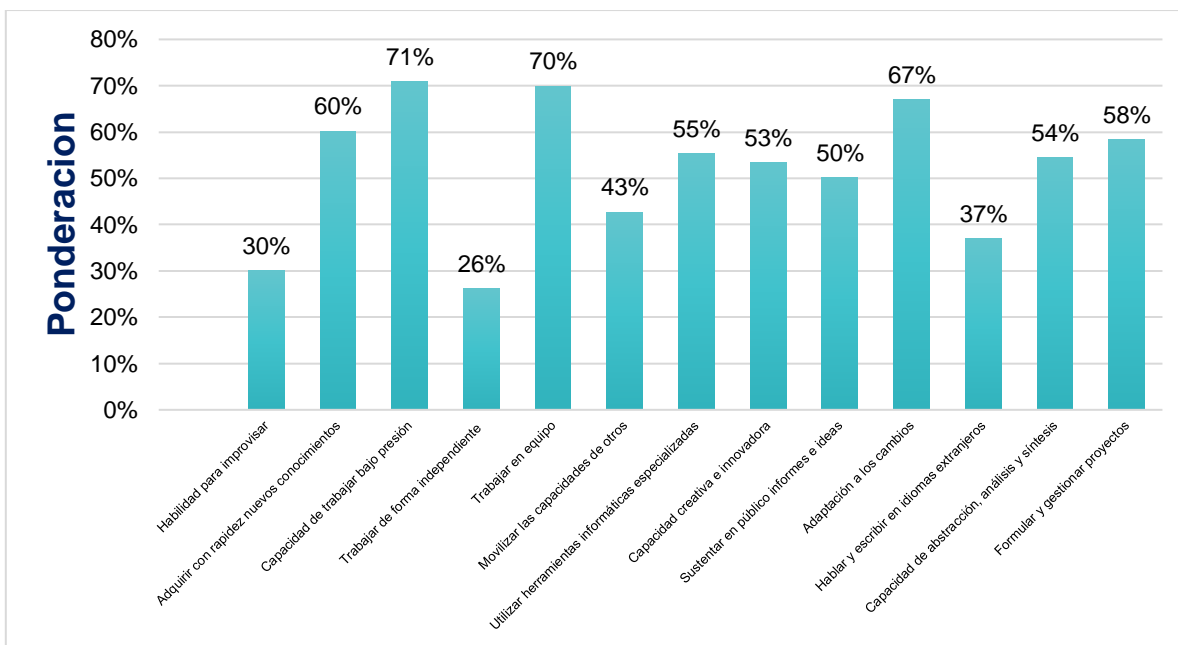


Figura 1. Habilidades genéricas requeridas en el mercado laboral.

Fuente: Elaboración propia.

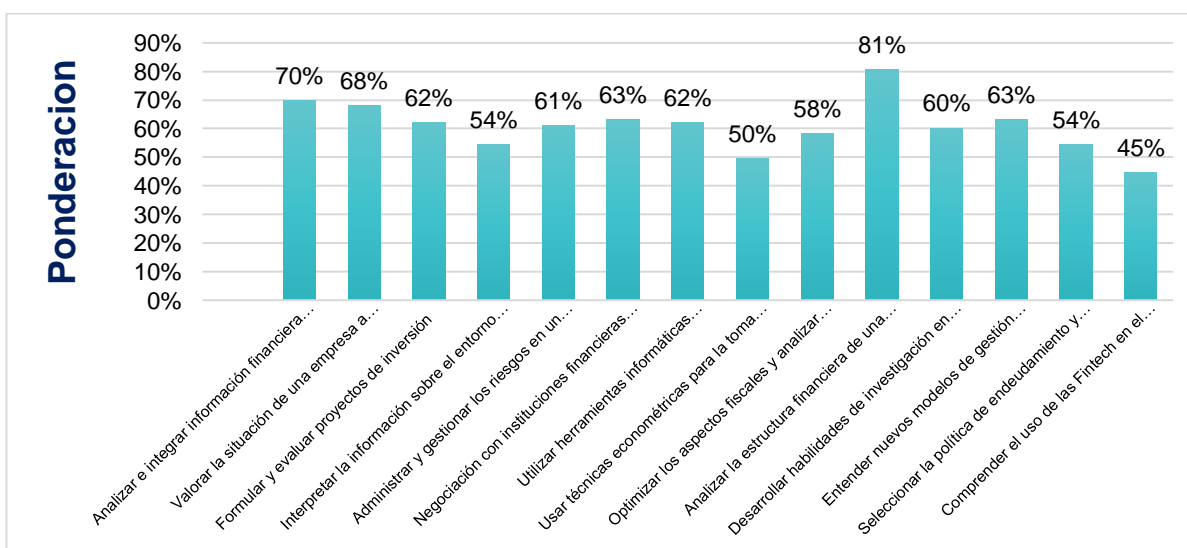


Figura 2. Habilidades específicas requeridas en el mercado laboral

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

Como conclusión y una vez analizados los resultados, los resultados sugieren que los empleadores desean contar con los servicios de un postgraduado en Finanzas en sus organizaciones, debido a que consideran de suma importancia una mayor preparación académica en sus áreas financieras, para

tomar mejores decisiones, diseñar nuevas estrategias financieras, y conocer ampliamente el panorama financiero. Para los empresarios es importante que los profesionales en el área de finanzas deben contar con habilidades, tales como capacidad de trabajar bajo presión, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, el uso de las TIC's. Entre las competencias específicas más importantes se encuentran, analizar la estructura financiera de una empresa, analizar e integrar información financiera para la toma de decisiones, y valorar la situación de una empresa a partir del análisis e interpretación de sus estados financieros y de la información de la contabilidad de costos. El egresado de un programa de postgrado en finanzas debe ser creativo en su profesión, buscar siempre las mejores y más actuales prácticas financieras, tener la capacidad de transmitir de forma clara y precisa la información frente a los accionistas de la empresa y adaptarse constantemente a los cambios, teniendo un enfoque sustentable. Es necesario que las Universidades Públicas en México, actualicen constantemente sus programas curriculares para dar respuesta a las demandas actuales del mercado laboral.

## Referencias

- Blanco Bermúdez, F., Duran Herrera, J., Ibáñez Jiménez, J., Ibáñez Jiménez, E., Lamothe Fernández, P., Mascareñas Pérez-Iñigo, J., Sáez del Castillo, A. (2004). Responsabilidad social de la empresa y Finanzas sociales. Madrid, España: Akal, S.A.
- Bolívar, A. (2015). Un currículum común consensuado en torno al marco europeo de competencias clave. Un análisis comparativo con el caso francés. *Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, 1-35.
- Del Valle, S.C. y Schemel, M.E. (2011). Desarrollo y Evolución de las Finanzas. *Acta Odontológica Venezolana*, 49(1), <https://www.actaodontologica.com/ediciones/2011/1/art-20/#:~:text=Las%20finanzas%2C%20consideradas%20durante%20mucho,de%20los%20mercados%20de%20capital>.
- Douglas, E., Finnerty, J., & Stowe, J. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. Pearson Educación. Primera Edición.
- Gómez-Besarez, F. (2017). Presente y futuro de las finanzas corporativas. *Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 102.
- Gómez-Bezares Pascual, F. (2005). Una nota crítica sobre la actual investigación en finanzas. *Dialnet*, 105-120.
- Nurmakhanova, M., Kretschmar, C., & Fedhila, H. (2015). Trade-off between financial sustainability and outreach of microfinance institutions. *Eurasian Economic Review*, 5, 231-250.
- Ramírez Treviño, A., Sánchez Núñez, J., & García Camacho, A. (2003). El Desarrollo Sustentable: Interpretación y Análisis. *Revista del Centro de Investigación de la Salle*, 6(21), 55-59.
- Reyes, V. R. (1994). *Administración e Informática*. México: Laguna.

- Ramírez-Hoyos, D. M. (2020). La transformación digital, la desigualdad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible constituyen tres de los ejes predominantes en los trabajos académicos de vanguardia en las áreas económicas y administrativas. *Estudios Económicos y Empresariales*, 93-97.
- Ribeiro, G., & Monzón, M. (2004). Finanzas Sostenibles en América Latina. Corporación Andina de Fomento.
- Saavedra García, M. L., & Máximo, J. (2007). Evolución y aportes de la teoría financiera y un panorama de su investigación en México: 2003-2007. *Ciencia Administrativa*, 46-47.
- Salgado-Caravero, M., Domínguez, D., & Pulido, A. (2010). La globalización y su impacto en la educación superior. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 41-46.
- Soppe, A. (2004). Sustainable corporate finance. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 213-224.
- OCDE (2019). Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes, Higher, Paris: OECD Publishing.
- Vargas, G. A., & Díaz, M. (2016a). Finanzas y Sustentabilidad: alcances e impactos en la sociedad. En R. Ibarra, E. Bueno, R. Ibarra, & J. L. Hernández (Eds.), *Trascender el neoliberalismo y salvar a la humanidad* (pp. 172-183). Zacatecas, México: Universidad Autónoma de Zacatecas.
- Viglierchio, M., & Williamson, D. (2015). Relación entre el concepto “Sociedad del conocimiento” y la educación superior. *Revista de Ciencia Veterinaria*, 125-135.
- Zarta Ávila, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: Un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa* 18, pp. 409-423.
- Zhapa-Amay, E.M. (2014). Principales periodos de la historia de las finanzas. *Revista Sur Academica*, 1, pp. 41-45.

## **El incremento en los índices de rotación de las empresas de SLP**

**Ma. Guadalupe de la Asunción López Zúñiga**  
Facultad de Contaduría y Administración, UASLP  
*guadalupe.zuniga@uaslp.mx*

**Silvia Gamboa Cerda**  
Facultad de Contaduría y Administración, UASLP  
*silviag@uaslp.mx*

### **Resumen**

Las organizaciones actualmente enfrentan retos difíciles debido a la competencia que existe en el mercado. Y uno de estos desafíos son los referentes al recurso más importante de una organización, este lo constituyen sus trabajadores por lo que éstas tratarán de conservarlo y desarrollarlo al máximo, para ello tendrán que motivarlo lo que se verá reflejado en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores en los resultados de la organización a la cual pertenecen. Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de esta, hay que indagar las causas y consecuencias fundamentales que han dado origen a uno de los principales problemas a los que se han enfrentado la alta rotación del personal. Este es un aspecto que preocupa mucho a las organizaciones, por lo que la presente investigación, tiene como objetivo principal describir y ahondar sobre este tema y concebir algunas reflexiones relacionadas con la fluctuación laboral y sus causas fundamentales según la opinión de trabajadores activos en empresas manufactureras de la ciudad de San Luis Potosí, y como resultado de la investigación realizada, en este documento se plasman los antecedentes, la problemática, los objetivos, la justificación, y la hipótesis. Posteriormente se hace un recorrido por la literatura relacionada construyéndose el Marco Teórico, luego la metodología de la investigación, señalando su enfoque, tipo y nivel de esta, y al final se presentan los resultados y las conclusiones.

**Palabras claves:** Índices de Rotación, personal de 1ª línea u operario, empresas manufactureras y transnacionales.

## **Introducción**

Es importante señalar que la entidad crece y se desarrolla en razón del crecimiento industrial con la llegada de empresas extranjeras dentro de las cuales se encuentran las transnacionales por lo que están requirieren de personal con conocimientos, habilidades, y voluntades por lo que la motivación y su desarrollo, constituyen un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y por ende a la entidad en general.

Este trabajo de investigación se expone desde un punto de vista particular, sobre las consecuencias derivadas de la rotación del personal en relación con las aspiraciones presentadas por los trabajadores. En la construcción del objeto de estudio, es conocer cuáles son las causas y consecuencias que propician el fenómeno de rotación de personal, a partir de la instalación de empresas transnacionales en el Estado. Se precisan las preguntas, los objetivos generales y específicos de investigación. Todo lo anterior permite presentar argumentos que justifican el estudio que se presenta en este documento.

Asimismo, se describe la construcción del marco teórico que contiene la revisión del referente normativo en donde se seleccionaron los conceptos fundamentales, los autores y las teorías con orientación sobre el punto de estudio y que han manejado los temas de: la rotación de personal, la motivación, la satisfacción laboral, las relaciones interpersonales y las aspiraciones del trabajador, etc., en relación con algunas empresas locales.

Se evidencian los fundamentos metodológicos que dan sustento a la investigación, se define el método utilizado a través de un estudio de enfoque cuantitativo, el diseño de la investigación. De igual forma, se hace referencia a la selección y características de la muestra, se establece la hipótesis y se especifican las variables y los conceptos, se determinan los sujetos, población y muestra, los instrumentos de recolección de datos y el procedimiento que se llevó a cabo durante la investigación. Posteriormente los resultados encontrados y finalmente se dan a conocer las conclusiones.

En la actualidad la Industria automotriz forma parte de un mundo globalizado en donde todos los elementos que integran este sector interactúan en casi todas las organizaciones e influyen considerablemente en el crecimiento y especialización de los servicios que conforman dicho ramo.

Haciendo un fenómeno que implica que la mayoría de las empresas manufactureras y de manera específica las del sector automotriz, demanden cada vez más mano de obra competente capaz de desempeñarse con los estándares de calidad que el mercado les exige. Lo anterior generando de manera indirecta la movilidad constante por parte del personal de 1ª línea más conocido como

operario, lo cual representan una gran problemática y muy importante para las empresas, al ser un factor que incide en su productividad, y la rotación de personal impide el desarrollo y eficiencia de la organización, además de incrementar sus gastos administrativos en un nuevo proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación por mencionar algunos.

Específicamente la rotación de personal en la industria se puede definir como "*el cambio voluntario de empleo de una planta a otra, como la salida de una empresa para dirigirse a otro sector económico o hacia actividades no económicas*" (Carrillo y Santibáñez, 1993, p.11). Cada vez que un empleado directo decide abandonar su empleo, dejará una vacante, que deberá ser cubierta de manera inmediata por un trabajador que, si bien cumple con los requisitos de un perfil, no cuenta con las habilidades y la capacitación necesaria para cubrir las expectativas del puesto vacante de manera inmediata, requiriendo de un período de adaptación y capacitación.

La empresa automotriz provee una serie de tipos de pagos como: Cuota diaria, tiempo extra, y subsidios. La rotación de personal basa su confianza en la lealtad. Los especialistas en la materia afirman que una remuneración mayor promueve la retención del empleado incrementando su satisfacción en el trabajo (Hom y Griffeth, 1995). Por otra parte, la teoría de la eficiencia de los salarios propone que un salario atractivo disuade a la renuncia. La actual administración de la compensación descansa sobre la premisa que, los salarios competitivos sostienen la lealtad del trabajador (Gómez-Mejía y Cardy, 2001). De acuerdo con estos estudios se puede concluir que los altos salarios disminuyen la rotación de personal y por lo tanto una planta automotriz con altos salarios deberá tener una rotación baja (Miller, Hom y Gómez-Mejía, 2001).

La posición geográfica de San Luis Potosí ofrece fácil y rápido acceso a los inversionistas, ya que les brinda una visión logística estratégica regional y nacional con proyección internacional, lo que permite operar a las empresas con costos y niveles de rentabilidad competitivos sustentados en las riquezas naturales y su sólida y creciente infraestructura. La industria manufacturera automotriz constituye el principal eje de desarrollo económico en San Luis Potosí. En las dos últimas décadas el gobierno ha gestionado nuevas fuentes de inversión. De acuerdo al Censos Económicos 2014, operan 8,852 empresas de la industria manufacturera (10.0% del total de las unidades), las cuales ofrecen empleo a 125,011 personas (29.7% del total), Destacando en primer lugar, por el número de personal ocupado, la fabricación de partes para vehículos automotores con 27,235 empleados, le siguen la rama de elaboración de productos de panadería y tortillas con 9,429, elaboración de azúcares, chocolates, dulces y similares con 5,586, fabricación de aparatos eléctricos de uso

doméstico con 5,168, fabricación de estructuras metálicas y productos de herrería con 4,251, fabricación de productos de hierro y acero con 4,093, fabricación de otros equipos y accesorios eléctricos con 3,617, fabricación de productos de plástico con 3,459, industria de las bebidas con 3,154, fabricación de productos de hule con 2,838, fabricación de productos de cartón y papel con 2,731, confección de prendas de vestir con 2,725, maquinado de piezas metálicas y fabricación de tornillos con 2,707, fabricación de automóviles y camiones con 2,496, y la fabricación de motores de combustión interna, turbinas y transmisiones con 2,382. Estas empresas aportan el 65.5% de los 125,011 empleos que se generan en el Estado. Por tamaño, las microempresas manufactureras (0 a 10 personas) representan el 92.2%, las pequeñas empresas (11 a 50 personas) captan el 4.6% del total de los puestos de trabajo, las medianas empresas (51 a 250 personas) participan con el 2.0% y las grandes empresas (251 en adelante) agrupan el 1.1% del total. En general la mano de obra del Estado, y específicamente el del nivel industrial de la ciudad de San Luis Potosí, es considerada altamente productiva.

**Problemática:** Al reconocer la importancia que tiene para la industria en el Estado de San Luis Potosí, el recurso humano en sus procesos productivos, surge el interés por indagar cuáles son las pretensiones del personal a nivel operario que motivan el cambio de la fuente de trabajo. Sin embargo, este proceso es difícil porque el ser humano está en constante movimiento por mejorar sus necesidades, siempre en la búsqueda de nuevas oportunidades que le permitan resolver éstas. Por lo tanto, surge la inquietud de conocer las causas de los altos índices de rotación del personal operario de la industria manufacturera y si las empresas extranjeras principalmente las transnacionales influyen en esto.

**Objetivo de investigación.** Identificar qué factores económicos y laborales intervienen para que los trabajadores de 1ª línea u operarios decidan laborar en otra empresa y si éstos desean ingresar a alguna empresa trasnacional.

**Justificación de la investigación.** Realizar este trabajo de investigación, surge debido a que en pláticas con colegas que están laborando en el área de recursos humanos de las empresas de la localidad señalan que hoy en día se ha incrementado algunos problemas en la estabilidad laboral de sus organizaciones y que afectan el desempeño de la misma, de ahí que nace la idea de identificar las causas o factores fundamentales que han dado origen al incremento de la rotación del personal.

Con esta investigación se propone que el resultado sirva como referente para que las empresas que así lo consideren, mejoren las prácticas que actualmente realizan con el personal de 1ª línea y también permite mostrar las causas y los efectos para desarrollar estrategias y planes de acción.

Hipótesis de investigación. Con la instalación de las grandes empresas transnacionales en la entidad las empresas de cualquier sector productivo enfrentan una problemática laboral con sus trabajadores, de 1ª línea u operarios ya que generan mayores índices de rotación, debido a que este tratará de buscar mejores satisfactores y con esto solventar en mayor grado sus necesidades económicas por lo que está directamente relacionado con el índice de rotación de personal y como consecuencia en los gastos de administración de la organización.

Marco teórico. La inestabilidad laboral es uno de los problemas que se están presentando en la actualidad las empresas manufactureras, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización, y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, lo que origina en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a moverse hacia otra organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer mejor y en mayor medida sus expectativas económicas.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección. La oferta de un mercado corresponde a la demanda en el otro y viceversa; la salida de uno es la entrada de otro.

Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre ésta se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones. La salida del personal tiene que ser compensada a través de nuevos ingresos para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

Causas de Rotación de Personal. La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente de aquellos

fenómenos internos y externos de la organización. Dentro de los fenómenos externos podemos mencionar; la situación de la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo. Y de los internos podemos citar: Las políticas salariales y de beneficios de la organización, las oportunidades de crecimiento, el tipo de relaciones humanas, la cultura organizacional, las políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos, etc.

Ausentismo. El ausentismo es la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad, o permiso legal, se podría definir en forma más clara que el ausentismo es la suma de los días en que los empleados de una empresa no están en su trabajo.

Entre las principales causas de ausentismo están; Enfermedades efectivamente comprobadas, enfermedad no comprobada, razones diversas de carácter familiar, retrasos involuntarios, faltas voluntarias por diversos motivos.

Teorías del comportamiento humano: varios autores hacen mención a las teorías de las relaciones humanas y del comportamiento humano, las cuales son fundamentales para tratar de entender el posible comportamiento de un trabajador, lo cual repercute al tomar alguna decisión a lo largo de su vida entre los que mencionaremos a: (Maslow, 1991). La idea básica de esta teoría es la llamada, jerarquía de las necesidades en la cual se determina que para ocupar una más alta esta se hará una vez que se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía, otros autores hacen. Mayo (1880-1949) cuyo enfoque liberal y democrático surgió como una teoría opuesta a la teoría clásica, los principales aportes de esta teoría, a las Teoría Administrativa y específicamente a La Gestión del Talento Humano, se concentra en el esfuerzo de humanizar la empresa, haciendo énfasis en la organización informal, los grupos sociales, las comunicaciones, la motivación, el liderazgo, los enfoques participativos. No se puede dejar de lado los aportes de Douglas McGregor, con su obra el "*Lado Humano de la Empresa*"; psicólogo social en su trabajo establece que en las empresas se presentan dos formas de describir el pensamiento de los directores, estableciendo la teoría teoría X. y La teoría Y. Considerando lo anterior y con respecto al problema planteado nos permite teorizar que mientras exista demanda de operarios en las plantas manufactureras y sobre todo en las empresas automotrices transnacionales, la inestabilidad laboral se seguirá presentando, considerando que los trabajadores piensan que sus expectativas laborales y económicas estarían en una organización de tal magnitud,

y tal vez si todas las empresas mejoren sus condiciones de trabajo y las expectativas económicas de sus trabajadores, estos se sentirán más seguros en sus empresas.

### **Metodología de la investigación**

La metodología utilizada en este trabajo, es de enfoque cuantitativo que se fundamenta en un esquema deductivo y lógico, busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas, confía en la medición estandarizada y numérica, utiliza el análisis estadístico, y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas. Además de que parte de la concepción de que existen dos realidades: la del entorno del investigador y la constituida por las creencias de éste; por ende, fija como objetivo lograr que las creencias del investigador se acerquen a la realidad del ambiente. (Hernández Sampieri R. 2010). Para la presente investigación, teniendo en cuenta los propósitos de ésta y responder a las preguntas de estudio de conocer cuáles son las causas que más inciden en la rotación de personal de las empresas manufactureras, para poder analizarlas y si es posible determinar si afectan la satisfacción o insatisfacción laboral y/o económica en el ambiente de las empresas establecidas en las diferentes zonas industriales de la localidad, lo que permitirá conocer la realidad social desde las empresas pues es el espacio en el que se relacionan, interactúan y forman parte tanto personal, directivos, así como los operarios, y ver de qué manera influye las mejores ofertas de trabajo propuesta por otras compañías entre las principales las transnacionales.

Población, sujetos y muestra. Se procedió a delimitar la población acorde con el foco de estudio. Se seleccionaron las empresas establecidas en los parques industriales de San Luis Potosí y zonas conurbadas, siendo aproximadamente 8,852 empresas, teniendo adscritos a 125,011 trabajadores a nivel operario, y 27,235 en el sector automotriz, según datos de la Secretaría de Desarrollo Económico en el Estado. La unidad de análisis fueron los trabajadores operarios que actualmente laboran en empresas establecidas en el municipio de San Luis Potosí y zonas conurbadas, con edades entre 18 y 65 años, de ambos sexos. La muestra escogida para esta investigación se considera a 600 trabajadores del nivel de operario, seleccionados de manera aleatoria y circunstancial considerando su disponibilidad para el llenado de la encuesta. El conjunto de reactivos medio de la cual emitieran los participantes su opinión eligiendo una las opciones según se les indicara. Luego de haber aplicado las encuestas, se procedió a procesar toda información cuantitativamente y se volcó en cuadros y gráficas estadísticas para poder luego hacer entrecruzamientos de variables que nos permitan llegar a conclusiones.

Terminada la aplicación de las encuestas se procedió a su captura por medio del paquete Statistic Package Social Science, se calculó el coeficiente de confiabilidad Alfa – Cronbach, teniendo un resultado de  $\alpha = .8254$ , como primer punto se describen los datos, los valores y las puntuaciones obtenidas en cada variable, mediante una distribución de frecuencias que dan lugar a las respectivas categorías. Después se efectúa el análisis estadístico para representar la relación entre las variables de este estudio. El primer punto para analizar es el del sueldo si este es considerado como una fuente de satisfacción económica.

Tabla 1. El sueldo influiría en decidir cambiar de empleo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	% acumulado
Válidos	1	473	79.1	79.6	79.6
	2	41	6.9	6.9	86.5
	3	19	3.2	3.2	89.7
	4	20	3.3	3.4	93.1
	5	7	1.2	1.2	94.3
	6	7	1.2	1.2	95.5
	7	7	1.2	1.2	96.6
	8	1	.2	.2	96.8
	9	3	.5	.5	97.3
	10	3	.5	.5	97.8
	11	1	.2	.2	98.0
	12	1	.2	.2	98.1
	13	3	.5	.5	98.7
	14	1	.2	.2	98.8
	15	2	.3	.3	99.2
	16	5	.8	.8	100.0
	Total	594	99.3	100.0	
Perdidos	NO CONTESTO	4	.7		
	Total	598	100.0		

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la tabla demuestran que el 79.1% (473) del total de los encuestados seleccionó esta opción como el número uno y el 6.9% (41) como la elección número dos, los datos anteriores permiten suponer que el sueldo es el factor más relevante que influye para tomar la decisión de cambiar de empleo.

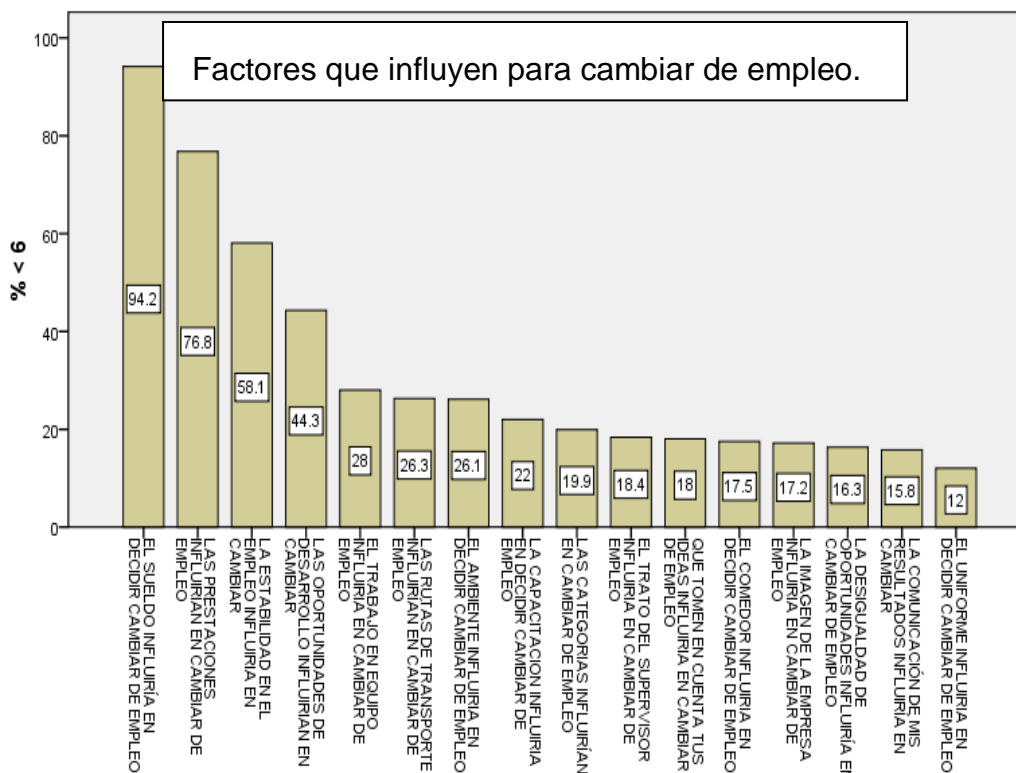


Figura1. Indicadores que influyen para cambiar de empleo.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura1 podemos observar los porcentajes de las personas que seleccionaron en los primeros 5 lugares de importancia los factores que se están analizando, siendo el sueldo el indicador más recurrente, le siguen las prestaciones, la estabilidad en el empleo, y las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y por último en menor escala los otros indicadores.

Se realizó el análisis de asociación de variables. Una vez que se hubo revisado de forma descriptiva cada uno de los datos, y cuyos resultados se han dejado plasmados a través gráficas, se procedió a hacer un análisis de asociación de las variables para determinar y probar la hipótesis planteada en esta investigación, mediante la aplicación de herramientas cuantitativas como: Tabla de relaciones

cruzadas, Correlación y regresión y Chi cuadrada. Esta asociación de variables utilizadas en la tabla de relaciones cruzadas se hizo tomando como base los resultados arrojados en algunas de las preguntas del instrumento que permitan determinar si existe relación de esta variable con la rotación de personal. En este caso la pregunta ¿alguna vez has pensado en cambiarte de empresa?, arrojó un porcentaje del 28.4% que, si desea “mucho” cambiarse de empresa, un 49.3% “poco” y un 21.7% “nada” (tabla No. 32), el cual se analizará junto con las variables de a) sexo, (tabla No. 39) y b) sueldo (tabla No 1).

a) El porcentaje arrojado sobre el sexo de la respuesta de “mucho”: del 28.4% el masculino obtiene un porcentaje de 17.92% del total de este rubro y en la parte femenina solamente un 10.58%. Esto muestra que un mayor porcentaje del sexo masculino tiende a cambiar más fácilmente de empresa.

b) Al analizar otro indicador la variable independiente (X) ¿El sueldo influiría para cambiarme de empresa? y la variable dependiente (Y) ¿Alguna vez has pensado cambiarte de empresa? En ella se puede observar que un 79.1% (tabla No. 1) del total de la muestra refiere que si está dispuesto a cambiar de empresa si hay un incremento en la percepción del sueldo.

De acuerdo con todos los datos analizados, se puede determinar que, si bien de manera directa y cuantitativa no hay un factor que demuestre que afecte en un alto porcentaje el índice de rotación de las empresas, debido a que se evaluaron factores de manera indirecta en las opiniones de los trabajadores, este sí nos permite inferir que inciden de manera indirecta en la rotación de personal, lo que permite confirmar la hipótesis de investigación.

## **Conclusiones**

Para probar la hipótesis planteada la información recabada se concentró en tablas y gráficas relativas a la variable dependiente e independiente, después del análisis de los datos de las encuestas aplicadas se encontró en un primer plano que los factores como el sueldo y las prestaciones son indicadores determinantes que influyen para que el operario decida cambiar de empresa, así mismo dentro de los factores laborales, se observa una fuerte inclinación hacia los factores de la estabilidad o seguridad en el empleo y oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, expectativas que aunados a las del primer plano dan respuesta a probar la hipótesis de investigación, de ahí que estos factores son determinantes para el resultado de este estudio.

Siempre existirá una gran oferta de personal, con diferentes intereses, cualidades, valores, aptitudes, conocimientos, en busca de una oportunidad de trabajo de ahí la importancia de que las empresas

establecidas cuenten con un buen proceso de reclutamiento y selección de personal que permita seleccionar a los candidatos idóneos para los procesos productivos, así mismo la constante apertura de empresas transnacionales en el Estado, revela que las empresas deben estar atentas y cuidando el factor más valioso de toda organización “el factor humano”.

## Referencias

- Arias G, F. y Espinosa, V.H. (2004) “*Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*” 3ª. Ed. Trillas México.
- Bertely Busquets, M. (2000). *Conociendo nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar*. 1ª. Ed. Paidós. México.
- Chiavenato I, (1992) *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Ed. Mc Graw Hill.
- Dávila, C. *Teorías Organizacionales y Administración*. Segunda Edición. Ed. Mc Graw Hill.
- Davis, K, Newstrom, W. J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Ed. Mc Graw Hill.
- Decenzo R. (2001) “*Administración de Recursos Humanos*” Ed. Limusa Wiley.
- Eco, H. (1998) *Cómo se hace una Tesis*. Barcelona España: Gredisa, S.A.
- Fuenlabrada S., (2004) “*Probabilidad Y Estadística*”, edición revisada, Mc Graw Hill.
- Furnham A, (1994) *Extroversión, búsqueda de sensaciones, proyección de estímulos de tipo “a”*. Citado en; A. Furnham, Op. Cit., pp. 271.
- Goetz. J. y Lecompte. M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Ed. Morata.
- Hernández S. R, Fernández C. C., Baptista P. (2003) “*Metodología de La Investigación*” Tercera edición. Mc Graw Hill.
- Ibarra M. D. (1994) “*Interdependencia, Ciudadanía y Desarrollo*”. Ed. Nacional Financiera y FCE, México.
- Keith D. & Newstrom J. (2003) *Comportamiento Humano en el trabajo*, Ed. Mc Graw Hill, México.
- Koontz H. y O’Donnell (2004) “*Curso de Administración Moderna*” Ed. Mc Graw-Hill México.
- Laswell D., H. (1998) “*La Orientación hacia las Políticas*” en “*Antología de Políticas Públicas*”. Coordinador Luis F. Aguilar. Ed. Miguel Porrúa de México.
- Maslow, A. H. (1991), *Motivación y Personalidad*, Madrid: Ediciones Díaz De Santos.
- Secretaría de Desarrollo Económico del Edo de SLP: *Programa Sectorial para el Desarrollo Económico*. 2014 y 2018
- Reyes Ponce Agustín (1986), “*Administración De Personal*”, Ed. Limusa
- Robbins S., (1998) *Comportamiento Organizacional*, Ed. Mc Graw Hill, San Diego University.
- Rojas S. R., (2000) “*Guía Para Realizar Investigaciones Sociales*”, Plaza y Valdez Editores.
- Woods, P. (1987). *La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa*. Temas de educación. Barcelona: Paidós/M.E.C.

# **Propuesta de un modelo de reporte de Responsabilidad Social Universitaria**

**Vicente Hernández García**  
Facultad de Ingeniería, UASLP  
*vicente.hernandez@uaslp.mx*

**Patricia Hernández García**  
Facultado de Contaduría y Administración, UASLP  
*patricia.hernandez@uaslp.mx*

**Armando Sánchez Macías**  
Campus Salinas, UASLP  
*armando.sanchez@uaslp.mx*

## **Resumen**

En la actualidad nos encontramos en una era de conocimiento, en donde el principal objetivo es la creación y transferencia del conocimiento, buscando que las organizaciones y en general, la sociedad, tengan la capacidad de afrontar los problemas actuales y planear el crecimiento a futuro, por lo cual, la participación de las instituciones educativas es de vital importancia en este contexto (Gaete Quezada, 2015). En este escenario surge el concepto de responsabilidad social empresarial, que al aplicarlo en las instituciones de educación superior se convierte en la responsabilidad social universitaria, cubriendo el enfoque social, laboral, medioambiental y de derechos humanos en las actividades de gestión, docencia, investigación y gestión (Domínguez Pachón, 2009). Por lo anterior, el presente tema tiene el objetivo de proponer un modelo de reporte de responsabilidad social universitaria (RSU) para una Institución Pública de Educación Superior (IPES) con base en los modelos de las universidades que publican sus reportes en el Global Reporting Initiative (GRI).

La metodología utilizada fue cualitativa con base en el análisis del contenido, revisando la base de datos del Global Reporting Initiative, considerando las universidades que presentaron su reporte de los últimos 5 años, tomando en cuenta lo anterior como la base de datos que muestra los reportes de sustentabilidad de importancia internacional. Los resultados muestran que solo 85 universidades publican los reportes de Global Reporting Initiative, por lo cual, se recomienda formalizar la información de las instituciones a fin de hacer más transparente el trabajo de responsabilidad social que muy probablemente ya realizan.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Universitaria, Global Reporting Initiative, Instituciones Públicas de Educación Superior

## **Introducción**

En 1998 la UNESCO propuso a las universidades, y principalmente a sus directivos, que asumieran una mayor responsabilidad social a fin de dar cumplimiento a diferentes desafíos y a los nuevos requerimientos de la sociedad en general; puesto que hoy en día se requiere de personas activas, respetuosas, solidarias, con interés sobre la igualdad, la justicia social, comprometidas con la transformación de la sociedad y las necesidades de cambio (Gaete Quezada, 2015). Es principalmente en las universidades, donde se genera el interés por los problemas sociales y ambientales lo cual cabe mencionar que ha estado siempre en sus estatutos, sin embargo, es en épocas recientes que han hecho más explícito su rol ante la sociedad, aportando respuestas científicas ante la pobreza, desnutrición, deserción escolar, trabajo infantil, etc. (Gonaldi, 2011).

El concepto de responsabilidad social universitaria, considerado como una política de gestión de la comunidad universitaria, de calidad ética y moral, que pretende formar personas con valores y compromiso, propiciando una mejora en el aprendizaje mediante proyectos sociales (López-Noriega et al., 2016). La responsabilidad social universitaria es además la práctica que permite generar impactos educativos, cognitivos, políticos, laborales y de calidad de vida en la sociedad (Vallaey, 2008; citado en Arango Tobón et al., 2014).

Las universidades deben incluir en su modelo educativo la responsabilidad social, a fin de facilitar la conexión de aprendizaje con la problemática de la sociedad que le rodea, lo cual se convierte en el eje central de las actividades institucionales para responder de manera efectiva a las necesidades y problemas de la sociedad, principalmente de su comunidad local (Gaete Quezada, 2015). Además, Los directivos universitarios deben facilitar la incorporación de la responsabilidad social, considerando su introducción en los planes de desarrollo estratégicos institucionales, en los aspectos académicos y en general en el quehacer institucional: docencia, investigación, vinculación y gestión; derivando en un liderazgo para guiar a las universidades en un cambio de paradigma y un enfoque pertinente sobre lo que la sociedad requiere (Gaete Quezada, 2015).

La responsabilidad social universitaria pretende que los estudiantes puedan desarrollar soluciones sobre los problemas sociales y sean capaces de plantear proyectos mediante acciones específicas,

logrando con ello comprometerse con las necesidades de la comunidad (Vallaey y De la Cruz, 2009; citado en Arango Tobón et al., 2014).

Por lo anterior, el objetivo de proponer un modelo de reporte de responsabilidad social universitaria para una IPES mexicanas con base en los modelos de las universidades que publican sus reportes en el Global Reporting Initiative (GRI).

La importancia de esta investigación deriva en el impacto de la formación universitaria tanto en la parte profesional adecuada al perfil de egreso, como la parte personal y ciudadana necesaria para que en el futuro los egresados asuman responsablemente el desarrollo de la sociedad (Gaete Quezada, 2015). Con la inclusión específica de un modelo de responsabilidad social universitaria, se puede identificar la estrategia de la institución, pero con indicadores de gestión, se puede medir el avance de la institución para el logro de las estrategias.

### **Marco teórico**

La responsabilidad social universitaria

En años recientes, la responsabilidad social corporativa se ha convertido en un fenómeno que ha impregnado el tejido empresarial, a la luz de diversas teorías, como la teoría de la agencia con la rendición de cuentas, la legitimidad en la imagen y reputación social; la teoría de los asociados con un modelo de gestión socialmente responsable; la teoría institucional con políticas de responsabilidad social; y finalmente la teoría de los recursos y capacidades con estrategias de responsabilidad social. Sin embargo, el tema de responsabilidad social en el ámbito universitario es un tema que se está iniciando, a pesar de la abundante literatura empírica sobre el tema, pero escaso en el ámbito de las organizaciones no lucrativas como es la universidad (Larrán-Jorge y Andrades-Peña, 2015).

Las universidades en general consideran en su misión las actividades de educar, formar y realizar investigación, considerando la globalización, el desarrollo tecnológico y los sistemas de comunicación, dentro de la sociedad del conocimiento con el compromiso de mejorar el nivel de vida de los individuos en la organización social y en la actividad económica (Zamitiz Gamboa, 2015). De esta manera en el área educativa, se crean nuevos compromisos, como la creación de proyectos sociales como base del desarrollo y transformación económica y social de las comunidades; propuestas de trabajo en la relación empresa-sociedad-estado, pero principalmente en la dimensión de formación de ciudadanos responsables con una dimensión ética (Olarde-Mejía y Ríos-Osorio, 2015).

La práctica de la responsabilidad social universitaria cuenta con tres líneas básicas (Gaete Quezada, 2015):

La gerencial o directiva: analiza el impacto del quehacer universitario con todos los involucrados

Transformacional: contribución para alcanzar una mejor sociedad

Normativa: valores y principios universitarios acorde a la sociedad

De lo anterior se desprende que los temas que deben considerarse en la responsabilidad social de las universidades deben incluir el servicio social, el compromiso ecológico y ambiental, el desarrollo sostenible, y los servicios de voluntariado (Gaete Quezada, 2015).

Para el desarrollo de un modelo de responsabilidad social universitaria, se debe identificar que la universidad está formada por personal administrativo, docente y estudiantil, por lo cual debe considerar los cuatro elementos especiales sobre su impacto: organizacional, educativo, social y cognitivo (Gonaldi, 2011, Vila Merino y Martín Solbes, 2014). Los grupos de interés de una universidad están formados por grupos internos (personal docente, personal administrativo, autoridades, estudiantes), grupos externos directos (egresados, proveedores, empleadores) externos indirectos (competidores, el estado, la sociedad y la comunidad local en general) son claros ejemplos (López – Noriega et al., 2016).

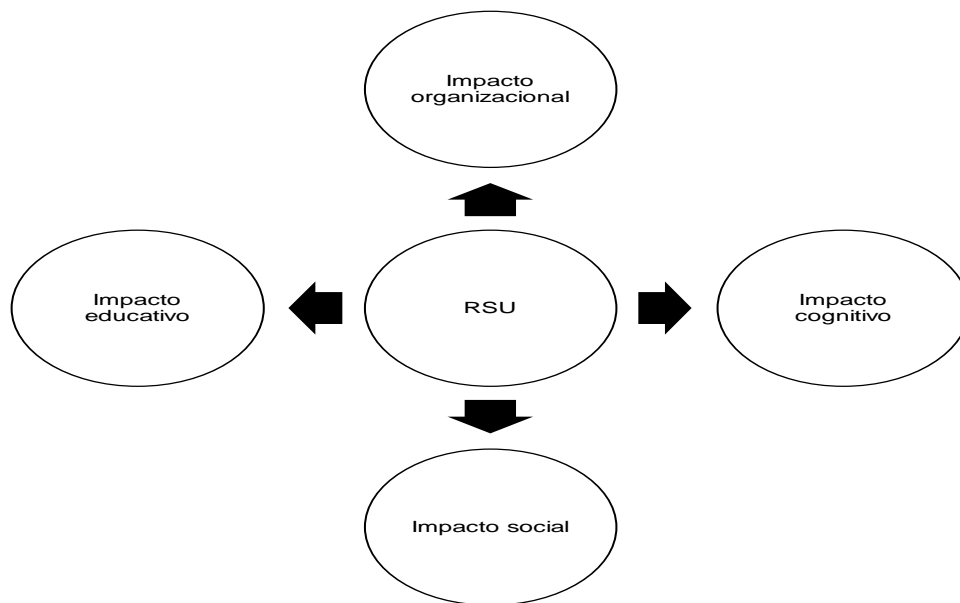


Figura 1. Áreas de impacto de la RSU.

Fuente: adaptado de López–Noriega, et al. (2016)

En el aspecto organizacional se incluyen los aspectos laborales y ambientales de sus integrantes y su impacto, por ejemplo, los desechos, la deforestación, el transporte. El impacto educativo está

formado por el proceso de enseñanza aprendizaje que deriva en la formación de profesionistas, como sus valores, su forma de ver el mundo, las cuestiones éticas profesionales, a fin de formar profesionistas responsables. El impacto cognitivo se refiere a la generación y divulgación del conocimiento, enfocado en la investigación que permita solucionar los problemas del país. El impacto social se enfoca al impacto con actores externos como el desarrollo de la comunidad en general, el desarrollo sostenible y su papel como actor social, lo anterior representado en la figura 1 (Gonaldi, 2011, Vila Merino y Martín Solbes, 2014).

Los cuatro ejes que forman la responsabilidad social universitaria afectan las cuestiones de calidad de vida institucional con la promoción de comportamientos éticos, democráticos y medioambientales adecuados, la formación académica integral mediante la enseñanza de los conocimientos técnicos y especializados, así como de aspectos con enfoque social; enfocándose a la capacitación de docentes y alumnos con carácter social y a la solución de problemas reales (ver figura 2). La gestión del conocimiento responsable de la generación y difusión con proyectos interdisciplinarios orientados en necesidades locales y nacionales. Y finalmente una participación social solidaria y eficiente con una gestión socialmente responsable enfocada a la comunidad de la universidad (Gonaldi, 2011).

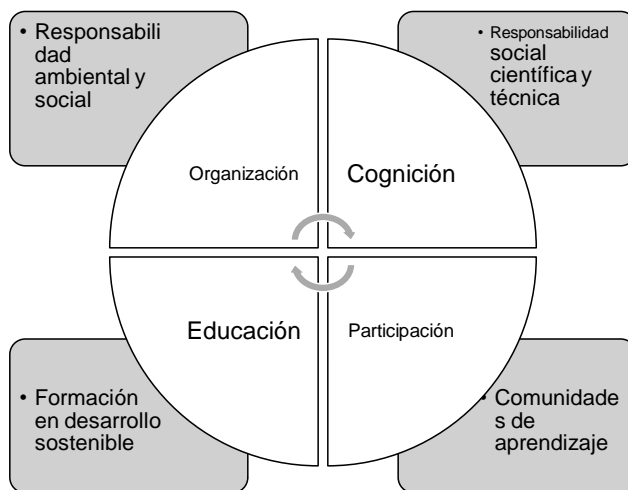


Figura 2. Ejes de la RSU.

Fuente: Gonaldi, M. E. (2011). Algunos conceptos sobre responsabilidad social empresarial y responsabilidad social universitaria. Cuadernos Tecnológicos FRLR, 1, 9-14.

Los impactos provienen de la propia organización y de su personal (laboral y ambiental), afectando a los estudiantes derivado del conocimiento que reciben de los docentes, los investigadores y

cualquier situación académica; por lo cual los mismos estudiantes impactaran su entorno y redes en cuestiones sociales, políticas y económicas de la comunidad local (Vallaes, 2014).

Las principales investigaciones sobre responsabilidad social universitaria se enfocan en evaluar las percepciones de los estudiantes y sus procesos de aprendizaje de valores sociales, la oferta formativa, las dimensiones del medio ambiente, derechos humanos y su involucramiento con la comunidad, (Gaete Quezada, 2015). Finalmente es importante mencionar que la responsabilidad social universitaria: Es una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo) (Gonaldi, 2011).

### Metodología

Para la presente investigación se revisaron artículos de las bases de datos de Elsevier y Redalyc, de los cuales se analizaron los conceptos de Responsabilidad Social Universitaria, y se presentaron los resultados obtenidos, posteriormente se identificó la base de datos del Global Reporting Initiative para las universidades, obteniendo de ahí la población bajo estudio la cual se encontró con 85 universidades que muestran su reporte anual, aunque no de manera constante, es decir, no todos los años son publicados. con la información anterior de definió revisar los reportes de las universidades que publicaron su información durante los últimos 5 años, por lo cual mediante el análisis de contenido a fin de cumplir con el objetivo de la presente investigación se analizó la información obtenida.

### Análisis de resultados

Se revisó la base de datos del GRI obteniendo un total de 85 universidades con la siguiente información En la figura 3 se muestran las principales universidades que reportan sus iniciativas en las grandes con un 76%.

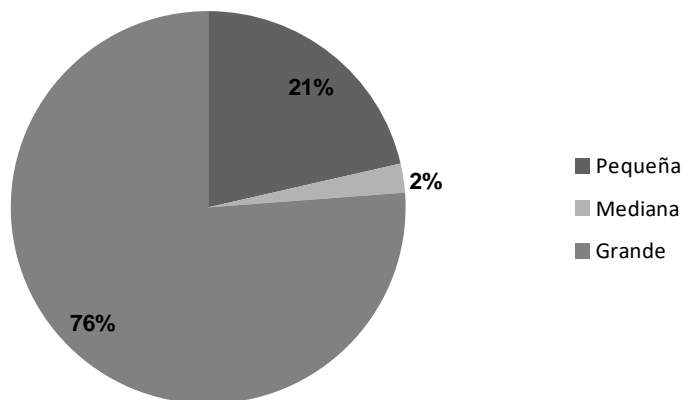


Figura 3. Tamaño de las Universidades.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4 se muestra la integración de la mayoría de las universidades que publican su reporte de responsabilidad social son las de Norte América.

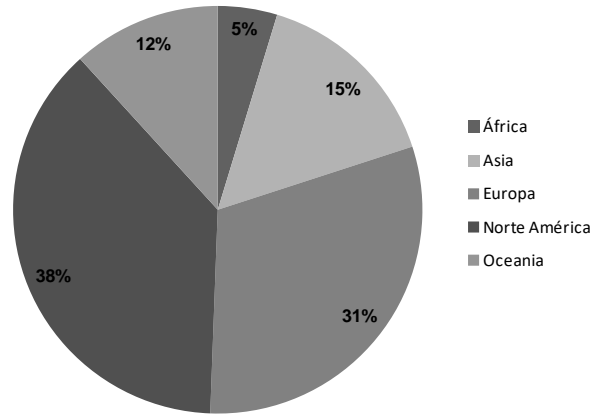


Figura 4. Integración de las principales universidades.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 5 se muestran los principales conceptos que debe tener el reporte de GRI de las universidades. Analizando los reportes, se identifican las principales variables que integran el reporte de RSU del GRI, en el cual destaca la categoría organizacional, economía, medio ambiente y desempeño social (prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad, y responsabilidad sobre productos y servicios).

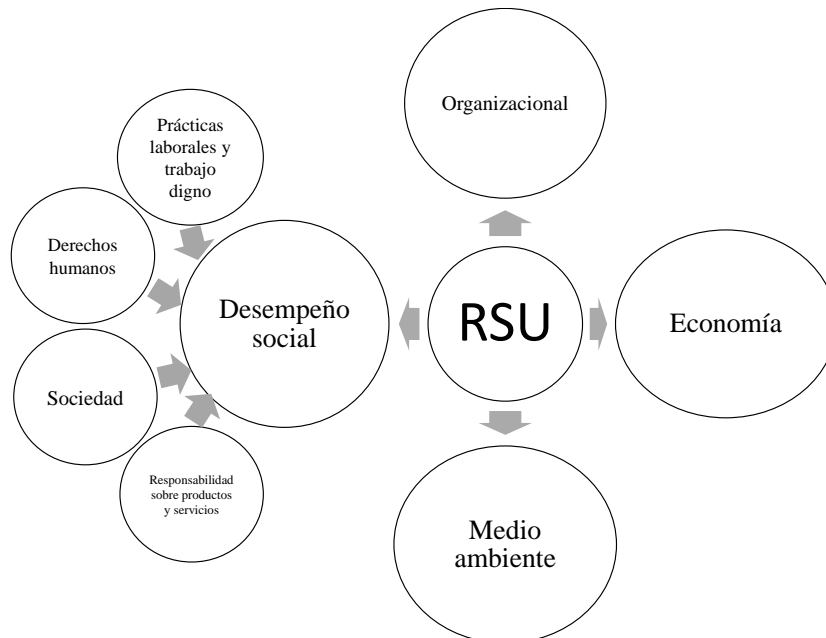


Figura 5. Modelo de RSU con base en el reporte de GRI.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 1 se muestran finalmente las variables y los indicadores que deben ser integrados como parte del reporte GRI para las universidades, destacando el detalle que debe ser integrado.

Tabla 1. Reporte GRI para universidades.

<p><i>Categoría: organizacional</i></p> <p>Estrategia de análisis</p> <p>Declaración del máximo responsable</p> <p>Declaración de sostenibilidad: impactos, riesgos y oportunidades</p> <p>Perfil de la organización (nombre, marcas, sede, países, forma jurídica, mercados, tamaño, número de trabajadores)</p> <p>Cadena de suministro</p> <p>Iniciativas económicas, ambientales y sociales</p> <p>Asociaciones y organizaciones a las que pertenece</p> <p>Grupos de interés (participación, relación, selección, enfoques, preocupaciones)</p> <p>Memoria (perfil, fecha, presentación, puntos de contacto, contenido, políticas y práctica)</p> <p>Gobierno</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>Ética e integridad</p> <p>Valores, principios, normativas y códigos</p> <p><i>Categoría: economía</i></p> <p>Desarrollo económico (Gestión, valor económico, obligaciones, ayudas recibidas del gobierno)</p> <p>Presencia en el mercado (Gestión, información del salario, directivos locales)</p> <p>Consecuencias económicas indirectas (Gestión, infraestructura, impacto económico)</p> <p>Prácticas de adquisición (Gestión, porcentaje de gastos con proveedores locales)</p> <p><i>Categoría: medio ambiente</i></p> <p>Energía (gestión, consumo energético, planes de reducción de energía)</p> <p>Agua (gestión, captación por fuente)</p>
--

Biodiversidad (gestión, instalaciones, impactos, hábitat protegidos y restaurados, especies)

Emisiones (gestión, gases de efecto invernadero, emisiones significativas)

Efluentes y residuos (gestión, vertido, calidad, destino, residuos, métodos)

Productos y servicios (gestión, impacto ambiental, material que se regenere)

Cumplimiento regulatorio (gestión, multas y sanciones)

Mecanismos de relación ambiental (gestión, reclamaciones y resoluciones)

*Categoría: desempeño social*

*Subcategoría: prácticas laborales y trabajo digno*

Empleo (gestión, contrataciones, rotación, descripción, prestaciones, reincorporaciones)

Relaciones entre los trabajos y la dirección (gestión, inclusión)

Salud y seguridad en el trabajo (gestión, comités, lesiones, enfermedades, riesgos y otros asuntos de salud)

Capacitación y educación (gestión, horas, programas, desempeño)

Diversidad e igualdad de oportunidades (gestión, composición de órganos de gobierno)

Igualdad de retribución entre hombres y mujeres (gestión, salarios)

Mecanismos de reclamación sobre prácticas laborales (gestión, reclamaciones)

*Subcategoría: derechos humanos*

Inversión (gestión, contratos, capacitación)

No discriminación (gestión, casos y medidas correctivas)

Libertad de asociación y negociación colectiva (gestión, centros y proveedores)

Trabajo Infantil (gestión, centros y medidas adoptadas)

Trabajo forzoso (gestión, centros y proveedores de riesgos)

Derechos de la población indígena (gestión, casos de violación)

Evaluación (gestión, exámenes, evaluaciones e impacto)

Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos (gestión, nuevos proveedores, impactos negativos)

Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos (gestión, reclamaciones)

*Subcategoría: sociedad*

Comunidades locales (gestión, programas, evaluación y participación)

Lucha contra la corrupción (gestión, riesgos, casos confirmados, medidas adoptadas)

Política pública (gestión, contribuciones)

Prácticas de competencia desleal (gestión, demandas, prácticas y resultados)
Cumplimiento (gestión, valor monetario)
Mecanismos de reclamación por impacto social (gestión, reclamaciones)
<i>Subcategoría: responsabilidad sobre productos</i>
Etiquetado de productos y servicios (gestión, procedimientos, incumplimiento, encuestas de satisfacción)
Comunicaciones de mercadotecnia (gestión, productos prohibidos, incumplimientos a normativa)
Privacidad de los clientes (gestión, reclamaciones)
Cumplimiento regulatorio (gestión, monto de multas)

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de la literatura

La tabla 4 muestra las categorías que debe contener el reporte elaborado por las universidades a fin de mostrar los resultados de su actividad de responsabilidad social.

## **Conclusiones**

La universidad es un campo social y unos primeros pasos desde la realidad, útiles y congruentes con su misión; son instituciones muy importantes para el desarrollo de la sociedad y de la comunidad local. La aplicación de la responsabilidad social en las universidades debe ser parte de su quehacer diario, sin importar el nivel de reputación que tengan. En general, las universidades son evaluadas por conceptos de reputación académica, reputación del empleador, relación facultad / estudiante, citas por facultad, proporción internacional de profesores, proporción de estudiantes internacionales.

Considerando que el objetivo de la presente investigación objetivo proponer un modelo de reporte responsabilidad social universitaria para una IPES con base en los modelos de las universidades que publican sus reportes en el Global Reporting Initiative (GRI) se muestra que los indicadores deben cubrir las cuatro categorías de organización, economía, medio ambiente y social. Por lo anterior se puede apoyar en la formalización de las actividades que ya realizan las universidades ya que son no publican el aspecto de responsabilidad social, contrario en parte a lo que se debe proponer las organizaciones de hoy en día, las universidades deben ir más allá de los elementos evaluados, lo que la sociedad espera de los nuevos profesionistas son sus compromisos por desarrollar un mundo mejor en todos aspectos, y formar día a día una mejor sociedad.

Finalmente se recomienda formalizar la información de las instituciones a fin de hacer más transparente el trabajo de responsabilidad social que muy probablemente ya realizan.

## Referencias

- Arango Tobón, O. E.; Clavijo Zapata, S. J.; Puerta Lopera, I. C. & Sánchez Duque, J. W. (2014). Formación académica, valores, empatía y comportamientos socialmente responsables en estudiantes universitarios. *Revista de la Educación Superior*, 43 (169), 89-105.
- Domínguez Pachón, M. J. (2009). Responsabilidad social universitaria. *Humanismo y Trabajo Social*, 8, 37-67.
- Gaete Quezada, R. A. (2015). El concepto de responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de la alta dirección. *Cuadernos de Administración*, 31 (53), 97-107.
- Gonaldi, M. E. (2011). Algunos conceptos sobre responsabilidad social empresarial y responsabilidad social universitaria. *Cuadernos Tecnológicos FRLR*, 1, 9-14.
- Larrán-Jorge, M & Andrades-Peña, F. J. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 15(6), 91-107.
- López - Noriega, M. D.; Zalthen - Hernández, L.; Cervantes - Rosas, M. A. (2016). La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva del alumno. *Ra Ximhai*, 12 (6), 305-314.
- Olarte-Mejía, D. V. & Ríos-Osorio, L. A. (2015). Enfoques y estrategias de responsabilidad social implementadas en Instituciones de Educación Superior. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años. *Revista de la Educación superior*, 44 (175), 19-40.
- Vallaey, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(5), 105-117.
- Vila Merino, E. S. & Martín Solbes, V. M. (2014). A río revuelto, ganancia de pescadores. Usos y abusos en torno a la empleabilidad vista desde la responsabilidad social de las Universidades. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 139, 42-47, doi: 10.1016/j.sbspro.2014.08.018.
- Zamitiz Gamboa, H. (2015). Las Ciencias Sociales en la UNAM: renovación institucional, responsabilidad social y desafíos. *Estudios Políticos*, 35, 157-171

# Engagement en los profesionales de enfermería de una institución sanitaria

**Diana Macías Amaya**

Facultad de Enfermería y Nutrición, UASLP  
*dianamac@live.com.mx*

**Edgardo García Rosas**

Facultad de Enfermería y Nutrición, UASLP  
*edgardo.garcia@uaslp.mx*

**Sofía Cheverría Rivera**

Facultad de Enfermería y Nutrición, UASLP  
*sofia@uaslp.mx*

## Resumen

El concepto de *engagement* laboral se refiere a un estado mental positivo relacionado con el trabajo, que está caracterizado por *Vigo*, dedicación y absorción. Se refiere un constructo vanguardista y relativamente poco explorado en el campo de la enfermería. La importancia del estudio de este fenómeno radica en la relación entre el bienestar laboral y los resultados de la organización positivos y, particularmente, la calidad de la atención por este grupo de profesionales. El objetivo de este trabajo es identificar el *engagement* laboral en los profesionales de enfermería en un hospital público de segundo nivel de atención en la ciudad de San Luis Potosí. Se trata de un estudio transversal descriptivo de corte cuantitativo. Para ello se utilizó el instrumento *Utrecht Work Engagement Scale* versión 9 (*UWES-9*), que mide el fenómeno en las dimensiones: vigor, dedicación y absorción; y una ficha de datos sociodemográficos. Se utilizó el programa SPSS versión 18 para la captura y procesamiento de los datos. Entre los resultados se encontró que la mayoría eran mujeres, con grado académico de licenciatura. El *engagement* global resultó alto. Se requiere realizar estudios a profundidad en miras de identificar la calidad de la atención prestada y relacionar con los resultados del presente trabajo.

**Palabras clave:** *engagement*, *engagement* en enfermería, gestión del recurso humano, enfermeras clínicas.

## Introducción

En las últimas décadas, el interés por la salud de los trabajadores, en la mayoría de las organizaciones, ha tomado un lugar muy importante, ello en función de que existe una relación muy íntima entre esta y el logro de los objetivos organizacionales. Hasta hace poco tiempo, los estudios se han centrado en el estudio de aquellos factores que colocan al recurso humano en una posición de riesgo para la integridad funcional de la persona, esto incluyen las esferas social y psicológica.

En miras de promover una atención de calidad de enfermería, la Gerencia de recursos humanos en enfermería se ha permitido encaminar sus funciones hacia el control y la evaluación de los resultados que arrojen resultados de eficacia, eficiencia y productividad. Este paradigma es una parte de la administración neoclásica que tiene a desarticular otros aspectos importantes en un sistema de gestión de la calidad, como son una comunicación efectiva, un líder dedicado y entusiasta, trabajo en equipo, una cultura organizacional flexible basada en la confianza, empatía, compromiso, dedicación y motivación (Olvera 2014).

A ellos, se suman otros factores que pueden influir en la calidad de la atención de los profesionales de enfermería, como las condiciones laborales, baja remuneración económica, sobrecarga laboral, bajo reconocimiento de la profesión, ambigüedad y el conflicto de rol, alta exposición a riesgos laborales y demandas técnicas, cognitivas y emocionales que la atención y el cuidado ameritan (Rodríguez 2008).

Estas condiciones hacen demandante el escenario de cuidado, además que afectan de forma significativa la calidad de vida laboral de este grupo de profesionales, esto en su conjunto clasifica al personal de enfermería como un grupo de riesgo en términos de salud, bienestar y seguridad laboral (Jenaro, 2011). Esta vulnerabilidad es posible evidenciarla a través de una gama de estudios que pone de manifiesto la estrecha relación entre la profesión de enfermería y el síndrome de *burnout*. Este es concebido como el desgaste de los profesionales relacionado con la actividad laboral. En este sentido, Martínez 2010, mostró que el personal de enfermería tiene un alto riesgo de desarrollar el fenómeno de desgaste.

En las últimas décadas, el estudio del bienestar del recurso humano ha estado centrado en un paradigma tradicional centrado en los aspectos negativos, en trastornos y problemas, como es el estrés. Este enfoque ha permitido disminuir una visión global del bienestar, por lo que las tendencias de la gerencia de recursos humanos, propone adoptar enfoques más integrales, proactivos, positivos y más saludables para abordar la calidad de vida del personal (Salanova, 2004).

Respecto a estas nuevas tendencias, el estudio del *engagement* laboral es una aproximación proactiva que centra la mirada de la gerencia del recurso humano hacia las fortalezas de los recursos humanos y el funcionamiento óptimo de las organizaciones. Este constructo se considera un puente de conexión entre la salud ocupacional y la gerencia de los recursos humanos.

El *engagement* laboral no solo es un estado mental, sino un recurso psicosocial positivo organizacional, definido como “*un estado mental positivo relacionado con el trabajo y se caracteriza por la presencia de vigor, dedicación y absorción*”. Es un estado que experimenta el capital humano cuando existe una conexión energética con su puesto de trabajo; implica experimentar emociones positivas y un alto sentido y significancia del trabajo. Su importancia su relación dialéctica con múltiples beneficios individuales y organizacionales (Salanova, 2009).

El desarrollo del *engagement* laboral se relaciona con múltiples antecedentes como la salud mental positiva, clima laboral saludable, cargas de trabajo afrontables, apoyo social gerencial y colegial, disponibilidad de recursos para el ejercicio de la práctica (Van Bogaert, 2013), la comunicación efectiva y el sentido de pertenencia (Juárez García, 2012).

Fernández, Yañez (2014) y García Sierra (2017) describen que los profesionales de enfermería *engaged* experimentan sensaciones de energía, se esfuerzan al máximo para otorgar la mejor atención de calidad posible, se encuentran motivados, comprometidos y entusiasmados, buscan generar relaciones cercanas con sus pacientes, muestran conductas proactivas y empáticas. Además, Jenaro, Flores, Begoña (2011) y Cruz, Orgambidez y Borrego (2017) lo asocian fuertemente a la satisfacción laboral, una mayor calidad de vida, menor disfunción social y estrés asociado a la atención directa de personas.

A pesar de considerarse una buena práctica en la GRH se han registrado escasas investigaciones a nivel nacional y ausentes en el estado de San Luis Potosí. A la luz de la escasez empírica, este trabajo pretende generar información útil que funja como guía en la planificación, diseño y operación de estrategias que potencialicen el desempeño de excelencia del recurso humano de enfermería. Por tal motivo, se cree pertinente estudiar el *engagement* laboral en el personal de enfermería en un hospital de segundo nivel en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P. En relación con lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los niveles del *engagement* laboral en el personal de enfermería en un hospital de segundo nivel en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P., México?

## **Métodos**

Se trata de un estudio transversal, descriptivo, de corte cuantitativo. Realizado en un hospital público de segundo nivel de atención, ubicado en la ciudad de San Luis Potosí. Se realizó una recolección de datos entre el personal de enfermería adscrito a la unidad médica antes mencionada, a través de un cuestionario auto aplicado. Dicho instrumento está constituido por dos grandes elementos, una ficha de datos sociodemográficos y el cuestionario titulado *Utechet Work Engagement Scale* UWES-9. Este último se utiliza para medir el *engagement* laboral. Que fue diseñada por Marissa Salanova, en el año 2000, validado para la población latinoamericana en 2009, que se constituye de 9 ítems con respuestas en escala Likert. Los datos fueron recolectados entre los meses de febrero a mayo de 2019. Los datos fueron capturados y procesados en el programa SPSS versión 18, donde se identificaron frecuencias, medidas de tendencia central y de dispersión.

### Resultados

Participaron un total de 213 recursos humanos de enfermería, de los cuales 87.8% fueron mujeres; 32.4% tuvo una edad entre 41 a 50 años, 20.7% entre 51 a 60 años, la edad mínima fue de 22 años, mientras que la máxima fue de 65, la media fue de 41.43, una mediana de 41, con una desviación estándar de 11.1. En función del sexo, 87.8% fueron mujeres. En el estado civil, 43.2% del total de participantes reportaron ser casados (as), 32.9% son solteros (as), 12.7% divorciados (as). Respecto al nivel académico, se identificó que 58.7% informaron tener grado de licenciatura, seguido de la especialidad con 18.3% y por último el nivel técnico 8.9%.

Como era de esperarse, dentro de la variable de sexo, las mujeres formaron la mayor parte del grupo profesional (87.8%). Acerca del estado civil, la mayoría se encontró en la condición de casadas y casados (43.2%). En el nivel académico la mayor parte refirió licenciatura en enfermería (58.3%). En términos generales, se trata en su mayoría de una población en un grupo de edad de 41 a 50 años, mujeres, casadas y con licenciatura. Se puede observar que en la mayoría de las variables sociodemográficas se presentó una media de *engagement* laboral alta, lo que corresponde a un nivel alto, excepto en el grupo de edad entre 18 y 25 años, quienes obtuvieron una media en nivel promedio.

Tabla 1. Características sociodemográficas del personal de enfermería. Hospital General de ISSSTE; San Luis Potosí. Enero-abril, 2019.

Variable	<i>f</i>	%	<i>Engagement</i> laboral
			n=213

			□	DT
<b>Grupos de edad</b>				
De 18 a 25 años	11	5.2	4.48	1.16
De 26 a 30 años	36	16.9	4.72	1.10
De 31 a 35 años	24	11.3	4.78	0.85
De 36 a 40 años	23	10.8	4.88	1.0
De 41 a 50 años	69	32.4	5.16	0.83
De 51 a 60 años	44	20.7	5.55	0.54
De 61 a 70 años	6	2.8	5.30	0.41
<b>Sexo</b>				
Mujer	187	87.8	5.08	0.90
Hombre	26	12.2	4.83	1.03
<b>Estado civil</b>				
Soltera (o)	70	32.9	4.99	1.02
Casada (o)	92	43.2	5.09	0.94
Divorciada (o)	27	12.7	5.16	0.66
Viuda (o)	6	2.8	5.46	0.54
Unión libre	18	8.5	4.81	0.80
<b>Nivel educativo</b>				
No profesional (auxiliar)	17	8.0	4.77	0.83
Técnico	19	8.9	5.19	0.67
Licenciatura	125	58.7	4.97	1.02
Especialidad	39	18.3	5.19	0.68
Maestría	12	5.6	5.38	0.86

Fuente: Directa. Ficha de datos sociodemográficos y laborales.

La tabla No. 2 presenta los datos laborales de la población de estudio, los cuales abarcan el puesto de trabajo, tipo de contratación, turno asignado, antigüedad en el servicio asignado en el momento de la recolección de los datos, antigüedad total en el hospital y presencia de un segundo trabajo.

Respecto al puesto de trabajo se destaca una mayor prevalencia en el puesto operativo (88.7%). En cuanto al tipo de contratación, la mayor proporción la ocupó el personal de base (70.0%). El turno que mostró mayor participación fue el turno diurno (70.0%).

La antigüedad en el servicio de asignación registró una mayor prevalencia en el grupo de menos de 6 meses (41.8%) y posteriormente el grupo de 6 meses a 1 año (29.6%) ya que un número importante de los recursos se distribuyen de manera diaria en los diferentes servicios, lo que significa de una alta rotación. También presentó una media de 2.2 años, una mediana de 6 meses, una desviación estándar de 5.5 años, un rango mínimo de 0 días y un máximo de 36 años.

Referente a la antigüedad total en el hospital (desde que inició su contrato eventual hasta la actualidad) reportó una mayor presencia en el grupo de 6 a 10 años (27.2%). Además, presentó una media de 14.6 años, una mediana de 11 años, una desviación estándar de 10.4 años, un rango mínimo de 0 días y un máximo de 40 años.

La gran mayoría refiere que no cuenta con una doble jornada o la presencia de un segundo trabajo (74.6%). No obstante, se desconoce el porcentaje de personal que se desempeña en el trabajo doméstico no remunerado.

En términos generales, se trata en su mayoría de una población con puestos operativos, con contrato de base, en los turnos matutino y vespertino, con menos de un año en el servicio asignado, con 11 años de antigüedad en el hospital, que no desempeña una doble jornada y que presentan niveles altos de *engagement* laboral en excepción del personal con contrato eventual.

Tabla 2. Características laborales del personal de enfermería. Hospital General de ISSSTE; San Luis Potosí. Enero-abril, 2019.

Variable	f	%	Engagement laboral	
			□	DT
n=213				
<b>Puesto de trabajo</b>				
Administrativo	24	11.3	5.32	0.74
Asistencial	189	88.7	5.01	0.93
<b>Tipo de contratación</b>				
Base	149	70.0	5.25	0.75
Eventual	64	30.0	4.57	1.09
<b>Turno</b>				
Diurno	149	70.0	5.07	0.84
Nocturno	64	30.0	5.00	1.06
<b>Antigüedad en el hospital</b>				

Menos de 1 año	10	4.7	4.81	0.96
De 1 a 5 años	37	17.4	4.72	0.98
De 6 a 10 años	58	27.2	4.85	1.06
De 11 a 15 años	25	11.7	5.21	0.71
De 16 a 20 años	23	10.8	4.98	0.92
De 21 a 25 años	18	8.5	5.38	0.65
De 26 a 30 años	24	11.3	5.40	0.76
De 31 años o más	18	8.5	5.60	0.41
<hr/>				
Doble jornada laboral				
Si	53	24.9	5.04	0.81
No	159	74.6	5.05	0.96
Sin dato	1	0.5	0.00	0.00

Fuente: Directa. Ficha de datos sociodemográficos y laborales.

La tabla No. 3 presenta los niveles del *engagement* laboral desglosados en sus tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción), así como los niveles de *engagement* laboral de manera global.

Respecto a la dimensión de vigor mostró en su mayoría un nivel alto (70.4%). Las respuestas en los ítems correspondientes a esta dimensión (1, 2 y 5) en su mayoría fueron contestadas en una escala de siempre y casi siempre. De acuerdo con un orden de jerarquía, el vigor, fue la segunda dimensión con mejores puntuaciones. Esta puntuación en vigor significa que el personal de enfermería se siente con mucha energía durante sus actividades, gran resistencia mental mientras se trabaja y gran deseo de esforzarse a pesar de las adversidades.

En cuanto a dimensión de dedicación evidenció en su mayoría un nivel alto (76.4%). Las respuestas en los ítems correspondientes a esta dimensión (3, 4 y 7) en su mayoría fueron contestadas en una escala de siempre. Esta fue la dimensión que mostró la mejor puntuación respecto a las otras dos. Este puntaje representa que el personal se siente muy involucrado en su trabajo y siempre experimenta sentimientos de significado, orgullo, entusiasmo, inspiración y reto respecto a su trabajo como enfermeras y enfermeros.

Acerca de la dimensión de absorción expuso en su mayoría un nivel alto (58.7%). Esta dimensión, a pesar de puntuar alto, fue la más baja dentro de las tres dimensiones. Las respuestas en los ítems correspondientes a esta dimensión (6, 8 y 9) en su mayoría fueron contestadas en una escala de casi

siempre y siempre. Este puntaje quiere decir que el personal siente una muy profunda concentración, una sensación de que el tiempo pasa deprisa debido a la fascinación con su trabajo y que se le dificulta desconectarse de él.

Finalmente, el nivel global de *engagement* laboral en su mayoría demostraron un nivel alto (81.8%). Este puntaje global representa en términos generales que el personal de enfermería percibe con un nivel alto de bienestar laboral.

Para concluir, el personal de enfermería demostró niveles altos en las tres dimensiones, así como un nivel alto en el puntaje global de *engagement* laboral.

Tabla 3. Niveles del *engagement* laboral en el personal de enfermería. Hospital General de ISSSTE; San Luis Potosí. Enero-abril, 2019.

Dimensión	Nivel								□	DT
	Bajo		Medio		Alto		Sin dato			
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%		
Vigor	10	(4,7)	45	(21,1)	150	(70,4)	8	(3,8)	5,00	1,20
Dedicación	2	(0,9)	47	(22,1)	159	(74,6)	5	(2,3)	5,34	1,01
Absorción	6	(2,8)	70	(32,9)	125	(58,7)	12	(5,6)	4,76	1,39
Global	2	(1,0)	33	(17,2)	157	(81,8)	21	(9,9)	5,03	1,20

Fuente: Directa. UWES-9.

## Conclusiones

El presente estudio arrojó que los niveles de *engagement* laboral en el personal de enfermería en la Institución Sanitaria de segundo nivel de atención, donde se realizó la recolección de datos, fue alto en 81.8%. Lo que implica que estos profesionales se encuentran íntimamente comprometidos con el trabajo que desempeñan. Es importante destacar que la gerencia de recursos humanos de dicha institución podría diseñar estrategias para incrementar estos niveles de *engagement* laboral, ya que aún existen áreas de oportunidad.

Por otro lado, es necesario considerar realizar estudios a profundidad sobre el constructo en términos de cómo percibe el personal de enfermería su trabajo, por otro lado, es necesario considerar que se puede explorar la satisfacción del usuario y su familia, así como la calidad de la atención prestada, en miras de cruzar los resultados de este estudio con otros y verificar la información obtenida

## Referencias

- Fernández Merino, C., & Yáñez Gallardo, R. (2014). Describiendo el engagement en profesionales de enfermería de atención primaria de salud. *Cienc Enferm*, 3(20), 131-140.  
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0717-95532014000300012&lng=es&nrm=iso&tlng=es](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0717-95532014000300012&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- García Sierra, R., Fernández Castro, J., & Martínez Zaragoza, F. (2017). Engagement of nurses in their profession. Qualitative study on engagement. *Enferm Clínica*, 3(27), 153-162.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2445147917300462>
- Jenaro, C., Flores, N., Begoña Orgaz, M., & Cruz Ortiz, M. (2018). Vigour and dedication in nursing professionals: towards a better understanding of work engagement. *J Adv Nurs*, 64(4), 865-875. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2010.05526.x>
- Martínez Vázquez, M. P., González Garza, G. E., & Torres García, M. I. (2011, julio). síndrome de Burnout en el personal de enfermería del servicio de cirugía hombres y mujeres del Hospital Central y su relación con la insatisfacción laboral (N.o 1). UASLP.  
<http://ninive.uaslp.mx/jspui/handle/i/2963>
- Olvera ASS, Puntunet BML, Lejia HC, Domínguez BA, Teniza ND. (2014). Manual de Evaluación de la Calidad del Servicio de Enfermería Estrategias para su aplicación. Mexico: Editorial Médica Panamericana.
- Orgambidez Ramos, A., & Borrego Alés, Y. (2017). Apoyo social y engagement como antecedentes de la satisfacción laboral en personal de enfermería. *Enferm.glob*, 16(48), 208-225. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1695-61412017000400208&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1695-61412017000400208&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Rodríguez Marin, J. (2008). Calidad de vida de los profesionales sanitarios: «quemarse» en el trabajo. En M. D. C. Neipp López (Ed.), *Manual de psicología social de la salud* (1.a ed., Vol. 1, pp. 313-336).
- Salanova Soria, M., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement en los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. (1.a ed., Vol. 261). *Estud Financ*.
- Salanova Soria, M., & Schaufeli, W. B. (2009). El engagement en el trabajo Cuando el trabajo se convierte en una pasión. España (1.a ed., Vol. 1). Alianza Editorial S.A.
- Van Bogaert, J., Wouters, K., Willems, R., Mondelaers, M., & Clarke, S. (2012). Work engagement supports nurse workforce stability and quality of care: nursing team-level analysis in psychiatric hospitals. *J Psychiatr Ment Health Nurs*, 20(8), 679-686.  
<https://doi.org/10.1111/jpm.12004>

# **Identificación del salario emocional en enfermería: el caso de un Hospital de Segundo Nivel en San Luis Potosí**

**Susana Gutiérrez Herrera**

Facultad de Enfermería y Nutrición, UASLP  
*susana\_gutz@hotmail.com*

**Edgardo García Rosas**

Facultad de Enfermería y Nutrición, UASLP  
*edgardo.garcia@uaslp.mx*

**Aracely Díaz Oviedo**

Facultad de Enfermería y Nutrición, UASLP  
*aracelydiaz@uaslp.mx*

## **Resumen**

**Introducción:** El salario emocional es aquella retribución diferente a la económica que todo trabajador percibe, a fin de satisfacer necesidades personales y familiares<sup>1</sup>. El objetivo de éste radica en fomentar un ambiente positivo e incentivar en el trabajador el sentido de pertenencia a la organización<sup>4</sup>.

**Objetivo:** Identificar el salario emocional en el personal de enfermería adscrito a un Hospital Público de segundo nivel de atención en el estado de San Luis Potosí, durante el periodo de diciembre de 2020 a marzo de 2021, a fin de contribuir al diseño de estrategias que permitan la mejora continua de la gestión de estos profesionales de enfermería.

**Metodología:** La presente investigación es un estudio de tipo cuantitativo, con diseño metodológico de tipo transversal, descriptivo. El estudio y la prueba piloto serán realizados dentro del Hospital General de Soledad ubicado en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P; tomando como universo a las 247 enfermeras adscritas a la institución en los distintos turnos, y una muestra total de 112 enfermeras. Será sometido a evaluación por diversos comités para su análisis y aprobación; debido a la actual pandemia, éste se realizará por medio de una encuesta de 36 ítems realizada en línea, a través de correo electrónico.

Los datos personales y la información confidencial serán protegidos acorde a lo establecido por la Declaración de Helsinki, y la Ley General de Salud en Materia de Investigación, ofreciendo un consentimiento informado para la participación del evaluado.

**Palabras clave:** Salario emocional, retribución no monetaria, enfermería, motivación laboral.

## **Introducción**

La preocupación de las organizaciones por el bienestar de los trabajadores es una cuestión que se ha estudiado a lo largo del tiempo, que resulta cercana a la Psicología del Trabajo, a la Gerencia de Recursos Humanos, que pretenden comprender el mundo laboral<sup>1</sup>. En general, las organizaciones se enfrentan a retos se encuentra obtener resultados tangibles a lo largo del tiempo, para ello intervienen diversos factores, entre estos se encuentra el factor humano, que debe estar altamente motivado<sup>2</sup>.

La concepción del empleo para cada trabajador dentro de una institución puede ser diferente, esto se debe a que cada individuo posee diferentes percepciones, necesidades, expectativas, cultura y personalidad, si a esto se le suma el constante cambio y dinamismo, surge una imperiosa necesidad de alcanzar sus logros y metas establecidos por cada uno de ellos, cubriendo áreas económicas, psicosociales y afectivas<sup>3</sup>.

Por ello, es recomendable que cada institución sanitaria de carácter público cuente con algunas estrategias que favorezcan o propicien a cubrir dichas necesidades, con la finalidad de generar un continuo estado de motivación, entusiasmo, cumplimiento de logros y objetivos, así como también satisfacción laboral en el empleado<sup>3</sup>.

En este contexto resulta de gran utilidad hablar de las recompensas que tiene el trabajador. Esencialmente estas se pueden considerar dos grandes grupos; por un lado, aquellos que tienen relación con las prestaciones tangibles, como la retribución económica, y aquellas que no lo son, entre las que se encuentra el salario emocional.

Se considera al salario emocional como aquellas que retribuciones diferentes a las económicas que todo trabajador percibe a fin de satisfacer las necesidades personales y familiares. Tiene un carácter no monetario, cuyo efecto se traduce en la calidad de vida y en la capacidad de producir beneficios para la organización<sup>1</sup>. El objetivo primordial del salario emocional radica en el fomento del ambiente positivo e incentivar el sentido de pertenencia a la organización, mejorar la productividad y la satisfacción de necesidades<sup>4</sup>.

La Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo, reconocen ampliamente el trabajo del personal de enfermería en el cuidado de la salud de la población; que ocupan el mayor número de personal en las organizaciones sanitarias<sup>5</sup>. Estos profesionales, se exponen a una cantidad considerable de riesgos, entre los que se puede identificar los físicos, los químicos, biológicos, ergonómicos, entre otros; que pueden traducirse en desajustes de salud física y psicológica.

Debido a que el personal de enfermería es un grupo vulnerable por las características de su ejercicio profesional, por sus condiciones laborales, y aunado a la escasez de estudios disponibles en estos profesionales, resulta de gran interés investigar acerca del salario emocional en estos profesionales en un Hospital Público de segundo nivel de atención en el estado de San Luis Potosí.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar el salario emocional en el personal de enfermería. La importancia de este radica en que pretende generar conocimiento documentado de la situación del personal de enfermería en términos de retribuciones no económicas, que sea de utilidad para el diseño de intervenciones, por parte de la Gerencia de Recursos Humanos en Enfermería de la Institución Sanitaria, encaminadas a la mejora del bienestar y la calidad de vida laboral, que puede traducir en la mejora de la atención sanitaria.

Esta investigación se conforma por una serie de capítulos, en el primero se considera la introducción seguido del planteamiento del problema y su justificación; continua con marco teórico que sustenta el presente proyecto de investigación. Enseguida, se consideran los objetivos y la metodología, que describe el diseño de estudio y la operación de las variables a estudiar, el tipo de muestra, los criterios de selección, inclusión y eliminación, la descripción del instrumento, los procedimientos para la captura y procesamiento de los datos. Se incluye un capítulo para las cuestiones éticas y legales, donde se especifica conservar la identidad de los participantes.

## **Metodología**

### Tipo de estudio

La presente investigación planea desarrollar un estudio de tipo cuantitativo.

### Diseño Metodológico

El proyecto de investigación será de tipo cuantitativo, transversal, descriptivo, ya que se pretende analizar los datos de variables recopiladas en un solo periodo de tiempo sobre una muestra predefinida.

### Límites de tiempo y espacio

El presente estudio será realizado dentro del Hospital General de Soledad ubicado en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P., México. El periodo para su desarrollo comprende diciembre de 2020 a marzo de 2021, mismo donde se pretende llevar a cabo una prueba piloto, para posterior, iniciar con la recolección definitiva de datos, el desarrollo de los resultados y culminar con la elaboración de una presentación de los mismos sobre el tema investigado.

### Universo de trabajo

El universo será el personal de enfermería adscrito a la unidad sanitaria en cuestión, de los cuatro turnos, comprendiendo los diferentes servicios que conforman la organización, conformando un total aproximado de 240 enfermeras(os).

### Muestra

El tamaño poblacional asciende a un total de 247 enfermeras adscritas al Hospital General de Soledad en San Luis Potosí, S.L.P., las cuales conforman los distintos turnos laborales; durante el mes de diciembre de 2020.

La muestra se obtuvo mediante el cálculo bioestadística, empleando la fórmula de determinación del tamaño de muestra, con un nivel de confianza de 98% y un 2% de estimación de error. El presente estudio de tipo probabilístico aleatorio simple, calcula un tamaño de muestra de 122 elementos activos del departamento de Enfermería.

El cálculo de la muestra se obtuvo mediante los siguientes valores:

$N =$  Universo (247 enfermeras).

$p =$  Nivel de confianza (0.98 o 98%).

$q =$  Estimación de error muestral (0.02 o 2%)

$n =$  Número de la muestra (122 enfermeras).

### Procedimientos

Para realizar la presente investigación, el protocolo tendrá que ser aprobado por el comité Académico del Programa de Maestría en Administración en Enfermería, para posteriormente ser revisado por el comité de ética de la Facultad de Enfermería y Nutrición. Toda vez que se cuente con las dos cartas que avalen su aprobación, este será sometido al Comité de Ética en Investigación del Estado de San Luis Potosí, para que sea sometido a evaluación y posterior a todo ello se realice su aprobación para ser ejecutado dentro de la institución hospitalaria correspondiente al segundo nivel de atención.

Se establecerá contacto y coordinación con el departamento de Jefatura de Enfermería y Jefatura de Enseñanza para explicar sobre el objetivo principal de la investigación y el desarrollo de esta, así como también se pretende contar con su apoyo en la recolección de los correos electrónicos del personal activo del departamento de enfermería, este será un requisito indispensable para lograr enviar la carta de consentimiento informado, el cual deberá ser aceptado por el personal, para poder realizar el instrumento y de esta manera participar dentro de la investigación.

Debido a la contingencia de salud que actualmente se presenta generada por la pandemia de COVID.19, el estudio se pretende realizar a través de una encuesta enviada por medio de correo electrónico, la cual podrá ser resuelta en un tiempo aproximado de 15 minutos. El instrumento contiene 35 preguntas con respuestas cerradas escala tipo Likert.

#### Recursos

##### Recursos humanos:

Estudiante de enfermería adscrito al programa de Maestría en Administración de Enfermería, perteneciente a la Unidad de Posgrado de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, generación 2019 – 2021.

##### Recursos Materiales

Cantidad	Concepto
	Acervo Bibliográfico en formato digital e impreso
1	Módem para el acceso al servicio de internet
300	Hojas de papel bond tamaño carta
1	Impresora
2	Cartuchos de tóner
120	Lapiceros
1	Grapadora
1	Equipo de cómputo portátil
1	Tabla de apoyo

Cabe mencionar que los gastos ocasionados por el desarrollo de la presente investigación serán cubiertos y solventados en su totalidad por el alumno que lleva a cabo el estudio, en los cuales se escatima serán bajos y costeables.

#### Criterios de estudio

##### Inclusión

Personal de enfermería con título de Auxiliar, Técnico, Licenciado, Especialista; Maestría o Doctorado, que se encuentre adscrito a la institución que cuente con contrato colectivo de planta, base, contrato eventual o sustitución.

Personal de enfermería operativo o del área administrativa a cargo de alguna jefatura o dirección.

Personal de enfermería de ambos sexos.

Personal de enfermería de 18 años a los 65 años cumplidos.

Personal de enfermería que profese cualquier tipo de religión.

Todo personal que acceda a firmar de manera voluntaria el consentimiento informado.

##### Exclusión

Personal operativo o en funcionamiento, pero no se encuentre adscrito al departamento de enfermería, tal es el caso de los estudiantes o pasantes de enfermería.

Personal de enfermería con antigüedad menor a los tres meses laborados dentro de la institución.

Personal de enfermería que se encuentre ausente en la institución (baja temporal, licencia de maternidad o incapacidad por alguna enfermedad y vacaciones).

Personal que de manera voluntaria decida no ser objeto de estudio.

##### Eliminación

Se eliminarán todas aquellas encuestas que se encuentren inconclusas o no sigan las instrucciones correspondientes sobre el llenado de la misma.

##### Variables

Dentro del presente estudio, las variables serán descritas de la siguiente manera:

Variable Dependiente: Todos aquellos datos sociodemográficos y laborales de cada uno de los profesionales, así como también, las dimensiones que señala el instrumento, con los cuales se pueda observar y medir la variable independiente.

Variable Independiente: Será el salario emocional, debido a que este, es la característica principal por la cual se pretende realizar el estudio, y será la principal variable para manipular.

Se evaluarán todas aquellas características o atributos con las que cuenta o presenta el personal de enfermería, tal es el caso de las variables sociodemográficas y laborales. Estas dimensiones medirán las siguientes características:

Datos sociodemográficos: Sexo, edad, nivel de escolaridad.

Datos laborales: Tipo de contrato colectivo (personal de planta o base, contrato eventual o sustitución), tipo de categoría, antigüedad dentro de la institución, turno en el que actualmente labora. Salario emocional, descrito para fines del presente estudio como aquella compensación de carácter emocional que complementa al salario tradicional, brinda un aporte extra en el bienestar emocional, produciendo como secundario al trabajador un mejor rendimiento y productividad laboral, sentimiento de satisfacción y reconocimiento proporcionados por la institución.

#### Instrumento

El instrumento elegido para realizar la medición y recolección de datos acerca del salario emocional, tiene como precedente a la autoría de Sonia Elizabeth Calderón Quispe en Lima, Perú publicado en el año 2019. Este instrumento lleva por nombre “Escala de Salario Emocional”, es un cuestionario psicométrico diseñado para identificar el nivel de salario emocional que emplea la Organización para sus colaboradores<sup>6</sup>.

Fue adecuado en el año 2019, y ejecutado en Perú con el objetivo de verificar su validez de contenido a través del criterio de expertos para luego realizar la V. de Aiken sin llegar a eliminarse ningún ítem de los 36 planteados; esto como lo indica Aiken, cuando el puntaje de juicio por expertos es igual o mayor a 0.80, es válido. Por lo tanto, fueron aceptados los 36 ítems; además, se realizó el análisis de consistencia interna de Alfa de Cronbach obteniendo 0.89, esto permite decir que el instrumento tiene un nivel aceptable de confiabilidad.

Dentro del instrumento se observaron valores aceptables superiores a 0.40, lo que señala las medidas de asimetría y las medidas de Curtosis están próximas a 1, indicando que estos datos no se alejan de la distribución normal, por lo cual, constituye en evidencia a favor de la validez de contenido<sup>6</sup>.

Este instrumento proporciona información sobre el salario emocional de manera directa al resolver 36 ítems, con una escala politómica tipo Likert, que va desde nunca hasta siempre, posterior a ello se clasifica estandarizada y sistemáticamente con el objetivo de encontrar en su análisis psicométrico la percepción que el empleado presenta de la existencia de dicho salario otorgado por la institución sanitaria.

Cuenta con seis dimensiones, las cuales engloban de la siguiente manera los ítems pertenecientes al cuestionario, todo ello de la siguiente manera:

Dimensión autonomía: Ítem 1 a 5.

Dimensión reconocimiento: Ítem 6 a 9.

Dimensión identificación: Ítem 10 a 14.

Dimensión conciliación familiar: Ítem 15 a 17.

Dimensión comunicación horizontal: Ítem 18 a 21.

Dimensión desarrollo e integración: Ítem 22 a 36.

El test permitirá conocer la opinión del empleado sobre el tema del salario emocional y como lo percibe dentro de la empresa, deberá de marcar las casillas con una “X” de manera honesta, aclarándole que no hay respuestas correctas o incorrectas; la escala tipo Likert pondera de la siguiente manera:

Nunca= 1 punto.

Casi nunca= 2 puntos.

Casi siempre= 3 puntos.

Siempre= 4 puntos.

De acuerdo con el puntaje obtenido al resolver el cuestionario de evaluación para medir el salario emocional percibido por el trabajador se consideran las siguientes categorías en su clasificación:

Bajo: Cuando se obtiene un valor igual o menor a los 40 puntos.

Medio: Total de 41 a 50 puntos.

Alto: De 51 puntos o más.

### **Resultados esperados**

A través de la presente investigación se pretende determinar las condiciones de salario emocional, en un hospital de segundo nivel de atención ubicado en la Ciudad de San Luis Potosí, los resultados obtenidos servirán de apoyo para el diseño de intervenciones que permitan a la administración de recursos humanos, la mejora continua en el manejo del recurso valioso, como es el personal de enfermería, a fin de que su adecuado manejo se traduzca en la mejora continua de la calidad en la mejora continua de la atención sanitaria.

### **Conclusiones**

En conclusión, el realizar la identificación del salario emocional dentro del departamento de enfermería, se pretende utilizar para que dentro del departamento de Recursos Humanos se generen estrategias positivas, con la finalidad de que este implemente el uso del mismo para realizar la detención del recurso humano, así como también, generar en el mismo una motivación y adopción de la misión, visión, metodología y objetivos institucionales que propicien a un clima y cultura organizacional, a la mejora continua de la calidad, y un estatus o posición elevado dentro de las organizaciones.

### **Referencias**

1. González F. (2017). Que es y cómo se paga el capital humano. IEEM: 1-2.
2. Poveda Burgos G. Suraty Molestina M. Mackay Castro R. (2017). Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro. [internet] Guayaqui; [consultado 20 feb 2020]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/2-concepcion-e-importancia-del-salario.pdf>
3. Gómez C. (2011). El salario emocional. Bogotá: 1-32p.
4. Raza Caisedo A.F. Vallejo Ayala J.L. Fonseca Bautista S.R. (2018). Conocimiento, aplicación y estrategias del salario emocional en el sector de la gran empresa del Distrito Metropolitano de Quito. [internet]. Ecuador: Comercio y Negocios. [consultado 04 mayo 2020]. Disponible en: <http://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/comercionegocio/article/view/448>
5. Organización Internacional del Trabajo. Informe mundial sobre salarios 2018/2019. Que hay detrás de la brecha salarial de género. (2018). [Internet]. Paris; 2018 [consultado 05 mayo 2020]. Disponible en: [https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/WCMS\\_650653/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/WCMS_650653/lang-es/index.htm)
6. Calderón Quispe S.A. Diseño y validación de una escala de salario emocional de una empresa privada del distrito Lince, 2019. (2019). Universidad Cesar Vallejo. 1-89.

# Comparativo del Turismo de Negocios en los estados de San Luis Potosí, Aguascalientes y el municipio de León, Guanajuato

**Patricia González Cervantes**  
Universidad Tangamanga, Campus Tequis  
*lucitagoce@hotmail.com*

## **Resumen**

El turismo de negocios comprende el conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado a la realización de actividades profesionales y laborales. La problemática fundamental se ve reflejada en el asentamiento y crecimiento de grandes empresas nacionales e internacionales en el sector industrial y de servicios. El objetivo general de este trabajo será elaborar recomendaciones a la Secretaría de Turismo del estado de San Luis Potosí para el impulso del turismo de negocios a través de las mejores prácticas de otros estados con desarrollo industrial similar. La metodología de investigación comprende principalmente dos métodos complementarios siendo estos: teóricos y empíricos con un enfoque cualitativo a través de una guía de análisis documental que permitirá el análisis de las prácticas que realizan Guanajuato, Aguascalientes y San Luis Potosí. Se encontró que en el año 2018 Estado de San Luis Potosí logró captar 120 eventos entre congresos exposiciones y convenciones con una derrama económica de 318 Millones de pesos, noventa y cinco mil cuartos de hotel ocupados y 121,445 participantes; por su parte Estado de Aguascalientes llegó a la cifra de 85 eventos logrando una derrama económica de 2,753 Millones de pesos una ocupación hotelera de 28,665 habitaciones y 1,580,443 participantes; para el municipio de León se lograron 152 eventos con una derrama de 2,500 Millones de pesos, 920,000 habitaciones de hotel ocupadas y 7,944,065 participantes.

**Palabras clave:** turismo de negocios, viabilidad económica, desarrollo económico.

## **Introducción**

El turismo es una de las actividades productivas más importantes a nivel nacional e internacional. Es un sector económico promotor de inversiones y del desarrollo regional, redistribuidor del ingreso y atrayente de divisas; es una actividad sustentable que ofrece numerosas alternativas de generación de empleos.

Se vive en una sociedad acelerada, llena de cambios y descubrimientos diarios; la revolución de la ciencia, la tecnología y otras áreas hacen que surjan productos, diseños o modelos nuevos que llegan al mercado rápidamente, el desarrollo de los países y la conectividad entre ellos es fundamental para el crecimiento económico de las empresas, corporaciones y gobiernos. En una era como esta es inevitable pensar en un turismo internacional que le otorgue acceso a los empresarios para mantenerse conectados; es por ello que surge un modelo que permite organizar reuniones empresariales para alcanzar sus objetivos.

De acuerdo con Jiménez (2015) ya desde el 2015 el turismo de reuniones atraía a México más de dos millones de visitantes cada año. Este segmento genera más de 13,000 millones de dólares (mdd) y 85,000 empleos directos.

El turismo hoy se encuentra ampliamente ligado al desarrollo y abarca un número creciente de nuevos destinos. Este dinamismo ha originado que el turismo se convierta en el elemento clave para el progreso socioeconómico.

El turismo es un vínculo de comunicación intercultural, de donde emanan acciones sociales, culturales y productivas. Para López (2002), la relación del patrimonio cultural con el fenómeno turístico ha tomado tal fuerza que podríamos hablar de una “nueva industria del patrimonio”.

Las instituciones involucradas con el turismo están conscientes de la homogenización de políticas, del trabajo conjunto para realizar dichas políticas públicas sobre el Turismo Cultural y su gestión. Por lo que los estados tienen un gran campo en la legislación del patrimonio cultural gracias al artículo 124 de la Carta Magna de los Estados Unidos Mexicanos ya que cada Estado maneja su propio patrimonio histórico y artístico, no así el paleontológico (DOF 08-05-2020).

En encuentro anual de la Industria Turística de reuniones edición 2019, según menciona El Universal (2019), una delegación encabezada por el Secretario de Turismo, Arturo Esper Sulaimán, representó a San Luis Potosí en el IBTM Latin América, donde el funcionario destacó que el valor en el mercado de esta actividad turística representa el 1.5 por ciento del Producto Interno Bruto, en ese sentido puntualizó que la Industria de Reuniones tiene una especial relevancia para México, ya que representa una derrama anual de 25 mil millones de dólares. Bajo este contexto el funcionario estatal explicó que la Industria de Reuniones tiene especial importancia porque el participante nacional e internacional en congresos, convenciones, viajes de incentivo y exposiciones viaja con un mayor presupuesto y gasta 53 por ciento más que el turista de placer, de ahí la importancia de participar en estos encuentros.

Según la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2018) el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual por un periodo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos. De esta forma, como una actividad que realizan los visitantes, el turismo no constituye una actividad económica productiva, sino una actividad de consumo.

La vinculación entre turismo y crecimiento económico ha sido ampliamente analizada desde diversos enfoques teóricos. Para entender mejor cuales son los mecanismos de transmisión del turismo en la actividad económica, es preciso previamente comprender cuales son los factores determinantes del crecimiento económico.

Aun cuando el turismo es uno de los más grandes empleadores y exportadores de servicios, y que para la economía mundial es uno de los sectores principales, existen limitados estudios acerca de la contribución de este sector al crecimiento de la economía de los países (Balaguer y Cantavella, 2002).

“Los principales impactos económicos positivos del turismo se relacionan con los ingresos por divisas, la contribución a los ingresos públicos y la generación de empleo y oportunidades de negocios” (Brida, et al., 2008, pp. 35 – 46).

Por otra parte, el desarrollo del turismo incrementa el ingreso total del país y especialmente los ingresos de la población económicamente activa que esta empleada en las empresas turísticas, así como de aquellas que trabajan para empresas cuyo negocio gira en torno al turismo en pequeño o gran nivel, de esta manera, el ingreso del turismo se distribuye a través de un amplio estrato de la población y de esto depende en gran medida el desarrollo de los sectores rurales de los países en vías de desarrollo. Por su parte, el turismo contribuye a mejorar la calidad de vida y el nivel cultural de la población de los sectores turísticos y finalmente, en el sector fiscal, la actividad turística beneficia la economía pública por medio de la recaudación de impuestos (Dritsakis, 2004).

Por esta razón, muchos países ven en el turismo un medio para obtener divisas extranjeras e impulsar el bienestar nacional y el crecimiento, debido a que el gasto de un turista incluye en su mayoría el consumo de bienes y servicios no transables en el país de destino y este consumo trae divisas extranjeras; convirtiendo en exportable los bienes y servicios no transables consumidos por los extranjeros.

Balaguer y Cantavella (2002), plantean al turismo como un medio para obtener una gran parte del financiamiento necesario para importar, y si esas importaciones son destinadas a bienes de capital e

insumos necesarios para la producción de cualquier tipo de bienes, podríamos decir que el turismo está jugando un papel muy importante en el desarrollo de la economía ya que las regiones no turísticas también se benefician mejorando la distribución de la riqueza de un país. Adicionalmente, el turismo internacional contribuiría al crecimiento de la economía en al menos dos formas adicionales como postula la hipótesis del crecimiento impulsado por las exportaciones. En primer lugar mejorando la eficiencia de las empresas locales a través de la competencia con las empresas de otros destinos turísticos y en segundo lugar facilitando el desarrollo de economías de escala en las empresas locales.

Por otra parte, existe la hipótesis de que el turismo conduce al crecimiento, es decir que el crecimiento económico de los países puede ser generado por medio del incremento en el sector turismo, entendiendo el mismo como exportación, y no únicamente al aumentar el capital físico y humano. Esta hipótesis se fundamenta en que las exportaciones influyen positivamente en el crecimiento económico por medio del impulso que brinda a las economías de escala y a la competitividad; el incremento de divisas extranjeras; y la apertura hacia nuevos conocimientos (Cortés-Jimenez y Pulina, 2010).

Es así que el turismo de reuniones no solo capta la derrama económica de los visitantes en el periodo de tiempo de su estadía, sino que se tiene la oportunidad de asegurar en un mismo sitio, proveedores y compradores de diferentes regiones, no solo nacionales, sino internacionales como Europa, Asia, África, Medio Oriente, Norteamérica, Sudamérica y Australia, abriendo la posibilidad de que hagan negocios de manera directa tanto a través del piso de exposición, como citas de negocios, que enriquecen con un programa educativo y eventos de networking, logrando así relaciones a largo plazo.

La ubicación geográfica privilegiada de San Luis Potosí brinda conectividad con los estados del centro, norte, bajío y costeros del país, ofreciendo fácil y rápido acceso a los inversionistas, consumidores y proveedores. Ello permite operar a las empresas con costos y niveles de rentabilidad competitivos.

A pesar de dicha ventaja geográfica, la problemática se centra en que San Luis Potosí no ha logrado consolidarse como una de las ciudades principales en captación de turismo de reuniones, dejando de obtener cuantiosos ingresos por dicho sector económico.

De acuerdo con la revista Entrepreneur (2018), los cinco destinos principales para realizar turismo de reuniones se encuentran Guadalajara, Monterrey, Puebla, Querétaro y León. De ello destaca Puebla, ya que el 80% de la ocupación hotelera que tienen al año es por turismo de negocios.

San Luis Potosí es un destino natural para el turismo de reuniones, debido a que se ubica en el centro de la actividad económica del triángulo dorado, entre las ciudades económicamente más activas, con una conectividad carretera y aérea de primer nivel. El Estado tiene grandes fortalezas, como lo es la creciente infraestructura hotelera, lista para atender el segmento de turismo de reuniones y negocios con toda la calidad y profesionalismo que distingue a San Luis Potosí.

Ante el crecimiento poblacional, en desarrollo económico, manufactura y de la industria de reuniones, San Luis Potosí se consolida, a pasos agigantados, como un referente en la organización de convenciones, congresos y viajes de negocio; esto, por su infraestructura de servicios, conectividad aérea y terrestre.

En San Luis Potosí, en el Estado, existen 351 hoteles con 11 mil 874 cuartos de categoría turística, además desde el inicio de esta Administración iniciaron operación o remodelaron 96 establecimientos lo cual incrementó un 31.2 por ciento la oferta de habitaciones con 2 mil 795 que generaron alrededor de mil 860 empleos, estimándose una inversión de 3 mil 266 millones de pesos. Es decir, que casi una de cada tres habitaciones de hotel inició operaciones en el transcurso de la presente Administración, esto de acuerdo con el informe de Secretaría de Turismo presentado en “Eje Rector 1. San Luis Próspero: Desarrollo Turístico, Comercial, Servicios y Minería”.

Debido a que el estado de San Luis Potosí es una excelente opción como destino de reuniones, que permite combinar perfectamente negocios y toda la gama de turismo de naturaleza y cultura, así como una excelente infraestructura hotelera, conectividad terrestre nacional y conectividad aérea nacional e internacional, de acuerdo con información del gobierno del estado, mencionado por Álvarez 2019, el año 2018 se cerró con 120 congresos, exposiciones y convenciones que dejaron una derrama de 318 millones de pesos, una ocupación de 95 mil cuartos de hotel por noche, y una participación 67 mil visitantes foráneos, de un total de 121 mil 445 participantes en estos eventos.

Uno de los grandes retos que afronta el Estado de San Luis Potosí es el de desarrollar la capacidad para captar grandes congresos internacionales a los que acuden miles de delgados de todo el mundo ya que esto, sitúa a un destino en el mapa internacional, no solo por el número de viajeros que visitan la ciudad sino también por la repercusión que pueda tener el congreso en los medios de comunicación. Acoger congresos en una ciudad indiscutiblemente atrae más congresos sobre todo

aquellos que tienen las mismas características organizativas. Sin duda alguna, cuando una ciudad o estado ha mejorado su imagen y demostrado su capacidad para acoger cierto tipo de congresos, ferias y eventos es mucho más fácil vender el destino y conseguir que los organizadores lo elijan.

De acuerdo con Flamarich M. (2011) cuando se lleva a cabo un evento sus beneficios pueden clasificarse como primarios o secundarios dependiendo de su función, el alcance y por supuesto el tipo describiéndolos de la siguiente manera:

Primarios, se encontrarían: la inserción del evento en las estrategias de desarrollo de la ciudad, el sector o la empresa, la inversión de sociedades privadas y de administraciones públicas, los impactos en la imagen e identidad (atracción de visitantes, dinamización del comercio, etc.), la expansión estructural de la economía (visitantes y desarrollo de la cadena de proveedores) y los impactos medioambientales positivos. Entre los beneficios secundarios, se situarían los siguientes: la utilización de las infraestructuras y los equipamientos después del evento, los legados en conectividad e infraestructuras, los impactos en el mercado laboral (además de la ocupación temporal, puede generarse ocupación a medio y largo plazo), los impactos secundarios en el mercado inmobiliario de propiedad, el posicionamiento global, la transmisión del conocimiento, etc. (pág., 60).

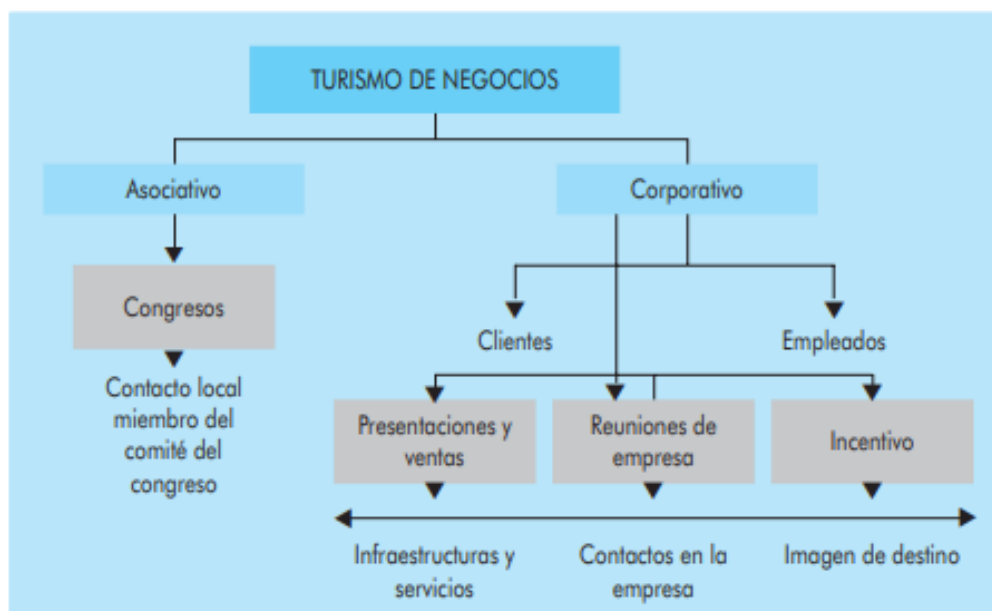
A esto se le deben sumar todos los beneficios que traen las reuniones de negocios a otros subsectores turísticos para el turismo en general, es por esto la relevancia que en estos últimos años ha tomado este tema.

De acuerdo con Fortunato (2013), en México, más precisamente en Cancún, la implementación de MC demostró cierta eficacia contribuyendo en mejorar la imagen de ciudad, a potenciar y afianzar las relaciones entre los ciudadanos y el gobierno, como así también a incrementar la cercanía entre los actores sociales y la cooperación público-privada. No obstante, aún siguen trabajando arduamente y adaptándose a las turbulencias que día a día les presenta el mercado cada vez más exigente. Una de las decisiones claves que impulsó el crecimiento en Cancún fue la división o segmentación de los turismos, los cuales se denominaron de la siguiente manera: • Turismo de sol y playa • Turismo de cultura • Turismo de deporte • Turismo de negocios corporativos De manera particular, nos introduciremos en el análisis de Cancún (México) como Marca-Ciudad, donde estudiaremos el segmento turismo de negocios. La elección del tema parte del interés por la comercialización enfocada a las ciudades como producto o servicio, por indagar acerca de las gestiones de relación entre sectores públicos y privados, sabiendo la dificultad que implica la

realización en el actual contexto híper competitivo donde nadie quiere ceder aun trabajando en un mismo equipo persiguiendo objetivos en común. Nos parece de suma importancia y atractivo estudiar y analizar la comercialización de Cancún considerando sus tan solo quince años mostrándose al mundo y ubicándose hoy en día en uno de los diez destinos más elegidos en el mundo por turismo de negocios para realizar convenciones, ferias y congresos internacionales. Creemos que este análisis podrá reafirmar la necesidad que tienen las ciudades de ser dinámicas, flexibles y adaptarse a los cambios que surgen constantemente. Verificaremos si es preciso introducir dentro de las ciudades los aportes que brinda el MC para generar e impulsar el posicionamiento a nivel internacional.

De acuerdo Esta iniciativa ha tenido un importante desarrollo en España en los últimos años convirtiéndose en referente imprescindible dentro del sector del turismo de reuniones. La existencia de una Convención Bureau de ámbito nacional como es la España Convención Bureau (SCB) que agrupa a la mayoría de las ciudades de congresos (38 ciudades sede), así como la existencia de otros Convención Bureau no federados en esta entidad, y su impacto sobre las preferencias de los turistas de negocios del destino España, pone de manifiesto la consolidación de este tipo de instituciones como herramienta de promoción turística. En España, los organismos que generan información sobre la evolución del Turismo de Reuniones básica para la promoción y la actuación de las empresas son los Convención Bureau, la SCB y Turespaña a través de METURE (sistema estadístico de turismo de reuniones en España)

Figura 1 Requerimientos mínimos para atraer el turismo de congresos y corporativos.



Fuente: adaptado de Bigné, Font y Andreu (2000)

## **Metodología**

Problema de investigación: ¿Cómo impulsar el turismo de negocios y sus beneficios en el estado de San Luis Potosí?

Objeto de estudio: el turismo de negocios a través de las mejores prácticas que realizan algunos estados de la república con desarrollo industrial similar a San Luis Potosí.

Campo de estudio: Las mejores prácticas sobre el turismo de negocios que realizan Guanajuato, Aguascalientes y San Luis Potosí.

Objetivo de investigación: Elaborar recomendaciones a la Secretaría de Turismo del estado de San Luis Potosí para el impulso del turismo de negocios a través de las mejores prácticas de otros estados con desarrollo industrial similar.

Preguntas y tareas de investigación:

¿Cuáles son los referentes teóricos sobre el turismo de negocios y sus beneficios para el desarrollo económico de un estado?

Tarea: La búsqueda en la literatura de los aportes teóricos sobre turismo de negocios y sus ventajas para el desarrollo económico.

¿Cuáles son las prácticas de turismo de negocios que se realizan en otros estados para lograr un mayor desarrollo económico?

Tarea: Comparar las prácticas de turismo de negocios que se realizan en otros estados para lograr un mayor desarrollo económico.

¿Cómo impulsar el turismo de negocios en el estado de San Luis Potosí?

Tarea: Elaborar recomendaciones a la Secretaría de Turismo del estado de San Luis Potosí para el impulso del turismo de negocios a través de las mejores prácticas de otros estados con desarrollo industrial similar.

Los métodos que se emplearán para el cumplimiento de las tareas de investigación serán: teóricos y empíricos.

*Métodos teóricos:* estos permitirán analizar, explicar y hacer unas comparaciones, Estos serán: Histórico - Lógico, Hipotético - Deductivo, Análisis y síntesis.

*Métodos empíricos:* guía de análisis documental de elaboración propia que permitirá el análisis de las prácticas que realizan Guanajuato, Aguascalientes y San Luis Potosí.

El enfoque de la investigación será cualitativo según Hernández, et al. (2014) para analizar los resultados a través de la guía de análisis documental.

La variable para emplear será el turismo de negocios, el cual se define como “[...] un tipo de actividad turística en que visitantes viajan para un profesional específico y / o propósito comercial a un lugar fuera su lugar de trabajo y residencia con el objetivo de asistir a una reunión, una actividad o un evento. Los componentes clave del turismo de negocios son reuniones, incentivos, convenciones y exposiciones.” (UNWTO World Tourist Organization, Tourism, 2019, pág. 42)

Las dimensiones son: número de congresos, exposiciones y convenciones, derrama económica, ocupación hotelera y participación en eventos.

## **Resultados**

Tanto los Gobiernos Estatales como municipales tienen que estar al día con la dinámica del mercado y las nuevas necesidades que se ajustan a la situación del continente y de cada país en particular. Al mismo tiempo, cabe señalar, que un programa de Gestión Estratégica de Reuniones aplicado a cada compañía ayuda a generar ahorros en costos, además de crear una estrategia a gran escala que impulse la eficiencia en otras áreas. Este enfoque integral permite optimizar los procesos de reuniones y eventos, a la vez que genera un menor riesgo financiero; además, se puede implementar una estrategia consolidada de hoteles que tenga en cuenta el gasto en viajes corporativos y el de reuniones mediante la identificación de oportunidades basadas en los patrones de viaje, en los principales mercados y mercados emergentes, al hacer esto, el ahorro y la eficiencia operativa tanto para las reuniones y eventos como para los programas de viajes de negocios están garantizados.

Bajo esta perspectiva se presenta una comparativa sobre tres áreas geográficas dentro de la nación mexicana, en donde se puede apreciar el Número de congresos, exposiciones y convenciones, la derrama económica, la ocupación hotelera en número de habitaciones y participantes en los eventos.

VARIABLE: TURISMO DE NEGOCIOS			
"El turismo de negocios es un tipo de actividad turística en qué visitantes viajan para un profesional específico y / o propósito comercial a un lugar fuera su lugar de trabajo y residencia con el objetivo de asistir a una reunión, una actividad o un evento. Los componentes clave del turismo de negocios son reuniones, incentivos, convenciones y exposiciones." UNWTO World Tourist Organization, Tourism Definitions, pg 42, www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420858 - Sunday, November 29, 2020			
CRITERIOS	SLP Estado	Municipio LEÓN, GUANAJUATO	AGS Estado
Número de congresos, exposiciones y convenciones	120	152	85
Derrama económica	\$318 MDP	\$2,500 MDP	\$2,753 MDP
Ocupación Hotelera (habitaciones)	95k	920k	28,665
Participantes en eventos	121,445	7'944,065	1'580,443

Figura 1. Comparativo Turismo de Negocios SLP, AGS y León GTO

Fuente: Elaboración propia con información de: El Economista, 2019; El Universal UnoTV UNION, 2018; Gobierno del Estado de Guanajuato, 2019; León, Oficina de Convenciones y Visitantes, AC, 2019; El Financiero, 2019; Líder Empresarial, 2018; Líder Empresarial, 2019.

Dentro del Turismo de Reuniones tomamos la variable del Turismo de Negocios, donde podemos comparar a los Estados de San Luis Potosí y Aguascalientes, así como al Municipio de León perteneciente al Estado de Guanajuato. Se decidió realizar dicha comparativa por su relevancia nacional en materia de turismo de negocios, así como por su cercanía territorial.

La presente comparación se sitúa en el año 2018 donde el Estado de San Luis Potosí logró captar 120 eventos dentro del criterio de Número de congresos, exposiciones y convenciones; por su parte el municipio de León superó al estado potosino al lograr 152 eventos, mientras que el Estado de Aguascalientes llegó a la cifra de 85 eventos. En cuanto a la Derrama Económica, el Estado de San Luis Potosí logró captar la cifra de 318 Millones de pesos; por su parte el municipio de León obtuvo una derrama de 2,500 Millones de pesos, mientras que Aguascalientes logro una derrama económica de 2,753 Millones de pesos.

En la ocupación hotelera por número de habitaciones, el Estado de San Luis Potosí tuvo una ocupación de 95 mil habitaciones, el municipio de León llego a una ocupación de 920 mil habitaciones y el Estado de Aguascalientes tuvo una ocupación superior a las 28 mil habitaciones.

Finalmente, el número de participantes en los eventos dejó una cifra de 121,445 en el Estado de San Luis Potosí, 7,944,065 en el municipio de León y 1,580,443 en el Estado de Aguascalientes.

Como se pueden apreciar los resultados presentados en cada criterio y al relacionarlos, se puede comprender que no existe una relación directa entre el número de eventos con la derrama económica impactada por los entes comparados. Esto es comprensible ya que la calidad de los eventos, así como el enfoque de los mismos, son los factores determinantes en dicha relación. Lo mismo ocurre con la ocupación de habitaciones y su relación con los participantes en los eventos.

Entendemos entonces que el desarrollo del turismo de negocios es a través de una sinergia entre gobierno, la industria, universidades y demás agentes involucrados que promuevan de forma continua y conjunta este importante segmento del turismo mediante la captación de congresos, exposiciones y convenciones de talla nacional e internacional.

Es importante resaltar que en este estudio se tomaron en referencia dos estados y un municipio pertenecientes a la Zona de “El Bajío” la cual es considerada como la zona más fuerte, económicamente hablando, del país. De acuerdo con El Economista (2018), el Bajío presenta mayor dinamismo que la frontera norte, debido al desarrollo fabril impulsado principalmente por la industria automotriz de la región, que a su vez impulsa a los sectores de la construcción y de servicios.

Por tal dinamismo económico de la región, no es sorpresa que el turismo de reuniones, en específico, el de negocios haya tomado importante relevancia en los últimos años ya que, se podría considerar, un servicio complementario al propio crecimiento industrial, de construcción, de infraestructura pública y privada, así como manufacturero.

## **Conclusiones**

El Estado de San Luis Potosí cuenta con un gran potencial de desarrollo en materia de turismo de negocios donde los retos más desafiantes a superar es la adaptabilidad a la nueva dinámica de captación y promoción del turismo, así como estar a la vanguardia en materia de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) principalmente, en las redes sociales.

Dentro de las ventajas que tiene San Luis Potosí para explotar el turismo de reuniones, son las distintas zonas industriales que tiene. El estado de San Luis Potosí cuenta con un total de 19 parques industriales, ubicados en las cuatro regiones de la entidad, lo que representa más de 3,000 hectáreas de disponibilidad para la llegada de nuevas empresas. La mayoría de ellos se encuentran

concentrados en la zona metropolitana de la capital, principalmente en los municipios como San Luis Potosí, Soledad de Graciano Sánchez, Villa de Zaragoza y Villa de Reyes. Esto no descarta las zonas industriales con gran potencial de crecimiento como son las de la zona huasteca y altiplano.

De igual forma comprendemos que el turismo de reuniones no solamente beneficia las áreas “tradicionales” como ser la hotelería y gastronomía, sino que también el comercio, los servicios en general y el empleo de la ciudad organizadora.

Otro beneficio es la propia “marca de ciudad”, esto significa el posicionar a la ciudad o Estado sobre de otros mediante la realización de este tipo de eventos internacionales, sumado a un trabajo a largo plazo de la iniciativa privada y una buena planeación de los recursos públicos, posibilitan a las ciudades fortalecerse a nivel global.

El desarrollo de turismo de negocios, además de destacar la marca de la ciudad, pone de resalto las buenas prácticas locales en relación con temáticas tales como: la seguridad, el medio ambiente, el paisaje, la cultura, entre otras, generando una imagen positiva para el mundo.

Sin embargo, para que de esta clase de eventos se obtengan resultados positivos, se requiere de una interacción directa entre el sector público y privado de la ciudad organizadora. Dicho vínculo, fortalece la cooperación entre ambos sectores obteniéndose enormes beneficios para las ciudades.

Esto nos lleva a un posicionamiento internacional, ya que los eventos generan la participación de miles de visitantes de diferentes países y de distintas áreas de negocios, brindándole a las ciudades visibilidad y un mejor posicionamiento.

Algo importante que se debe resaltar es que esta actividad importa conocimiento e impulsa el desarrollo de programas de responsabilidad social, lo cual detona inversiones y mejora la reputación de los destinos.

Todo esto se traduce en un mejor desarrollo económico, crecimiento de la región, posicionamiento internacional, competitividad, certificaciones para los promotores e impulsores, crecimiento de PYMES, pero, sobre todo, en bienestar y mejoramiento en la calidad de vida de la zona donde se desarrolla la actividad de turismo de reuniones.

A medida que el desarrollo económico e industrial siga creciendo, el turismo de reuniones será un gran aliado para el crecimiento y desarrollo del Estado de San Luis Potosí.

Se recomienda continuar con la actualización de la información a fin de enriquecer futuras investigaciones en la materia y así contribuir de forma activa, en colaboración de los investigadores, universidades, iniciativa privada y gobierno, al desarrollo del Estado de San Luis Potosí.

## Referencias

- Álvarez, J. (2019) Turismo de negocios se consolida en San Luis Potosí. The Real State MARKET & LIFESTYLE. Consultado el 17-Oct-2020. Disponible en <https://realestatemarket.com.mx/noticias/turismo/25460-turismo-de-negocios-se-consolida-en-san-luis-potosi>
- Balaguer, J. & Cantavella-Jorda, M. (2002) Tourism as a Long-Run Economic Growth Factor The Spanish Case. *Applied Economics*, 34, 877-884.
- Brida, J., Pereyra, J., Such, M. & Zapata, S. (2008). “La contribución del turismo al crecimiento económico”. Cuadernos de Turismo, N° 4. Universidad de Murcia, pp. 35 – 46.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (DOF 08-05-2020). Consultado el 17-Oct-2020. Disponible en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_080520.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_080520.pdf)
- Cortes-Jimenez, I. & M. Pulina (2010). “Inbound tourism and long-run economic growth”. *Current Issues in Tourism* 13(1): 61-74
- Dritsakis, N. (2004). “Tourism as a long-run economic growth factor: an empirical investigation for Greece using causality analysis”. *Tourism Economics* 10(3), pp. 305-316.
- Duro J. & Flamarich M. (2011). “Turismo de negocios (eventos) en España: análisis y perspectivas”. Departamento de Economía Universitat Rovira i Virg. (p 60).
- El Economista, 2018, “Economía del Bajío, de las más fuertes del país”, Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Economia-del-Bajio-de-las-mas-fuertes-del-pais-20180417-0026.html>
- El Economista, 2019, "San Luis Potosí se posiciona como referente en Turismo de Negocios", sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/San-Luis-Potosi-se-posiciona-como-referente-en-Turismo-de-Negocios-20190610-0019.html>
- El Financiero, 2019, "León, en el top de ocupación hotelera nacional", sitio web: <https://www.elfinanciero.com.mx/bajio/leon-en-el-top-de-ocupacion-hotelerana-nacional>
- El Universal UnoTV UNION, 2018, "León, líder en turismo de reuniones en 2018", sitio web: <https://www.unionguajalajara.com.mx/articulo/2018/12/21/turismo/leon-lider-en-turismo-de-reuniones-en-2018>
- El Universal, 2019, “SLP participó en encuentro anual de la industria turística de reuniones”, sitio web: <https://sanluis.eluniversal.com.mx/cartera/31-05-2019/slp-participo-en-encuentro-anual-de-la-industria-turistica-de-reuniones>
- Entrepreneur. (2018). 5 destinos ideales para hacer turismo de negocios en México. Diciembre 2018, de Entrepreneur Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/310688>.
- Fortunato J. (2013) “La relevancia del marketing de ciudades en el posicionamiento estratégico internacional de una ciudad en el segmento turismo de negocios. Cancún, (México)” (p 4)
- Gobierno del Estado de Guanajuato, 2019, "Marca la pauta León en turismo de reuniones", sitio web: <https://boletines.guanajuato.gob.mx/2018/12/20/marca-la-pauta-leon-en-turismo-de-reuniones/>

- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014) Metodología de la investigación. Sexta edición. México. Mac Graw Hill Education.
- Jiménez, D. & Sánchez, M. (2019) "El Marketing del turismo de negocios: Los Convention Bureau como herramienta promocional" Departamento de Dirección y gestión de Empresas Universidad de Almería. (p.57)
- Jiménez, I. (2015) Turismo de reuniones, impulso para la economía nacional. Forbes, México. Consultado el 30-nov- 2020. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/turismo-de-reuniones-un-impulso-mas-para-la-economia-nacional/>
- León, Oficina de Convenciones y Visitantes, AC, 2019, "Poliforum León: 7 millones de visitantes en 2018", sitio web: <http://leon-mexico.com/noticia/poliforum-leon-7-millones-de-visitantes-en-2018#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202018%20se,%2C%20montaje%2C%20cafeter%C3%ADas%20y%20limpieza.>
- Líder Empresarial, 2018, Turismo de reuniones: un brazo para la economía de Aguascalientes, sitio web: <https://www.liderempresarial.com/turismo-de-reuniones-un-brazo-para-la-economia-de-aguascalientes/>
- Líder Empresarial, 2019, Turismo dejó derrama de once mil millones en 2019 a Aguascalientes, sitio web: <https://www.lja.mx/2019/12/turismo-dejo-derrama-de-once-mil-millones-en-2019-a-aguascalientes/>
- López, G. (2002). Cultura, Turismo y Desarrollo. Patrimonio Cultural y Turismo. CONACULTA. México.
- Organización Mundial de Turismo. (2018). El turismo: Un fenómeno económico y social. Noviembre 2018, de Organización Mundial de Turismo Sitio web: <http://marketintelligence.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2018>
- World Tourism Organization (2019), UNWTO Tourism Definitions, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420858>. Consultado el 30-nov-2020.

## Descripción y especificación ocupacional para la documentación de procesos

**Yusef El Assafiri Ojeda**

Universidad de Matanzas

*yusefwaco91@gmail.com*

**Arialys Hernández Nariño**

Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas

*arialys.hernandez@gmail.com*

**Yuly Esther Medina Nogueira**

Universidad de Matanzas

*yulymed94@gmail.com*

### **Resumen**

Los resultados que se presentan en este trabajo devienen de un grupo de estudios realizados por la Cátedra de Gestión por el Conocimiento “Lázaro Quintana Tápanes” de la Universidad de Matanzas de conjunto con la Dirección de Ciencia e Innovación Tecnológica (CTI) perteneciente a la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas con el objetivo de diseñar una propuesta de apoyo al perfeccionamiento de la documentación de los procesos de CTI. Para ello, es aplicado el método DACUM modificado del que se generó la carta DACUM de los miembros implicados y, la detallada descripción y especificación de los puestos se materializó en un inventario de conocimiento. Finalmente, la relación entre tareas y funciones, de cada uno de los involucrados en el proceso de CTI se plasmó en una propuesta de mapa de flujos de conocimiento.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, recursos humanos, planificación del trabajo, gestión del personal.

### **Introducción**

El enfoque de procesos es una concepción materializada mediante una gestión que, entre otros aspectos: (1) se orienta a la satisfacción del cliente; (2) los procesos son diseñados para obtener los objetivos y estos son medidos, revisados y mejorados; (3) los resultados se logran mediante el trabajo en equipo; (4) la mejora es continua y proactiva; y (5) las decisiones se toman de acuerdo a las

necesidades de las partes interesadas basadas en los datos de los registros (Medina Nogueira et al., 2020).

Como principal promotor o motivador de esta perspectiva basada en los procesos se encuentra el conjunto de normas ISO 9001, la cual ha influenciado en las organizaciones la creación de las condiciones e infraestructura para mejorar los procesos con énfasis en su documentación (ISO 9001:2000) y más recientemente (ISO 9001:2015) con una óptica dirigida hacia la gestión del conocimiento (Medina León et al., 2020).

En este sentido, la documentación de los procesos garantiza la comprensión de los mismos sin que se pierda información. Permite ahorrar tiempo, evita la aleatoriedad al efectuar las actividades, facilita la formación y el aprendizaje del personal y, además, favorece la automatización. Otros beneficios de una correcta documentación están asociados a la identificación de patrones de ineficacia que permiten establecer pautas hacia la mejora continua, el aumento de la productividad y la mejora de la calidad (Hernández Nariño et al., 2014).

En consecuencia, las empresas deben elegir el formato que mejor se adapte a sus necesidades para poder explicitar funciones y tareas relativas a los procesos que la componen en dependencia de la madurez de sus sistemas informativos. De hecho, los documentos que comúnmente facilitan su divulgación son los manuales de funciones, procedimientos y competencias laborales.

Otras formas de documentar resultan, por ejemplo, el mapeo de los procesos. Este, según Hamanaka, R. Y., y Soares, F. M. (2019), es el primer paso en el modelado de procesos y consiste en analizar y recopilar información sobre las fuentes que producen y utilizan información dentro de la organización y analizar los flujos de trabajo desde los procesos más integrales hacia los menos integrales. Esta buena práctica, posibilita la imbricación con objetivos de la arquitectura de la información y de la gestión del conocimiento para estructurar la información y hacerla accesible en toda la organización.

Hoy día, la complejidad de los procesos dada por: (1) el gran cúmulo de datos e información que se maneja; (2) el aumento del nivel de calificación de los miembros de las organizaciones, (3) la exigencia de competencias digitales; y (4) la aparición de ocupaciones de uso intensivo del conocimiento (Prado Arza (2016); Marrero Otero et al. (2020)) impone contar con alternativas que faciliten la ejecución de las actividades de los procesos en aras de saber qué hacer; cómo hacerlo o qué decisiones tomar en determinados momentos y ante diferentes situaciones o escenarios.

La dirección de Ciencia e Innovación Tecnológica (CTI) de la Universidad de Ciencias Médicas (UCMM) ha manifestado interés en documentar sus procesos dada las exigencias de cada una de las ocupaciones que la componen y, de conjunto con la Cátedra de Gestión por el Conocimiento “Lázaro Quintana Tápanes” de la Universidad de Matanzas, desarrolla un grupo de investigaciones desde 2018 encaminadas a lograr este propósito y la consiguiente mejora de dichos procesos.

En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo diseñar una propuesta de descripción ocupacional basado en el método DACUM modificado para perfeccionar la documentación de los procesos del área de Ciencia e Innovación Tecnológica de la Universidad de Ciencias Médicas.

Esta área de CTI tiene como misión desarrollar procesos de asesoría, capacitación y coordinación de la actividad científica, investigativa y de innovación que favorezca la generación, introducción y generalización de nuevos conocimientos y tecnologías por parte de profesionales e investigadores de la universidad de ciencias médicas y unidades asistenciales, para contribuir a la calidad de los servicios de salud y así satisfacer las necesidades de salud de la población matancera.

### **Método**

Para fertilizar la documentación de los procesos del área de CTI de la UCMM fue empleado el método DACUM modificado propuesto por (El Assafiri Ojeda, Medina Nogueira, Medina León, et al., 2019). Esta versión fue diseñada para contribuir a identificar e inventariar el conocimiento de los miembros de la organización mediante el desarrollo de planes de formación, capacitación y entrenamiento que posibiliten aumentar la calificación de los empleados, la ejecución efectiva de los procesos y detectar oportunidades para la mejora.

El procedimiento, basado en una modificación realizada al método DACUM propuesto por Norton (2013) está concebido para la descripción ocupacional y la creación de currículos. La extensión del método, además de indagar en las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, facilita la identificación de los procesos y subprocesos a los que tributa y tiene un enfoque, además, para contribuir a la GC.

Por otro lado, ofrece una serie de criterios que permiten inquirir sobre aquellas tareas que por sus características pueden resultar críticas para la ocupación objeto de estudio como, por ejemplo: (1) complejidad de la tarea, (2) tiempo de aprendizaje que requiere la tarea, (3) costos de entrenamiento y capacitación asociados para mejorar la ejecución de la tarea, (4) costos asociados por adquisición de tecnología para mejorar la realización de la tarea y del proceso, (5) impacto económico o ambiental asociado a la ejecución de la tarea, (6) relación de la tarea con una variable de acción que

tribute al cumplimiento de uno o varios objetivos estratégicos de la organización, (7) tarea que tiene asociado un conocimiento estratégico (aquel que cumple con las condiciones de dificultad de imitación-sustitución y que está relacionado con informaciones estratégicas y de seguimiento, así como, experiencias acumuladas para formular y decidir estratégicamente).

Otra de las bondades del DACUM modificado radica en la facilidad de aplicación, ya que no solo brinda un detallado despliegue de fases y pasos, sino que ofrece un conjunto de herramientas que apoyan su realización, como por ejemplo: un método de selección de expertos para la confección del panel de especialistas (El Assafiri Ojeda, Medina Nogueira, Medina-León, et al., 2019), distintas formas propuestas para la realización del inventario de conocimiento y una guía de entrevista para apoyar su ejecución; un procedimiento específico para la evaluación del conocimiento inventariado mediante un mapa de conocimiento y, finalmente, el formato de carta DACUM con las extensiones propuestas.

## **Resultados**

La aplicación del procedimiento, basado principalmente en la consulta documental y las entrevistas realizadas a los implicados en cada una de las actividades de los procesos de la dirección de CTI, permitió la confección del listado preliminar de funciones y tareas de cada uno de las ocupaciones que la componen. En este sentido, se confeccionaron las cartas DACUM de los puestos siguientes: Líder de procesos de la dirección de CTI, Metodólogo de Investigación y Desarrollo de Proyectos, Metodólogo de investigación y desarrollo, Ensayos Clínicos.



Como ejemplo de los resultados obtenidos se muestra la carta DACUM para el puesto Líder del proceso de CeIT desglosado en 11 funciones y 44 tareas (cuadro 1). Por otro lado, el cuadro 2 contiene el desglose de un grupo de tareas que, dado el conjunto de actividades que tienen asociadas, fueron excluidas de la DACUM.

Seguidamente, el cuadro 3 muestra el formato de la lista de chequeo que permite, mediante entrevistas, conformar el inventario de conocimiento necesario para la ejecución de funciones y tareas. Para el caso de las tareas que se hayan identificado como críticas es posible realizar una documentación más detallada mediante la hoja de descripción del cuadro 4.

Finalmente, la figura 2 muestra un ejemplo de la relación entre los diferentes implicados en el proceso a partir de la carta DACUM de la líder del proceso de Ciencia e Innovación Tecnológica y que puede ser empleado como propuesta de mapa de conocimiento del área objeto de estudio.

La propuesta de mapa de conocimiento posibilita poder identificar fuentes, flujos, restricciones y brechas de conocimiento a partir de las relaciones existentes entre los implicados en el proceso, un elemento a tener en cuenta en estudios posteriores como, por ejemplo: análisis de redes sociales.

Cuadro 1. Primera versión de carta DACUM confeccionada para el líder de procesos de CeIT. Fuente: elaboración propia.

	Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas Líder de Procesos de la Dirección de Ciencia e Innovación Tecnológica					
Funciones	Tareas					
Gestionar la actividad del sistema de CeIT en la provincia	A1. Preparar el análisis de los Balances de Ciencia y Técnica del año anterior.	A2. Comprobar el cumplimiento de los objetivos de trabajo del año anterior, analizar las brechas y determinar las acciones de mejora.	A3. Diseñar nuevas estrategias y actualización de las líneas de trabajo de la universidad.	A4. Elaborar el plan de Temas a presentar en los Consejos de Dirección.	A5. Elaborar el Plan de Trabajo Mensual del departamento.	A6. Elaborar propuesta de plan del presupuesto para las actividades de CeIT ( anteproyecto económico) para entregar al MINSAP.
Elaborar la proyección estratégica provincial en CeIT	B1. Revisar la proyección estratégica del año anterior.	B2. Analizar cumplimiento de la proyección.	B3. Realizar una propuesta de actualización o ratificación de la Proyección Estratégica.	B4. Conciliar la propuesta con todos los integrantes del departamento de CeIT.	B5. Realizar la presentación del documento al Consejo de dirección.	B6. Asesorar la confección de la proyección estratégica en CeIT de las unidades y municipios
Supervisar la preparación de profesionales y técnicos del sector en la provincia	C1. Identificar las necesidades de conocimiento obtenidas en el balance.	C2. Diseñar el plan de superación con temas de interés.	C3. Conciliar el plan con los metodólogos del departamento y entregarlo al de Postgrado.	C4. Organizar de las diferentes modalidades de cursos y talleres.	C5. Divulgar temas de innovación (nuevas resoluciones, leyes, asesoría) en los consejos de dirección	C6. Coordinar actividades de superación
Asesorar el trabajo de los Consejos Científicos, Comité de Ética de la investigación a nivel municipal y de unidades.	D1. Registrar la existencia y composición de los CC y CE.	D2. Analizar las actas de los consejos científicos.	D3. Promover la reestructuración y actualización de los CC y CE			

Controlar el funcionamiento del Consejo Provincial de las Sociedades Científicas.	E1. Obtener informaciones de Director del consejo Provincial de las Sociedades Científicas sobre las actividades realizadas					
Estimular el desarrollo de eventos científicos y la participación de estudiantes y profesionales del sector.	F1. Promover, asesorar y apoyar el desarrollo de eventos científicos en la provincia.	F2. Estimular la participación de los profesionales del sector salud de la provincia en los premios anuales de salud del CITMA y otros.	F3. Supervisar la actividad del Fórum de Ciencia y técnica, BTT y ANIR en el sector.	F4. Gestionar el desarrollo de la actividad Científico estudiantil.		
Presentar el presupuesto anual de las actividades de CeIT.	G1. Realizar propuesta de anteproyecto económico a nivel de universidad a partir del análisis los niveles de gastos previamente ejecutados y sus resultados.	G2. Asesorar a las diferentes instituciones de cómo realizar su anteproyecto, con que elementos debe contar.	G3. Analizar la propuesta de anteproyecto de la universidad en el consejo de dirección.	G4. Presentar plan económico al MINSAP con las propuestas de todas las instituciones.	G5. Supervisar la correcta ejecución del plan establecido.	G6. Controlar que las unidades y municipios planifiquen el presupuesto y lo ejecuten

<p>Promover el desarrollo de la cooperación científico – técnica con las universidades del territorio y de otros países en el marco de la cooperación Sur-Sur</p>	<p>H1. Promover convenios de colaboración con otras universidades, empresas o instituciones, ya sea a nivel nacional o internacional para el desarrollo de investigaciones de alto nivel.</p>	<p>H2. Brindar asesoramiento a los autores sobre la metodología a seguir en el desarrollo de convenios.</p>				
<p>Dirigir y controlar las actividades del sistema de normalización, metrología y gestión de la calidad en la provincia</p>	<p>I1. Realizar despachos con el especialista de la estrategia de calidad para tener información acerca del avance y estado de las proyecciones</p>	<p>I2. Verificar el cumplimiento de las resoluciones que avalan el sistema de normalización, metrología y gestión de la calidad</p>	<p>I3. Planificar cuales son las prioridades y objetivos referentes a la calidad a partir de los objetivos trazados por el MINSAP</p>			
<p>Elaborar y compatibilizar con el área de economía el plan de Generalización</p>	<p>J1. Indicar la realización de un registro de los resultados científicos con mayor impacto y coordinar con sus autores para emitir su ficha de resultado.</p>	<p>J2. Colegiar con el consejo científico cuáles serán las investigaciones que podrán generalizarse</p>	<p>J3. Colegiar el presupuesto asignado según la complejidad de las tareas a introducir en la práctica</p>	<p>J4. Elaborar plan de generalización</p>	<p>J5. Conciliar plan de generalización con el Departamento Económico</p>	

Participar en el análisis de la introducción y generalización de resultados científicos	K1.Participar en consejos de dirección relacionados con el control de resultados de investigaciones y la generalización	K2. Despachar con la vice dirección de Asistencia Médica y la Dirección Provincial de Salud sobre el estado y avance de los resultados que se han generalizado y su impacto.				

Cuadro 2. Desglose de actividades según determinadas tareas.

Indagar por los requisitos y normas para acreditar las entidades de CeIT

Realizar un diagnóstico de las entidades que puedan acreditarse como instituciones de CeIT

Consultar con el MINSAP y con el CITMA las posibles instituciones a acreditarse

B2 Realizar una reunión con las posibles áreas a acreditarse

Conciliar con los jefes de servicios o de las áreas.

Elaborar un plan de trabajo para la confección del expediente

Enviar el expediente a la Delegación Provincial del CITMA.

Conocer las principales necesidades de socialización de resultados según las prioridades de investigación.

Orientar a los especialistas revisión de la propuesta de diseño del ciclo científico

F1 Valorar la propuesta del ciclo científico a seguir con los miembros del dpto.,

Realizar un análisis de los aseguramientos logísticos, presupuesto y las coordinaciones necesarias y someterlo a aprobación.

Orientar la divulgación mediante el consejo de dirección del ciclo científico.

Aprovechar los diferentes espacios de socialización científica, consejos de Dirección o intercambio con profesionales (talleres, secciones de superación) para promover o actualizarse sobre posibilidades de premios y de los requisitos que conllevan estos y en el departamento a partir de los indicadores de los balances y del estudio previo, sugerir

F2 y conciliar con las áreas propuestas a premios de investigadores

Analizar las propuestas a premios y divulgar en las áreas las convocatorias.

Chequear cada cierto periodo si entraron algunas propuestas, fases en que se encuentran los expedientes según diferentes convocatorias y cronogramas.

- Realizar despachos con las personas responsables de estas actividades para tener conocimiento de los avances de los proyectos, de algunos aspectos organizativos y del aseguramiento de los eventos.
- F3 Verificar que la documentación exigida por BTT y ANIR contenga todos los requisitos para poder participar.  
Asesorar a los profesores en cuanto a las actualizaciones de las resoluciones que amparan a la ANIR y BTJ  
Conciliar la propuesta de diseño del Ciclo Científico estudiantil realizada por la FEU en coordinación con la Vicerrectoría General  
Dar a conocer las características, requisitos y normas para la presentación de los trabajos.
- F4 Asegurar la conformación de los tribunales y sus integrantes, además del cronograma de desarrollo en las reuniones y despachos.  
Monitorear los resultados (premios otorgados, principales líneas de investigación)  
Controlar los trabajos seleccionados para continuar su trazabilidad, corregir con nuevas opiniones para crear proyectos que sean de interés en Forum y jornadas científicas a nivel nacional.
- K1 Este análisis tiene como partes implicadas a la Vice-Dirección de Asistencia Médica y Políticas de Salud de la Dirección Provincial.  
En este consejo de dirección se exponen los avances, las limitaciones, las propuestas y proyecciones sobre la introducción y la generalización de resultados en la provincia.  
Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3. Ficha de apoyo para la confección del inventario de conocimiento.

Proceso:			
Departamento:			
Nombre de la ocupación según calificador:			
Función A:			
Tareas	Conocimiento necesario	Se relaciona con	Vías
A1			
A2			
A <sub>i</sub>			
Función B:			
Tareas	Conocimiento necesario	Se relaciona con	Vías
...	...	...	...

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 4. Hoja de descripción de tareas críticas

Función:	Tarea:				
Nivel de cumplimiento de la tarea: La tarea se cumple bajo las siguientes condiciones...					
Elementos que componen la tarea:					
1.					Nivel de dificultad
2.					1 2 3 4 5
3.					1 2 3 4 5
n...					1 2 3 4 5
Promedio de dificultad:					
Conocimiento y habilidades asociadas					
Conocimientos			Habilidades		
Requerimientos de materiales:					
Requerimientos de equipamiento y herramientas:					

Fuente: elaboración propia.

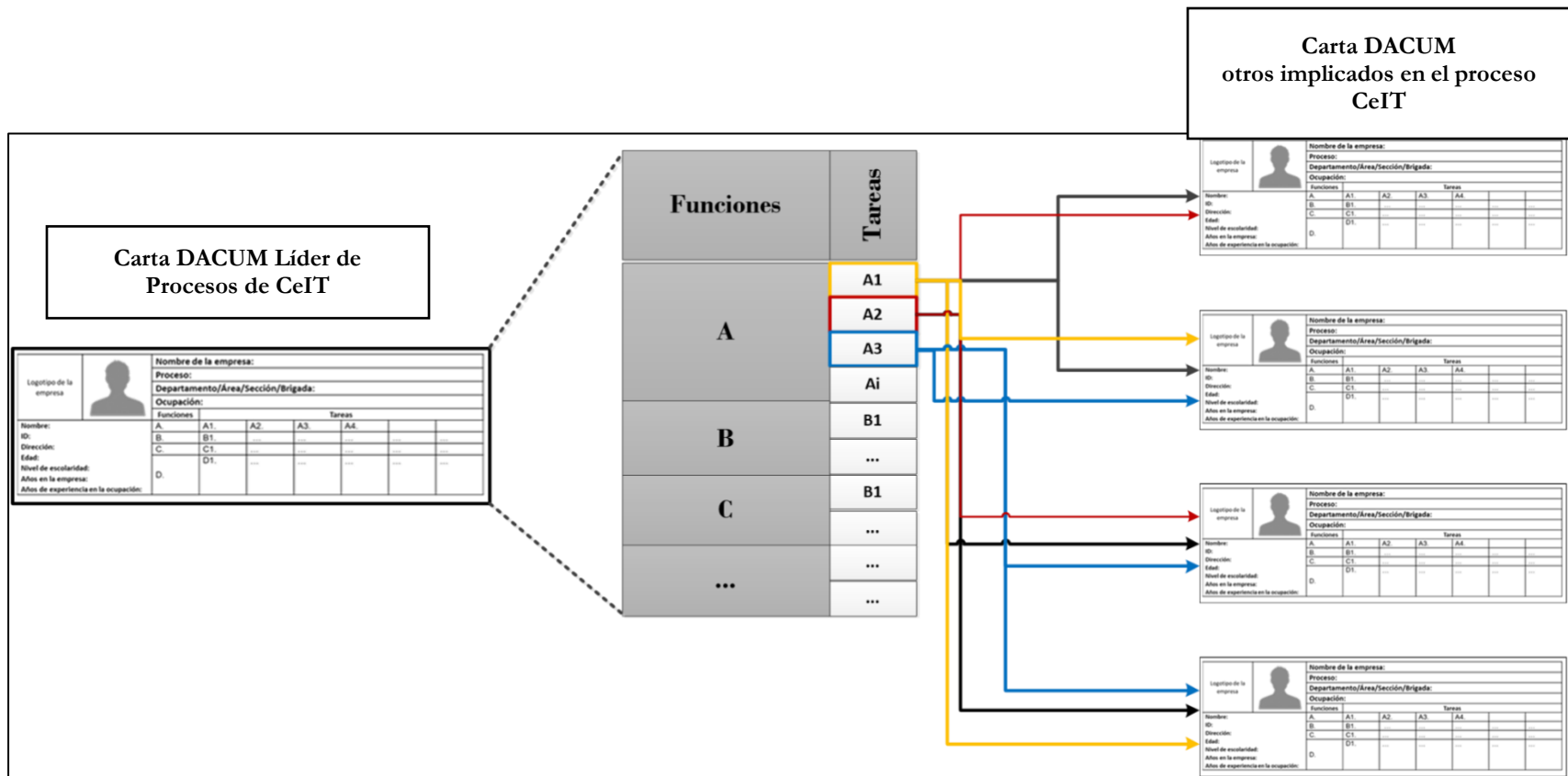


Figura 1. Ejemplo de relación de las funciones y tareas del líder del proceso de CeIT con el resto de los implicados del proceso basada en la carta DACUM obtenida para cada uno de los puestos identificados. Fuente elaboración propia.

## Conclusiones

La aplicación del método DACUM modificado resulta en una herramienta de utilidad para la mejora de procesos que no solo ofrece una descripción y especificación ocupacional detallada de los puestos de la organización, sino que favorece la transparencia y el ambiente de colaboración para que fluyan las recomendaciones de mejores maneras de hacer. Asimismo, permite localizar actividades del proceso que resultan complejas o que devienen en puntos potenciales para el éxito en la ejecución de los procesos y, con el inventario de conocimiento que se genera y el mapa de conocimiento que se obtiene es posible mejorar la comunicación entre los implicados del proceso, un factor indispensable para el alineamiento y la ejecución de la estrategia de la organización.

## Referencias

- El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Medina-León, A., Nogueira-Rivera, D., & Nogueira, D. M. (2019, 24 al 26 de abril de 2019). Particularidades en la selección del panel de especialistas en el método DACUM modificado. III Encuentro Bilateral Cuba-México. Universidad de Matanzas-Universidad de Tangamanga- Universidad Varadero, Cuba.
- El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Medina Nogueira, D. (2019). Método DACUM para el análisis ocupacional. *Acercamiento a la Gestión del Conocimiento. Ingeniería Industrial*, 40(2), 161-170.
- Hamanaka, R. Y., y Soares, F. M. (2019). La relación entre el mapeo de procesos y la modelización en el contexto de la gestión del conocimiento: estudio de caso aplicado en una biblioteca digital. *Investigación bibliotecológica*, Vol. 33 No. 81, pp. 223-240.
- Hernández Nariño, A., León, A. M., Nogueira-Rivero, D., Sosa, E. N., & León, M. M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *DYNA: Revista de la Facultad de Minas. Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín*, 81(184), 193-200.
- Norma Internacional ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos, 3.
- Marrero Otero, B. A., El Assafiri Ojeda, Y., & Medina Nogueira, Y. E. (2020). Teletrabajo: Modalidad de empleo de la era del conocimie. *Monografías Universidad de Matanzas*.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Sánchez Macías, A. (2020). Documentación y procedimientos de apoyo para la gestión y mejora de procesos. Universidad Autónoma de San Luis de Potosí.
- Medina Nogueira, Y. E., Medina León, A., El Assafiri Ojeda, Y., & Nogueira Rivera, D. (2020). Análisis de las investigaciones sobre gestión por procesos: una revisión para América Latina y el Caribe. In *Prácticas socioadministrativas para la competitividad, emprendimiento y mercadotecnia digital. Una visión desde la licenciatura*. (pp. 17-39). Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Norton, R. E. (2013). *DACUM Handbook* (4th ed.). The Ohio State University Center on Education and Training for Employment.
- Prado Arza, N. (2016). Inteligencia, creatividad y talento. *Universidad para Todos. Tabloide* 3, 12-13.

## **Tipos de liderazgo en un grupo de directivos de enfermería**

**Ma. Elsa Rodríguez Padilla**

Universidad Tangamanga, Campus Tequis

*elsaropa@hotmail.com*

### **Resumen**

El presente trabajo se realizó en un hospital privado en San Luis Potosí, México tomando en cuenta la evaluación de los líderes y de sus seguidores, continuando el estudio de Rada et al., realizado en 2017. Es un estudio cuantitativo, analítico, transversal, no experimental. Se analiza bajo la teoría de rango completo con la aplicación del Multifactor Leadership Questionary-5x (MLQ), en la versión líderes se aplicó a 38 directivos y en la de seguidores a 109 de sus colaboradores. A través de esta investigación se identificaron los diferentes niveles en que se presenta cada tipo de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez Faire; se evalúan las áreas de fortaleza y oportunidad de mejora en cada uno de los estilos de liderazgo; se analiza la concordancia entre líderes y seguidores y se reconoce el tipo de liderazgo preponderante utilizado por este grupo de directivos. Los principales resultados encontrados fueron que el liderazgo transformacional y transaccional se presentan en mayor grado; todas las áreas en los diferentes tipos de liderazgo ofrecen oportunidad de mejora; hay diferencia de opinión entre líderes y seguidores en la forma en que perciben cada tipo de liderazgo, sin encontrar significancia estadística ni con  $X^2$ , ni con Wilcoxon; se reconoce al liderazgo transaccional como el preponderante. Se concluye en la importancia que tiene el identificar los diferentes tipos de Liderazgo, tanto para la profesión como para la organización donde se desenvuelven, dando oportunidad de hacer consiente su papel y mejorar los aspectos que aún están pendientes de desarrollar.

**Palabras clave:** Liderazgo Transformacional, Transaccional, Laissez Faire, Enfermería.

### **Introducción**

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020), afirma que “Los profesionales de enfermería son la columna vertebral de cualquier sistema de salud, sostiene que es necesario invertir en educación, empleo y liderazgo y que el liderazgo y la gobernanza en la enfermería son cruciales para el fortalecimiento de los profesionales” (p.3). En México el Sistema de Información Administrativa de los Recursos Humanos en Enfermería SIARHE (2020) informa que existen 292, 745 enfermeras; de las cuales el 91.8% tienen como función principal la asistencia, el 6.5% la

función administrativa; el 1.5% se dedica a la docencia y sólo el 0.2 a la investigación. El 3% trabaja en Instituciones de salud privadas, el 53% del total es personal profesional.

Los líderes formales en enfermería por lo tanto corresponden al 6.5% del total de recursos humanos en enfermería en nuestro país y están ubicados en diversos niveles de jerarquía como: Direcciones, Jefaturas, sub-jefaturas, Supervisoras, Responsables de Servicio y/o de turno.

Martínez (2020) considera que el Liderazgo es una competencia profesional a través de la cual resulta factible orientar e impulsar a los equipos y/o seguidores hacia una meta, mediante relaciones motivadoras y llenas de energía. Por lo tanto, el personal profesional de enfermería que actualmente trabaja en nuestro país debe haber adquirido dicha competencia.

Moore y West (2016) y García (2018) mencionan que, dentro de las organizaciones de salud los líderes en enfermería son vitales, pues en ellos recaen todas las actividades administrativas y de gestión de recursos humanos y materiales necesarios para brindar un cuidado de calidad. Dyess, et al. (2017) advierten que además se requiere de una formación profesional y capacitación continua en dichas habilidades.

Linares (2014) citado por De Arco (2018) considera que el papel relevante que tiene el líder de enfermería dentro de las instituciones hospitalarias, como:

[...] la capacidad para manejar el cambio y dar poder a otros para influir en la práctica clínica, así como en las políticas sanitarias y en la organización; liderar proyectos de cambio, creando entorno saludable de trabajo, con habilidades de resolución de conflictos y trabajo en equipo, toma de decisiones y facilita la resolución de conflictos éticos; facilitando la intervención del profesional como cuidador y generando la integración de los servicios de salud para la persona (p.178).

Para lograr lo antes descrito es necesario que el directivo asuma un tipo de liderazgo efectivo. El liderazgo transformacional se define como un proceso social que se establece entre el líder y sus seguidores. El líder transformacional se caracteriza por ser carismático y por orientarse a conocer ampliamente a cada miembro de su equipo, de manera que les proporciona retos y oportunidades de desarrollo (Avolio, et al., 2002; Bass, 1999).

Noriega, et al. (2019) destacan la necesidad de formar a los líderes de enfermería bajo los principios de liderazgo transformacional, debido a que desarrollan mejores habilidades de comunicación y genera relaciones más igualitarias en el contexto organizacional, facilitando así el procesamiento de cambios y el alcance de resultados satisfactorios.

Por otro lado, el liderazgo transaccional fue definido por Bass y Avolio (2000) como una relación entre el líder y sus seguidores que se fundamenta en el intercambio de recompensas asociadas a unas acciones, que opera con base en la autoridad burocrática y legitimidad dentro de la organización. Los líderes transaccionales enfatizan las tareas en los estándares de trabajo, así como en el logro de metas.

Es indudable que el liderazgo es complejo, que está determinado por múltiples factores individuales, grupales e institucionales y que responde a la necesidad de influir en sus seguidores para lograr sus objetivos; se espera que el líder sea capaz, a través de sus acciones de generar cambios de crecimiento y desarrollo de sus seguidores (Quezada, 2014).

Por su parte, Laissez Faire para Bass y Avolio, (2000) no es considerado realmente como un tipo de Liderazgo sino más bien la ausencia de éste. El Liderazgo Laissez-Faire fue considerado desde 1945 por Bradford y Lippitt y por Bass, 1990 como aquel líder que evita influenciar a sus subordinados, no hace frente a sus responsabilidades, y no muestra habilidad para dirigir. La responsabilidad recae en los empleados, no establecen las metas y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas. Por lo que las instituciones que lo presentan deben luchar por no crear en sus seguidores comportamientos o sentimientos de indiferencia y abandono. Vega et al. (2004)

Por lo tanto, el directivo en enfermería deberá adoptar el liderazgo que mejor se adapte a su propia percepción del papel que debe desempeñar, a las exigencias propias de la institución, al comportamiento y nivel de desarrollo del personal a su cargo e inclusive a la situación que se presente.

Es necesario por lo tanto que, el líder conozca la percepción que tienen sus seguidores del rol que está desempeñando y así establecer si su desempeño es acorde a las necesidades de sus seguidores y a las demandas institucionales que se le exigen (García, 2019; Noriega, 2019; Quezada, 2014; Rada, 2017; Torres, 2016).

## **Metodología**

El presente estudio es cuantitativo, analítico, transversal y no experimental; es la continuidad de la investigación elaborada en 2017 por Rada, et al. Se evalúan a 38 directivos y a sus 109 seguidores titulado: “Estilos de Liderazgo del directivo de enfermería de acuerdo con el modelo de rango completo: concordancia con sus seguidores, aplicando los cuestionarios Multifactor Leadership Questionary, MLQ-5x forma líder y seguidor y determinó su concordancia a través del coeficiente de Kappa. El trabajo fue presentado como tesis para obtener el grado de maestría en administración en la Facultad de Enfermería de la UASLP.

Para el desarrollo de este estudio se tomó en cuenta la participación del total de líderes de enfermería (38) de la institución en los puestos de: Jefe de Enfermeras (1), Jefe de Enseñanza (1), Supervisor (6), Jefe de servicio (9) y Responsables de turno (21); tomando en cuenta todos los turnos y servicios. En cuanto a los seguidores se consideró a todos aquellos que quisieran participar siempre y cuando su líder formara parte del grupo de estudio, logrando un total de 109.

El presente estudio se realiza considerando que cada instrumento aplicado nos da la oportunidad de evaluar 3 tipos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez Faire. Para el análisis estadístico de la variabilidad encontrada entre ambos grupos se utilizó estadística descriptiva e inferencial.

Se presentan los resultados a través de la descripción de las dos poblaciones de estudio (líderes y seguidores); posteriormente se realizaron pruebas inferenciales para determinar las posibles relaciones entre las variables sociodemográficas, los tipos de liderazgo y sus dimensiones a través de  $X^2$ , no encontrando relación significativa por lo cual no se presentan en este estudio. Para comparar las medias de cada uno de los tipos de liderazgo auto percibidas por los líderes y las que informaron sus seguidores se aplicó la prueba no paramétrica de rangos con signo de Wilcoxon.

Se muestra el análisis de cada tipo de liderazgo (Transformacional, Transaccional y Laissez Faire) a través de tablas y gráficos mostrando las medias y desviaciones estándar, así como los porcentajes generales y los específicos de cada líder con sus seguidores, finalmente se exponen los resultados del tipo de liderazgo predominante tomando en cuenta al total de líderes y la evaluación de sus 109 seguidores.

## **Resultados**

Se presenta en primer lugar la descripción de la población en estudio en cuanto a datos demográficos y laborales. La población total encuestada es de 147: 38 líderes y 109 seguidores.

En el grupo de líderes se encontró que el 92% (35) son mujeres y 8% (3) son hombres; el 13% (5) pertenecen al grupo de edad de 24 a 30 años; 23.7% (9) al de 31 a 37 años; 18.6% (7) de 38 a 44 años; 34.3% (13) de 41-51; y 5.2% (2) de 52 a 59 años y el 5.2% (2) no contestaron.

En relación al puesto que ocupan dentro de la institución 55.2% (21) son Responsables de Turno; 24% (9) Jefes de servicio; 15.8% (6) Supervisores; 2.5% (1) Jefe de enfermeras y 2.5% (1) Jefe de enseñanza; en cuanto a la antigüedad laboral, el 2.5% (1) reporta 2 años laborales; el 24.5% (9) entre 4 y 6 años; 65% (24) tienen una antigüedad entre 7 y 8 años y sólo el 8% (3) tienen una antigüedad laboral mayor a 10 años. El 100% son personal de base.

En relación con su grado académico el 5.2 % (2) han realizado estudios de maestría; el 15.9% (6) cuenta con estudios de especialidad; el 55.3% (21) tienen licenciatura; el 7.9 (3) son enfermeras generales y el 13.1% (5) es personal técnico y 2.6% (1) no contestó.

Las características de los 109 Seguidores que evaluaron a sus líderes son las siguientes: el 90.7% (97) son mujeres y el 9.3% (10) hombres 66.5 %; en su mayoría son gente joven ya que el 51.3% (56) se encuentran en el grupo de edad de 24 a 30 años; el 18.3% (20) se encuentran entre 31 a 37

años, 9.2% (10) de 38 a 44 años; el 12.8% (14) se ubica entre 45 a 51 y solo el 2.8% (3) es mayor de 52 años; y el 5.5% (6) no contestó.

El 65% (71) se desempeña como Enfermeros Operativos; 19.3% (21) son responsables de turno; 7.3% (8) jefes de servicio; 5.4% (6) supervisores; 1% (1) jefe de enseñanza y 2% (2) no contestaron. En cuanto a la antigüedad 39.5% (43) tienen entre 1 a 3 años; 23.8% (26) de 4 a 6 años; 23% (25) de 7 a 9 años, solo 2.7% (3) cuentan con más de 10 años de antigüedad.

En cuanto a su preparación se encontró que el 2.7% (3) cuenta con estudios de Maestría, además el 6.5% (7) son Especialistas; la gran mayoría, el 69.8 % (76) son Licenciadas, el 3.6% (4) enfermeras generales, el 13.8% (15) son técnicos y el 3.6% (4) no contestaron; el 97% (106) son de base; solo el 1% (1) es por contrato y el 2% (2) no contestaron.

Cabe señalar que en cuanto a las características sociodemográficas sobresalen que los líderes son en su mayoría personal con experiencia institucional mayor de 7 años, más del 20 % cuenta con un posgrado y más del 70% son enfermeras profesionales. En relación con sus seguidores la mayoría son personal operativo, gente joven y con poca experiencia institucional.

Se presentan a continuación los resultados de acuerdo con cada tipo de Liderazgo iniciando con el Liderazgo Transformacional.

Tabla 1. Relación de medias y desviación estándar entre líderes sus seguidores y las dimensiones del liderazgo transformacional

Dimensiones	Líderes		Seguidores	
	Media	Desviación Estándar	Media	Desviación Estándar
Influencia Idealizada Atribuida	2.84	±0.38	2.83	±0.38
Influencia Idealizada Conductual	2.80	±0.26	2.79	±0.26
Motivación Inspiracional	2.78	±0.08	2.77	±0.09
Estimulación Intelectual	2.51	±0.23	2.51	±0.21
Consideración Individualizada	2.74	±0.20	2.73	±0.20
Global	2.73	±0.23	2.72	±0.23

Fuente directa: MQL-5 (2017) líderes y seguidores.

En la tabla1 podemos observar que en las cinco dimensiones que componen al liderazgo transformacional se encuentran en un nivel medio entre 2.51 y 2.84 con una variabilidad mínima entre líderes y seguidores de una centésimas, lo que indica que tanto los líderes como sus

seguidores concuerdan de manera global en la forma que los directivos de enfermería ejercen el liderazgo transformacional dentro de esta institución.

La influencia idealizada atribuida es la dimensión calificada con mayor puntuación (2.84) y significa que los líderes muestran su visión y sirven de modelos; seguida de la influencia idealizada conductual (2.80) donde los líderes tratan de forma cuidadosa y personal a los miembros del grupo. La dimensión con menor puntaje fue estimulación individual, la cual reportó una media de 2.51 ( $\pm 0.23$ ).

En el estudio realizado por Bednářová et al. (2019) en un hospital de la República Checa, donde participaron 136 enfermeras y calificaron a su líder inmediato superior; se reportó una calificación menor en cada una de las dimensiones, a la encontrada en este estudio, ya que sus resultados van de 2.62 a 2.45 con desviaciones estándar que varían de  $\pm 1.05$  a 0.85. Lo que acerca un poco más los resultados es que ambos estudios se encuentran en nivel medio. (2.00 a 2.99)

Los resultados obtenidos en este estudio también difieren del estudio realizado por Cárcamo (2017) ya que en el análisis que realizó encontró niveles altos en las diferentes dimensiones y en el global (3.38-3.57) en el liderazgo transformacional que aplicó a 165 enfermeras asistenciales, docentes y supervisoras; de una unidad pediátrica del sur de Chile.

Así mismo, los resultados de Hernández (2018) realizado en la República Mexicana a un total de 1500 enfermeras que laboran en hospitales públicos, en el cuál, las medias obtenidas son superiores a 3 puntos en todas las dimensiones del liderazgo transformacional y varían de 3.10 a 3.14. Cabe señalar que se realizó una autoevaluación del liderazgo profesional.

Poels et al. (2020) en su estudio de líderes de enfermería en casas para ancianos en el Hospital Universitario de Lovaina (Holanda) encontró que todos los indicadores del liderazgo transformacional se encontraron en nivel medio de la evaluación efectuada a 20 líderes por 235 seguidores; encontrándose las medias de 2.17 a 2.62.

De igual forma Rivera (2019) en su estudio de personal directivo (33) y seguidores (98), realizado en un hospital oncológico de Lima, encontró que los directivos se auto evaluaron con calificaciones promedio de 3.42 a 3.26 en el en tanto que sus seguidores los evaluar entre 2.22 a 2.97 en las dimensiones del liderazgo transformacional.

Rojas (2017) reporta que los líderes fueron evaluados en las diferentes dimensiones por los seguidores: En motivación inspiracional el 45.3% como regular, carisma con un 40.7% como regular y 44.2% como favorable; estimulación intelectual en un 54% regular y consideración individualizada en un 50% como regular. Coincidiendo con este estudio ya que en la mayoría de sus dimensiones también fueron evaluados en nivel medio.

Los resultados son semejantes a los obtenidos también por Santos (2017), en Perú donde se analizó el estilo de liderazgo transformacional en 18 enfermeros con acción gerencial, en una unidad de primer nivel en la ciudad de Jaén de Perú; reportando: influencia idealizada, consideración individualizada y estimulación intelectual con porcentajes en nivel medio que van del 50% al 61%. Y motivación inspiracional con un porcentaje de 44.4% como alto. Cabe señalar que sólo se analizaron estas 4 dimensiones del liderazgo transformacional.

El estudio de Zuta (2020) coincide con nuestros resultados al evaluar el liderazgo transformacional de los directivos a través de 130 enfermeras asistenciales del Hospital II de Vitarte en Lima, Perú; ya que encontró una media global de 2.7 con desviación estándar de  $\pm 0.7$ ; y en las dimensiones el puntaje más alto lo encontró en influencia atribuida con una media de 2.87 y la más baja en motivación inspiracional con una media de 2.60 y una desviación estándar de  $\pm 0.86$  para ambas. Sin embargo, cabe resaltar que los logros de estos líderes a pesar de ser importantes pueden mejorar en la medida que aumente su influencia en sus seguidores, inspirando orgullo, respeto y seguridad, logrando ser un modelo a seguir (Avolio y Bass, 2004 citado por Silva et al., 2016).

Tabla 2. Relación de medias y desviación estándar entre las preguntas evaluadas por cada dimensión del liderazgo transformacional

Dimensiones	Ítems	Media		Desviación estándar	
		Líder	Seguidor	Líder	Seguidor
Influencia Idealizada Atribuida	Siente orgullo de pertenecer al equipo.	2.75	2.75	$\pm 1.16$	$\pm 1.15$
	Por el bienestar del equipo se va más allá de los intereses personales.	2.42	2.40	$\pm 1.07$	$\pm 1.07$
	Se gana el respeto de los demás.	2.86	2.84	$\pm 1.07$	$\pm 1.10$
	Se muestra confiable y seguro.	3.33	3.34	$\pm 0.83$	$\pm 0.82$
Influencia Idealizada Conductual	Expresa los valores y creencias más importantes	2.47	2.47	$\pm 1.28$	$\pm 1.27$
	Considera importante tener claridad de los objetivos a realizar	3.08	3.06	$\pm 0.96$	$\pm 0.97$
	Toma en consideración morales y éticas de las decisiones adoptadas	2.90	2.90	$\pm 0.98$	$\pm 0.98$
	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	2.73	2.73	$\pm 0.96$	$\pm 0.95$
Motivación Inspiracional	Trata de mostrar el futuro de manera optimista	2.83	2.82	$\pm 1.08$	$\pm 1.08$
	Habla de manera entusiasta sobre las metas	2.70	2.68	$\pm 1.11$	$\pm 1.11$
	Construye una visión motivante del futuro	2.72	2.70	$\pm 1.14$	$\pm 1.14$
	Expresa confianza para alcanzar las metas	2.87	2.86	$\pm 1.10$	$\pm 1.11$
Estimulación Intelectual	Evalúa críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	2.19	2.22	$\pm 1.23$	$\pm 1.22$

	Cuando resuelve problemas los analiza de diversas formas.	2.69	2.68	±1.00	±0.99
	Ayuda a los demás a mirar los problemas de diferentes puntos de vista.	2.66	2.64	±1.08	±1.07
	Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	2.50	2.50	±1.18	±1.18
Consideración Individualizada	Dedica tiempo a enseñar y orientar.	2.61	2.61	±1.10	±1.10
	Trata a los demás como individuos no solo como parte del grupo.	3.03	3.01	±1.17	±1.17
	Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones	2.74	2.72	±1.09	±1.08
	Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	2.59	2.57	±1.20	±1.19

Al analizar en detalle las preguntas que conforman cada una de las dimensiones en la tabla 2, encontramos que los directivos y sus seguidores presentan respuestas muy similares en lo general ya que la diferencia de ambos puntajes de las medias no va más allá de 3 centésimas, los puntajes varían de 3.34 a 2.19. La desviación estándar muestra también valores semejantes o muy cercanos, en el total de los ítems y van de un mínimo de  $\pm 0.82$  a un máximo de  $\pm 1.23$  lo que indica variabilidad en todos los ítems evaluados.

En relación a los ítems evaluados por los líderes y sus seguidores se hará mención en primer lugar de aquellos que obtuvieron puntajes altos en cada una de las dimensiones para resaltar las posibles habilidades que han desarrollado este grupo de líderes: Se muestra confiable y seguro; considera importante tener claridad de los objetivos a realizar; expresa confianza para alcanzar las metas; cuando resuelve problemas los analiza de diversas formas y trata a los demás como individuos no solo como parte del grupo.

Y por último se hará referencia a las habilidades expresadas por líderes y seguidores con menor desarrollo: Por el bienestar del equipo se va más allá de los intereses personales; expresa los valores y creencias más importantes; habla de manera entusiasta sobre las metas; evalúa críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados y ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.

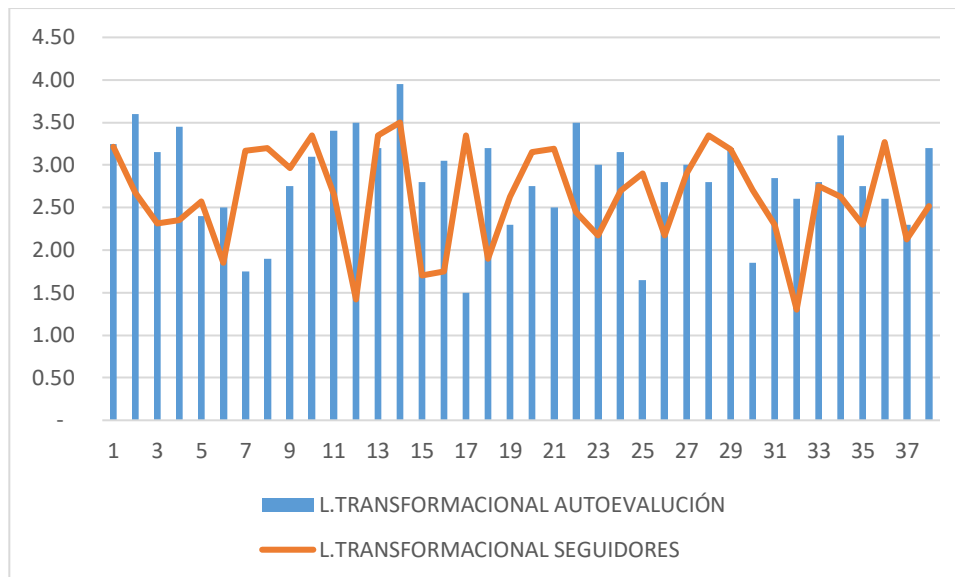


Figura 1. Media obtenida en la evaluación del Liderazgo Transformacional de cada líder con sus seguidores

Fuente directa: MQL-5, líderes y seguidores (2017)

En la figura 1, los resultados fueron obtenidos considerando el promedio de la autoevaluación de cada líder, comprándolo con el promedio otorgado por sus seguidores, obteniéndose los siguientes resultados.

El 47.3% (18) de los líderes se otorgó una calificación alta (3 o más), lo que sugiere una autoevaluación satisfactoria de sus tareas como líderes transformacionales. Sobresale que sólo 5 seguidores concuerdan, 10 les otorgaron una evaluación media (2 a 2.9) y 3 una evaluación baja. En cuanto al nivel medio, 39.5% (15) líderes se evaluaron en este nivel en tanto que sus seguidores sólo 8 estuvieron acordes con el nivel medio, 4 les otorgaron nivel alto y a 3 nivel bajo. Finalmente, el 13.2% (5) líderes se evaluaron a nivel bajo, (1.55 a 1.90), ninguno de sus seguidores los evaluó en este nivel, 3 los evaluaron a un nivel alto y 2 a nivel medio. Lo que nos indica que no todos los seguidores concuerdan con la percepción que tiene el directivo con su desempeño como líder transformador. Sobresale que la autopercepción de los líderes sobre su desempeño es mayor a la que le otorgan sus seguidores en un 65.8% (25) y el 34.2% (13) se califican por debajo del promedio obtenido por sus seguidores.

Mediante la prueba no paramétrica de rangos con signo de Wilcoxon se compararon las medias de los niveles de liderazgo transformacional auto percibidas por los líderes y las que informaron sus seguidores. No se encontró evidencia para determinar que las diferencias que se presentaron en la muestra pudieran ser generalizadas hacia la población ( $p=0.141$ ). En cuanto al liderazgo Transaccional se muestran los resultados a través de las tablas 3,4 y la figura 2.

Tabla 3. Porcentaje global de Liderazgo Transaccional que ejercen los directivos de enfermería considerando su autoevaluación y la opinión de sus seguidores.

Dimensiones	Líderes		Seguidores	
	Media	Desviación Estándar	Media	Desviación Estándar
Recompensa Contingente	2.77	0.18	2.76	0.18
Dirección por Excepción Activa	2.79	0.38	2.78	0.38
Global	2.78	0.27	2.77	0.28

Fuente directa: MQL-5, líderes y seguidores (2017)

Al analizar las dimensiones que corresponden al liderazgo transaccional, se encuentra que los promedios son muy uniformes y por ende se encuentran muy pocas diferencias. Sin embargo, ambas dimensiones y la global se encuentran a nivel medio y muestran muy baja variabilidad  $\pm 0.18-0.38$

Bednářová et al. (2019) encontró valores, menores en ambas dimensiones con medias de 2.59 y 2.73 y con desviaciones mayores de  $\pm 0.93$  y  $\pm 0.82$ ; al igual que en el estudio de Poels et al. (2020) quién reporta medias de 2.57 y 2.30 con desviaciones estándar de  $\pm 0.71$  y  $\pm 0.79$

Sin embargo, Cárcamo (2017) encontró que en el liderazgo transaccional los niveles globales en todas las dimensiones están por arriba de 3 y la global en 3.33 con una desviación estándar de  $\pm 0.41$ . Hernández (2018) encontró también, niveles altos al evaluar el liderazgo transaccional, en Recompensa Contingente una media de 3.70 con una desviación estándar de  $\pm 1.15$  y en Dirección por Excepción Activa una media de 3.55 y una desviación estándar de  $\pm 0.8$ .

Poels et al. (2020) en su estudio de líderes de enfermería en casas para ancianos en el Hospital Universitario de Lovaina (Holanda) encontró que todos los indicadores del liderazgo transformacional se encontraron en nivel medio de la evaluación efectuada a 20 líderes por 235 seguidores; encontrándose las medias de 2.17 a 2.62.

Rivera (2019) encontró una sola variable del liderazgo transaccional como sobresaliente en la autopercepción de jefes y supervisores de enfermería reportando medias de 3.43 y 3.29 con desviaciones estándar de  $\pm 0.46$  y  $\pm 0.43$  respectivamente; resultados que difieren al actual debido a que en esta dimensión los líderes muestran una autoevaluación promedio de 2.77 con una desviación estándar de  $\pm 0.18$

Tabla 4. Relación entre promedios y desviación estándar y los ítems de cada dimensión del Liderazgo Transaccional de los líderes y sus seguidores.

Dimensiones	Ítems	Promedio		Desviación Estándar	
		Líder	Seguidor	Líder	Seguidor
Recompensa Contingente	Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	2.72	2.72	1.01	1.01
	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño.	3.01	3.00	1.02	1.03
	Deja claro lo que cada uno podrá recibir, si se logran las metas.	2.58	2.56	1.21	1.21
	Expresa satisfacción cuando se cumple con lo esperado.	2.78	2.77	1.17	1.16
Dirección por Excepción Activa	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de estándares establecidos.	3.22	3.22	0.91	0.91
	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	2.77	2.77	1.03	1.02
	Realiza seguimiento de todos los errores que se producen.	2.87	2.86	1.01	0.99
	Dirige su atención hacia el fracaso o errores para alcanzar los estándares.	2.31	2.29	1.18	1.17

En la tabla 4 encontramos que de las 8 preguntas correspondientes a liderazgo transaccional ambas dimensiones fueron evaluadas con puntajes muy semejantes entre líderes y seguidores; Los ítems con mayor puntaje (3.22 a 3.01) corresponden a: tratar de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de estándares establecidos y aclara y especifica la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño. El resto de los ítems fueron evaluados en nivel medio tanto por líderes como por sus seguidores y la media varía de 2.87 a 2.29; el ítem con menor puntaje corresponde a: dirige su atención hacia el fracaso o errores para alcanzar los estándares.

Pucheu (2020) mostró a través del estudio cualitativo del Liderazgo de enfermeras supervisoras y sus seguidores en Chile en 2009. Mostró la complejidad que existe en las organizaciones hospitalarias y por ende en las relaciones entre jefes y subalternos, así como la serie de demandas institucionales específicas en las áreas de salud; resaltando que los directivos de enfermería se adaptan a la función del contexto y requerimientos del trabajo, que requiere altos estándares de trabajo además de coordinación y disciplina.

Esto explicaría los resultados encontrados en este estudio y nos aclara el por qué los líderes, desde su autopercepción y la percepción de sus seguidores muestran cierta tendencia en este tipo de liderazgo.

El 50% (19) de los líderes se califican en nivel alto, solo 6 seguidores concuerdan con sus líderes, 12 los califican con puntaje medio y 1 en bajo; El 42% (16) se autocalifican con nivel medio, 4 de sus seguidores concuerdan, 8 los califican alto y 4 como nivel bajo; finalmente el 8% (3) de los líderes se evaluaron en niveles bajos, ninguno de sus seguidores concuerda, 2 los califican en nivel medio y 1 en alto (ver figura 2).

De manera global el 52.6% (20) de los líderes se califican con mayor nivel que como los evalúan sus seguidores; el 7.9% (3) son evaluados de igual forma y el 39.5% (15) de los líderes se evaluaron por debajo del nivel de las evaluaciones otorgadas por sus seguidores.

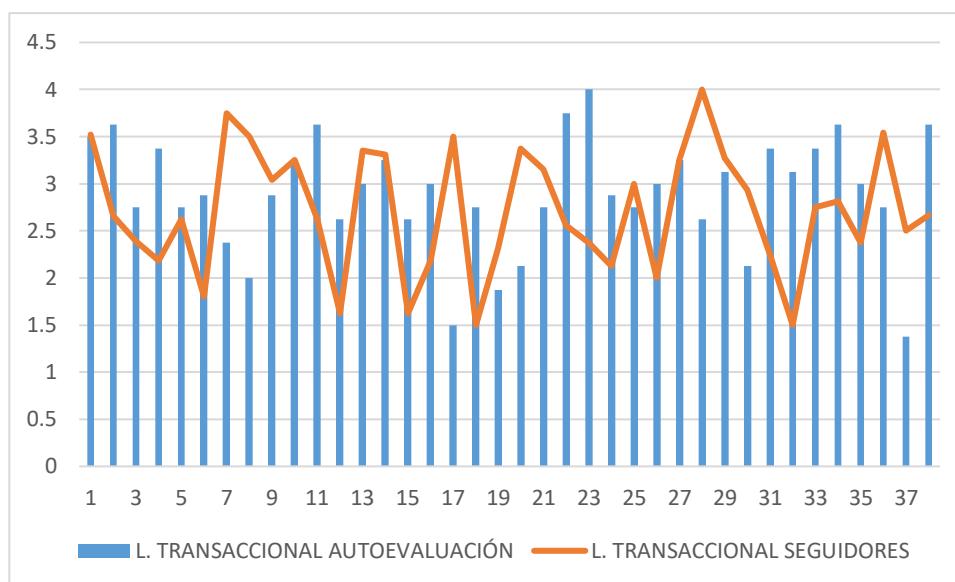


Figura 2. Promedios del Liderazgo Transaccional autoevaluación y evaluación de seguidores por cada líder.

Fuente directa: MQL-5, líderes y seguidores (2017)

Mediante la prueba no paramétrica de rangos con signo de Wilcoxon se compararon las medias de los niveles de liderazgo transaccional auto percibidas por los líderes y las que informaron sus seguidores. No se encontró evidencia para determinar que las diferencias que se presentaron en la muestra pudieran ser generalizadas hacia la población ( $p=0.251$ ).

Estos resultados encontrados tanto a nivel transformacional como a nivel transaccional concuerdan con lo que mencionan Contreras y Barbosa (2013) quienes señalan que ambas posturas no se excluyen entre sí y que pueden estar presentes simultáneamente dentro de una sola gestión sin interferir en el estilo que predomine en el directivo.

Sin embargo se relaciona el liderazgo transaccional más con entornos burocráticos, rígidos, que establecen formas lineales de trabajo y que esperan de sus colaboradores una respuesta específica; Villasante et al. (2019) consideran que una estrategia para fortalecer el Liderazgo es la comunicación efectiva; en tanto que estudios sobre cambio organizacional y liderazgo han demostrado que en ambientes centralizados, controlados y normativos se desarrollan con mayor frecuencia líderes transaccionales, sin embargo en entornos libres que buscan autonomía y el desarrollo de sus recursos se generaran ambientes propicios para la eficacia y la innovación y tendremos más líderes transformacionales.

Finalmente se presenta el porcentaje global del liderazgo laissez faire o no liderazgo los resultados absolutos y relativos se presentan en las tablas y gráfico siguientes.

Tabla 5.- Porcentaje global del liderazgo laissez faire.

Dimensiones	Líderes		Seguidores	
	Media	Desviación Estándar	Media	Desviación Estándar
Dirección por Excepción Pasiva	1.29	±0.37	1.30	±0.37
Laissez Faire	1.16	±0.25	1.16	±0.24
Global	1.23	±0.31	1.23	±0.30

Fuente directa: MQL-5, líderes y seguidores (2017)

En la tabla 5 se analiza el porcentaje global del laissez faire encontrando niveles bajos en ambas dimensiones y una similitud casi exacta entre líderes y seguidores. Estos resultados nos muestran niveles bajos en ambas dimensiones que van de 1.16 a 1.30 tanto por líderes como por sus seguidores con desviaciones estándar muy bajas (0.24 a 0.30) lo que muestra poca variabilidad en las respuestas. Lo anterior demuestra que está presente este tipo de liderazgo en menor proporción por lo que es importante señalarlo reconocer que existe y trabajar en erradicarlo.

Bednářová (2019) reporta un puntaje de media de 1.58 para dirección por excepción pasiva con desviación estándar de 0.84, la cual es mayor que la encontrada en este estudio. En Cuanto a laissez faire encontramos valor menor en la media, ya que reportan 0.99 y mayor en la desviación estándar de ±1.05. Cabe destacar que ambos estudios reportan valores menores en esta dimensión que el resto de los liderazgos analizados

En el estudio de Cárcamo (2017) se encontró similitud en la dimensión de dirección por excepción pasiva (Media de 1.29 con DS  $\pm 0.5$ ), pero en *laissez faire* se encontró diferencia ya que reporta 1.77 de promedio y una desviación estándar de  $\pm 0.37$ .

Hernández (2018) por el contrario encontró niveles altos en ambas variables: dirección por excepción pasiva con 3.80 de promedio y 1.20 de desviación estándar y en *laissez faire* con promedio de 3.48 y desviación estándar de  $\pm 1.20$ .

En cuanto al estudio de Poels (2020) se encontró similitud en dirección por excepción pasiva (1.29  $\pm 0.71$ ) y se difiere en *laissez faire* ya que lo encontró superior con un 1.13 de promedio y desviación estándar de 0.78

Tabla 6. Relación entre promedios y desviación estándar y los ítems de cada dimensión de *Laissez Faire* de los líderes y sus seguidores.

Dimensiones	Ítems	Promedio		Desviación Estándar	
		Líderes	Seguidores	Líderes	Seguidores
Dirección por	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	1.82	1.84	1.28	1.29
Excepción	Se decide actuar solo cuando las cosas funcionan mal.	1.21	1.21	1.19	1.18
Pasiva	Mantiene la creencia de que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	1.14	1.16	1.12	1.11
	Señala que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0.99	1.01	1.13	1.14
Laissez	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	1.13	1.14	1.04	1.05
Faire	A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	0.91	0.90	0.91	0.91
	Suele costarle tomar decisiones.	1.11	1.12	1.07	1.08
	Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	1.51	1.48	1.28	1.27

En la tabla 6 se muestran los ítems y promedios encontrados en forma global de los líderes y sus seguidores encontrando que, trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios recibe de ambos grupos el puntaje mayor (1.84 a 1.82), seguido de, medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora (1.51 a 1.48). El resto de ítems se encuentran en niveles bajos que van de 1.21 hasta 0.90). Es importante señalar que hay variabilidad en las respuestas mostrada por la desviación estándar que va de 1.29 a 0.91. Este nivel muestra la

incertidumbre que vive el líder ante los desafíos que presenta su rol a desempeñar y la necesidad de comprender su papel en este tipo de situaciones, ya que puede interpretarse más como dejar en libertad de acción cuando en realidad se requiere de su guía y apoyo ante todo en situaciones de incertidumbre.

El 89.5% (34) de los líderes se evaluaron en nivel bajo y 32 de sus seguidores concuerdan y sólo 2 los evaluaron a nivel medio. Solo el 10.5% (4) líderes se evaluaron a nivel medio, pero no concuerdan con sus seguidores quienes los evaluaron a nivel bajo (ver figura 3).

El 55.3% (21) líderes se autoevaluaron con medias menores que los correspondientes a los seguidores y varían de 0.25 a 1.75, en tanto que el 44.7% (17) se evaluaron con mayor puntaje que las correspondientes a sus seguidores y varían de 1 a 2.38.

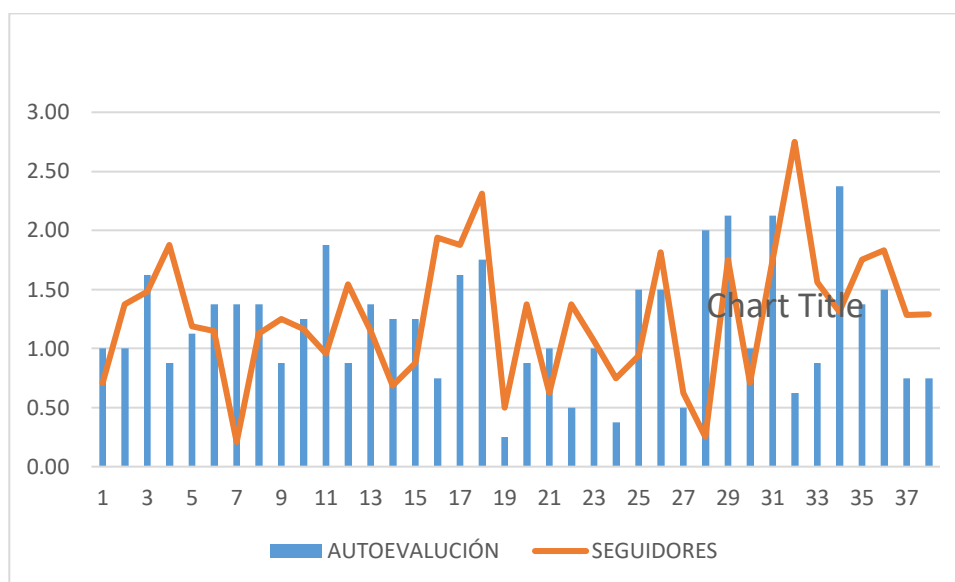


Figura 3. Promedios de Laissez Faire autoevaluación y evaluación de seguidores por cada líder.

Fuente directa: MQL-5, líderes y seguidores (2017)

Mediante la prueba no paramétrica de rangos con signo de Wilcoxon se compararon las medias de los niveles de liderazgo laissez faire auto percibidas por los líderes y las que informaron sus seguidores. No se encontró evidencia para determinar que las diferencias que se presentaron en la muestra pudieran ser generalizadas hacia la población ( $p=0.473$ ).

Este estilo de no liderazgo muestra niveles realmente bajos, sin embargo, es importante mencionar que hay seguidores que sienten la falta de apoyo o guía de sus líderes.

Los resultados no concuerdan con los encontrados por Martínez (2020) quién en su estudio el tipo de liderazgo que ejercen enfermeras supervisoras del Centro Médico Naval de Callao; desde la evaluación de 154 enfermeras operativas, donde encontró un tipo de liderazgo permisible y poco

eficaz y que la gestión clínica hospitalaria en todas sus dimensiones es de nivel regular; en tanto que éste estudio muestra una tendencia baja en este tipo de liderazgo.

Tabla 7. Evaluación del tipo de Liderazgo preponderante en los líderes según su autoevaluación y la evaluación de sus seguidores.

Liderazgo	Líderes		Seguidores			
	Autoevaluación		Concuerdan		No concuerdan	
	f	%	f	%	f	%
Transformacional	15	39.5	16	14.7	18	16.5
Transaccional	22	57.9	30	27.5	32	29.3
Laissez Faire	1	2.6	0		13	12
Total	38	100	46	42.2	63	57.8

La preponderancia presentada en esta tabla se estableció considerando la puntuación más alta encontrada en la autoevaluación de los líderes, al igual que el puntaje mayor otorgado por cada uno de los seguidores.

Encontrando que el tipo de liderazgo preponderante es el transaccional evaluado en un 57.9% por los líderes, sin embargo, sólo el 27.5% de sus seguidores concuerdan con éstos. El liderazgo transformacional ocupa el segundo nivel de preponderancia con un 39.5% y sólo el 16.5% de sus seguidores concuerda con esta evaluación. En total el porcentaje de concordancia de sus seguidores es del 42.2%. Cabe hacer notar que el 12% de sus seguidores consideran que sus líderes ejercen el *laissez faire*.

Quispe et al. (2020), encontró que el liderazgo preponderante en 120 directivos de enfermería del cono sur de Juliaca Perú es el transformacional en un 74%, y el transaccional lo reporta sólo en un 26%.

Rivera (2019) en su estudio realizado en un Instituto Oncológico de Lima Perú, a 131 directivos en enfermería y 98 enfermeras (os) asistenciales; reporta que el liderazgo de jefas, lo evalúan sus seguidoras como transformacional: en un 62.2% las enfermeras asistenciales y en un 88.9% las supervisoras; en tanto que, su autopercepción es que ejercen un liderazgo transaccional en un 76.2%; en relación, al liderazgo de supervisoras ellas se autoevalúan 66.7% como transaccionales y las jefas (42.8%) y asistenciales (48%) las evaluaron como transformacionales.

Bednářová (2019) en República Checa, Cárcamo en Chile (2017), Hernández (2018) en México y Poels en Holanda, reportan promedios mayores en el liderazgo transaccional, lo que coincide con este estudio.

## Conclusiones

En este estudio sobresale la importancia del liderazgo transformacional, su relevancia e interés de desarrollarlo en todas las organizaciones, encontramos un buen nivel de desarrollo en los directivos de enfermería y aunque no es el estilo preponderante, se encuentra presente en un nivel muy cercano al transaccional, mostrando mayor desarrollo en la confianza y seguridad; tiene claridad de los objetivos a realizar; expresa confianza para alcanzar las metas; cuando resuelve problemas los analiza de diversas formas y trata a los demás como individuos no solo como parte del grupo. Lo anterior nos muestra que son elementos institucionales donde se encuentra el mayor desarrollo; en cuanto a las áreas que requieren mayor desarrollo encontramos: Por el bienestar del equipo va más allá de los intereses personales; expresa los valores y creencias más importantes; habla de manera entusiasta sobre las metas; evalúa críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados y ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas. Esto nos indica que está más centrado en los aspectos organizacionales que en las relaciones personales.

En cuanto al liderazgo transaccional se encontró que es el liderazgo preponderante y que al igual que los estudios con los que se compara este fenómeno se repite en varias partes del mundo y en nuestro país. Sobresalen las repuestas a los ítems: trata de poner atención sobre irregularidades errores con desviaciones de estándares establecidos; aclara y especifica la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño. El ítem con menor puntaje corresponde a: dirige su atención hacia el fracaso o errores para alcanzar los estándares. Realmente se puede decir que en estos rubros tiene claro su papel y sus seguidores lo manifiestan de igual forma ya que perciben su desempeño en esta área.

Para enfermería esto implica un desarrollo de liderazgo centrado en la tarea institucional y concuerda con Pucheu. (2020) donde explica que el liderazgo en enfermería es un fenómeno complejo y altamente influenciado por el clima organizacional y las demandas de trabajo tanto para líderes como para sus seguidores.

Por otro lado, se encontró la presencia de *laissez faire* en proporciones bajas, coincidiendo tanto líderes como seguidores en que las siguientes conductas están presentes: trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios; además de: Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora. Cabe señalar que ninguna conducta se encuentra ausente por lo que es necesario analizar la importancia del apoyo que requiere el personal de enfermería operativo para fortalecer su desempeño y el apoyo y guía que representa el directivo ante situaciones apremiantes.

Otro hallazgo en este estudio fue el contraste entre el autoanálisis y la visión de los seguidores, donde se pudo observar las diferencias entre autopercepción y la visión del otro; este análisis en

particular sirve para que los líderes reflexionen en cómo me ve el otro y favorece el autoconocimiento.

Y como menciona la ventana de Johari en su teoría de ilustra a la perfección el proceso de dar y recibir realimentación. Está compuesta por 4 áreas: Área pública (lo que yo y los demás saben de mí); Área ciega (lo que los demás saben de mí, y yo ignoro); Área oculta (lo que yo oculto a los demás de mí); y Área desconocida (Lo que ni yo ni os demás saben de mí). Es muy útil, entre otras cosas, para mejorar la comunicación, generar sinergias, promover el autoconocimiento y detectar oportunidades de mejora tanto para el ámbito personal como laboral.

Bajo este análisis es importante resaltar que cuando las organizaciones realizan un diagnóstico de sus líderes y toman en cuenta el punto de vista de sus seguidores se pueden contrastar ambas evaluaciones y considerar los puntos fuertes y débiles que existen dentro de la organización, para determinar las áreas de oportunidad y por ende de mejora que se pueden implementar para una mejora en los niveles de liderazgo transformacional y así aumentar el compromiso en el trabajo, haciéndolo satisfactorio y mejorando las relaciones interpersonales entre líderes y seguidores asegurando un ambiente adecuado de trabajo, motivando al personal y favoreciendo su autonomía (Cardiff et al., 2018; Hernández, 2018; Orgambidez, 2017; Pishgooie et al., 2018; Sánchez, 2018). Por último, es imprescindible entender que el desarrollo del liderazgo está ligado al desarrollo organizacional y que éste no mejorará si no se trabaja en el contexto, en los grupos y en los individuos; por lo que es imposible hablar de lograr un liderazgo transformacional, si la institución marca una organización: rígida, inflexible, centrada en objetivos organizacionales y no está centrada en el individuo su desarrollo y empoderamiento.

*[Tesis presentada para optar el grado de Maestro en Enfermería con mención en Administración y Gestión. Universidad de la Unión. Perú]*

## **Referencias**

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.  
[http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602\\_2](http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2)
- Avolio, B., Eden, D., y Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*. 45, 735-744.
- Amestoy, S., Trindade L., Silva G., Santos B., Reis V. y Ferreira V. (2017) Leadership in nursing: from teaching to practice in a hospital environment. *Esc Anna Nery*. 2017 21(4):1-7.<http://www.scielo.br/pdf/ean/v21n4/1414-8145-ean-2177-9465-EAN-2016-0276.pdf>.

- Bass, B., y Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition.* Redwood: Mind Garden Inc  
<http://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
- Bednářová, M., Hiršová, M., & Komárková, L. (2019). Leadership style and its influence on employee identification with the organisation: A study from a Czech hospital.
- Castro, G. N. D. (2019). El liderazgo transformacional como una opción de crecimiento para los empresarios. *Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia*, 179-190.
- Cárcamo, F., C. y Rivas, R. E. (2017). Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco, Chile, 2015. *Aquichan*. 2017;17(1):70-83.
- Cardiff, S., McCormack, B. & McCance, T. (2018). Person-centred leadership: a relational approach to leadership derived through action research. *Journal of Clinical Nursing*, 27, 3056-3069. doi: 10.1111/jocn.14492.
- De Arco, C., y Suarez, C. (2018). Rol de los profesionales de enfermería en el sistema de salud colombiano. *Universidad Y Salud*, 20(2), 171-182.  
<https://doi.org/10.22267/rus.182002.121>
- Dyess, S., Sherman, R., Pratt, B., Chiang, H. (2016). Growing Nurse Leaders: Their Perspectives on Nursing Leadership and Today's Practice Environment. *Online J Issues Nurs*. 21(1), 7.  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27853273>.
- Durán, G. y Castañeda, Z. (2015). Relación entre Liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Act. Colom. Psicol.* vol.18 (1), 135-147. ISSN 0123-9155.  
<http://dx.doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13>.
- Echevarria, I. M., Patterson, B. J., & Krouse, A. (2017). Predictors of transformational leadership of nurse managers. *Journal of nursing management*, 25(3), 167-175.
- Fritzen, S. J. (2002). *La ventana de Johari. Ejercicios de dinámica de grupo, de relaciones humanas y de sensibilización.* Editorial Sal Terrae. 7ª ed. España.
- Gonzales N., J.G., y Paredes P., M. (2018). Estilo de Liderazgo en jefes de servicios de enfermería y su relación con la satisfacción laboral del enfermero, Hospital General de Jaén, agosto-octubre 2016.
- Hernández, T., y Duana, D. (2018). Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos. *Cimexus*, 13(2), 89-109.
- Martínez A., P. D. C. (2020). Liderazgo y gestión clínica hospitalaria en enfermeras supervisoras del Centro Médico Naval 2019.
- Martínez, O., Santos, G., Leal B., y Hernández, A. (2020). Liderazgo transformacional en estudiantes de ciencias de la salud. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 34(2), 1-15. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412020000200007&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412020000200007&lng=es&tlng=es).
- Moore, L., Sublett, C. y Leahy, C. (2016). Nurse managers' insights regarding their role highlight the need for practice changes. *Appl Nurs*, 98-103.  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27091262>.
- Morales, M.I.R. (2019). Liderazgo que ejercen jefas y supervisoras según auto percepción y sus colaboradores. *Revista Ciencia y Arte de Enfermería*, 4(1/2), 18-23.

- Nogueira, A., Munari, D., Ribeiro, L., Bezerra, A., y Chaves, L. (2019). Expectativa de enfermeros sobre la sucesión de Liderazgos en el contexto hospitalario. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*,
- OMS. (2020). Informe sobre la Situación de la enfermería en el mundo Invertir en educación, empleo y Liderazgo. 1-16 ISBN:978-92-4-000339-2  
<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331675/9789240003392-spa.pdf>
- Orgambídez, A. y Borrego, Y. (2017). Social support and engagement as antecedents of job satisfaction in nursing staff. *Enfermería Global*, 48, 217-225.  
doi:10.6018/eglobal.16.4.260771. (27), 1-10. [https://www.scielo.br/pdf/rlae/v27/es\\_0104-1169-rlae-27-e3178.pdf](https://www.scielo.br/pdf/rlae/v27/es_0104-1169-rlae-27-e3178.pdf)
- Pucheu, A. (2020). Liderazgo de enfermeras supervisoras: ¿Cómo influyen sobre las enfermeras clínicas? *Revista Horizonte de Enfermería*, 20(1), 13-26.
- Pishgoosie, A. H., Atashzadeh, F., Pegueroles, A. & Lotfi, Z. (2018). Correlation between nursing managers' leadership styles and nurses' job stress and anticipated turnover. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 527-534. doi: 10.1111/jonm.12707.
- Poels, J., Verschueren, M., Milisen, K. et al. (2020) Leadership styles and leadership outcomes in nursing homes: a cross-sectional analysis. *BMC Health Serv Res* 20, 1009.  
<https://doi.org/10.1186/s12913-020-05854-7>
- Quezada, T., Illesca, P., y Cabezas, G. (2014). Percepción del Liderazgo en las(os) enfermeras(os) de un hospital del sur de Chile. *Ciencia y enfermería*, 20(2), 41-51.  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532014000200005>
- Quispe, L. Y., & Huarca, Y. U. (2020). Estilos de liderazgo y rendimiento laboral en enfermeros que laboran en el Sector Salud, Juliaca 2019. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 13(1), 32-36.
- Rada, M. A.J. (2017) Estilo de Liderazgo del directivo de enfermería de acuerdo al Modelo de Rango Completo: concordancia con sus seguidores. [Tesis de maestría. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México]
- Riaño C., A. L. (2017). Estilos de liderazgo situacional de dirigentes de enfermería de un hospital privado, concordancia entre autoevaluación y evaluación de sus seguidores. [Tesis de maestría. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México]
- Rivera M., M.I. (2019) Liderazgo que ejercen jefas y supervisoras según auto percepción y sus colaboradores. *Rev. Cienc. y Arte Enferm.*; 4(1-2): 18-23. DOI: 10.24314/rcae.2019.v4n1.04
- Rocha, B., Munari, D., Ribeiro, L. y Rego, L. (2017). Evidence in nursing leadership development through action research: an integrative review. *Rev Eletr Enferm.* 19-41.  
<http://dx.doi.org/10.5216/ree.v19.46827>.
- Rojas, C. C. (2017). Liderazgo transformacional y relaciones interpersonales del personal de enfermería en emergencia de un hospital nacional de nivel III Lima 2017.
- Sánchez Úbeda, L. (2018). El liderazgo transformacional en enfermería. Universidad de Almeida.  
[http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/7828/TFG\\_SANCHEZ](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/7828/TFG_SANCHEZ).
- Santos S, J. P. (2017). Liderazgo transformacional en enfermeros que desempeñan cargos directivos en establecimientos de salud del primer nivel de atención Jaén Perú 2016.

- Silva Peralta, Y., Olsen, C., Pezzi, L., y Sanjurjo, N. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperspectivas*, 15(3), 146-157.
- Sistema de Información Administrativa de Recursos humanos de Enfermería (SIARHE):  
Referido en <http://www.salud.gob.mx/unidades/cie/siarhe/>
- Souza, S., Ferreira, C., Nunes, DA., Veloso., D., Vieira, M. y Ramos, L. (2013). El Liderazgo en la visión de Enfermeros Líderes. *Enfermería Global*: 12(30), 268-280.  
[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1695-61412013000200013&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412013000200013&lng=es&tlng=es)
- Torres, F. L.S. (2016). Perfil de Liderazgo en directivos de enfermería desde la perspectiva del personal a su cargo en un hospital en S.L.P. [Tesis de maestría. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México]<http://ninive.uaslp.mx/xmlui/handle/i/3909>
- Villasante, M. y Rojas, H. (2019). La comunicación efectiva como estrategia para fortalecer el Liderazgo en Enfermería. Trabajo para obtener grado de especialidad en gestión de servicios de Salud y Enfermería. Lima, Perú.  
<http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/2840>
- West, M., Smithgall, L., Rosler, G. y Winn, E. (2016). Evaluation of a nurse leadership development programme. *Nurs Manag.* 22(10), 26-31.  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26927790>.
- Zuta Ch., N. W. (2020). Liderazgo transformacional y clima organizacional desde la percepción del profesional asistencial de enfermería del Servicio de Emergencia del Hospital II Vitarte, 2019.

# **Costo económico del ausentismo laboral de enfermería de enero y febrero del 2019 en un Hospital Público en SLP**

**Paulina Tipantuña Malte**

Facultad de Enfermería y Nutrición, UASLP.  
*raqueltipantuna@gmail.com*

**Rosa Ma. Guadalupe Andrade Cepeda**

Facultad de Enfermería y Nutrición, UASLP  
*randradebc@hotmail.com*

**Armando Sánchez Macías**

Campus Salinas, UASLP.  
*armando.sanchez@uaslp.mx*

**Sofía Cheverría Rivera**

Facultad de Enfermería y Nutrición, UASLP  
*sofia@uaslp.mx*

## **Resumen**

El ausentismo laboral de las enfermeras es un fenómeno complejo que ocasiona afectaciones en la dinámica de los servicios, detrimento en la calidad de la atención de pacientes y produce significativas pérdidas económicas a las instituciones de salud. Objetivo: determinar el costo económico del ausentismo laboral en enfermeras de un Hospital público en San Luis Potosí, durante los meses de enero y febrero del 2019. Métodos: se analizaron los registros de asistencia del personal de enfermería de los meses de enero y febrero del 2019, se presentaron 444 ausencias laborales por incapacidad y falta injustificada, en cuanto a la estimación de costos del ausentismo laboral se conformaron tres categorías de enfermería para estimar el salario en base a los tabuladores de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, 2020. Resultados: de las 444 ausencias 42%(187) pertenecen a faltas injustificadas, y 58%(257) a incapacidades, la tasa global media de ausentismo es de 29.4 %; con un índice de ausentismo de 3.4%; índice de gravedad de 4 turnos por persona; las ausencias por incapacidad y faltas injustificadas generaron costos totales de \$714,285.25 Conclusiones: predominó el ausentismo no programado por incapacidad en mujeres, de edades entre 45 a 54 años, de categoría enfermera profesional, ocasionando índices elevados. El costo bimestral estimado de ausentismo laboral atribuible a incapacidad y falta injustificada fue de \$714,285.25 MXN.

**Palabras clave:** Administración de Personal, Absentismo Laboral, Investigación en administración de enfermería, Personal de enfermería, Costos y análisis de costo.

## **Introducción**

La esencia de un hospital es proporcionar atención de salud a personas que por enfermedad requieren hospitalización, las cuales son atendidas por un equipo multidisciplinario, la mayor parte de este equipo lo representa el personal de enfermería, quienes son el recurso humano más numeroso tienen como objetivos brindar cuidados, para asegurar esta función su actividad es continua brindan cuidados durante las 24 horas del día los 365 días del año (Ayuso y Begoña, 2015; Cortés et al., 2013; Gago et al., 2013).

Balderas (2015) menciona que el personal de enfermería se encarga del cuidado integral del paciente, se relaciona con todo el equipo multidisciplinario con el fin de prestar sus servicios con calidad, esto implica, la obligatoriedad de trabajar en un sistema de turnos rotatorios (Gago et al., 2013). En instituciones de salud públicas o de seguridad social se labora de 220-221 días, de los cuales se contempla 144 días por ausencias previsibles programadas, en cumplimiento de la Ley Federal del Trabajo artículo 73 y 74, estos días pueden ampliarse por vacaciones, matrimonio, fallecimiento de familiar directo, paternidad, maternidad, entre otros (Diario Oficial de la Federación, 2019).

La administración y gestión de recursos humanos de enfermería le corresponde a la Jefatura de Enfermería, la cual se encarga de planear anualmente la dotación de personal en los servicios y jornadas con el fin de asegurar la continuidad de los cuidados, por lo tanto, una ausencia no programada de un elemento puede ocasionar afectaciones en la dinámica de los servicios y detrimento en la calidad de la atención.

Según la Organización Mundial de la Salud citado por Tatamuez et al., (2018) el ausentismo “[...] hace alusión a un fenómeno de inasistencia por causas ya sean directa o indirectamente evitables”. Por otro lado, Chiavenato (2002) define el ausentismo como el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo, en sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.

La Organización Panamericana de la Salud (OPS), en 2005 afirma que una gestión inadecuada de la salud y seguridad de los trabajadores asevera un aumento del ausentismo. El ausentismo se clasifica en programado y no programado este último se refiere a la inasistencia al trabajo, ya sea de manera justificada o no, se da por diversas causas, sin que sea previsible este ausentismo no

planeado es considerado un fenómeno mundial en instituciones de salud (Espinosa et al., 2017; Peña, 2016).

Marion et al., (2016) aseguran que las diferentes dificultades sociales y psicológicas impiden la asistencia con regularidad a las instituciones de salud. Dale (2006) destaca que las enfermeras tienen las tasas de ausentismo más altas de todos los profesionales de la salud debido a la presión laboral y el estrés, lo que lleva a días de trabajo perdidos debido a enfermedades y lesiones, respecto a lo anterior Ferraro (2016) menciona que la incapacidad temporal es la forma más común de dicha ausencia, este estudio se enfoca en ausencias no programadas ya sea por una falta injustificada o por incapacidad.

Por consiguiente, Tatamuez et al., (2018) refieren que el ausentismo laboral en enfermería es perjudicial en las instituciones de salud y se torna necesario estudiarlo por cuanto este recurso humano es el responsable de atender procesos de salud enfermedad independientemente de la causa de la ausencia, esta tiene consecuencias negativas e indirectas tanto en términos de productividad, desgaste administrativo, del recurso humano, así como en la generación de costos adicionales para la institución.

La literatura nacional como internacional detalla las causas y repercusiones a nivel organizacional e individual del ausentismo, sin embargo, son escasas las investigaciones que explican las repercusiones económicas que genera el ausentismo. Jave (2015) refiere que los escasos estudios pueden atribuirse a que no es fácil calcularlo debido a lo complejo de este fenómeno.

Zárate (2009) sugiere que el evaluar económicamente los servicios de salud es una necesidad debido al alza creciente de los costos en esta área, estudiarla es beneficiosa ya que de esta manera aportara a la priorizar de intervenciones que ofrezcan un mejor beneficio en relación a sus costos.

En España, la Asociación de Empresarios del Henares encontró que el ausentismo tenía un costo económico de ciento ochenta mil euros al año (ADHE, 2004). Asimismo, Cox citada en Huber (2018), señala que algunas empresas en Estados Unidos pierden 3600 dólares al año por cada trabajador contratado por horas, y unos 2650 dólares anuales por trabajadores asalariados

Referente a esta problemática Rispel y Moorman (2015) un hospital de Sudáfrica pagó 5.55 millones de dólares anuales por las suplencias de las ausencias de enfermería, otro hospital de este mismo país reportó que gastó 1.49 millones de dólares anuales por el mismo concepto.

En América latina también se evidenciaron costos por este fenómeno, en la República del Salvador se encontró que el costo anual que genera el ausentismo laboral por enfermedad en trabajadores del ministerio de Salud es de \$163,723.65 (Fuentes, 2019). Además, en Perú, Jave (2015) investigó en un Hospital Nacional, que el ausentismo genera altos costos económicos siendo un costo anual estimado de S/. 126 562,76 nuevos soles equivalentes a 35,683.00 dólares.

Desde esta perspectiva, Castle y Ferguson (2015) refieren que las repercusiones que ocasiona el ausentismo son negativas directas e indirectas en las organizaciones. sobre todo, en lo económico en términos de costos ya que; genera mayor gasto público en salud laboral por que crea problemas entre los profesionales, desgaste administrativo, de recurso humano y social, ocasiona perjuicios en productividad y salud, el ausentismo genera costos adicionales a los que estaban previstos (Álvarez, 2014; Mininel et al., 2013; Vidal et al., 2017).

Ciertamente el ausentismo laboral genera costos que pueden ser directos cuantificables por el valor económico de un día no laborado, mientras que los indirectos no son cuantificables económicamente por ejemplo sobrecargar de trabajo al resto de personal, esto ocasiona que lleven un ritmo laboral más acelerado (Álvarez, 2014; Trindade et al., 2014; Vidal et al., 2017). Además, disminuye la calidad del cuidado, asimismo se observa un bajo rendimiento de los profesionales, lo cual representa un grave riesgo para la salud de los pacientes en entornos de atención (Castle y Ferguson, 2015).

Riascos y Aguilera (2011) refirieron que el ausentismo como tal es una variable cuantitativa, observable y medible a través de la generación de una incidencia laboral en el proceso de administración de personal denominado gestión de nómina, representa para la organización un incremento de los costos laborales por lo que en la presente investigación se pretende establecer el costo económico originado por el ausentismo.

Con respecto a los teóricos de respaldo, no se ha podido realizar una teoría que abarque en su totalidad este fenómeno laboral, debido a la complejidad del ausentismo, más que una teoría del ausentismo, existe la formulación de una serie de proposiciones de cierto alcance teórico que sirven de parámetros de referencia explicativa (Cardoso et al., 2013).

En el presente trabajo se consideró el modelo de Rhodes y Steers citado por Ortiz (2003) el cual interpreta el ausentismo como un fenómeno social complejo que se manifiesta en los individuos en función del lugar que ocupen en la organización, esté está sometido a las transformaciones de cada época histórica variando su significado y sus formas; que debe ser contextualizado en la cultura ausentismo de la organización, lo que implica adoptar una visión amplia e integradora de los procesos económicos, políticos y sociales que tienen lugar en un momento concreto, porque las causas de la conducta ausentismo deben ser entendidas en continuo estado de fluctuación, de tal manera que un cambio en una variable puede tener efecto en otras variables, siendo el modelo de diagnóstico, por tanto, dinámico.

Huber (2018) señala que se debe cumplir con los objetivos de la administración en enfermería y centrarse en dotar a los pacientes los recursos de enfermería apropiados, para conseguir los mejores resultados clínicos a un costo razonable. En México se ha estudiado el ausentismo del personal de

enfermería desde el punto de vista de la descripción de sus causas y repercusiones, no se encontró estudios que determinen el costo económico que se genera a nivel organizacional.

A nivel local, se carece de datos al respecto; no se cuenta con estadísticas actualizadas propias de la institución donde se realizó este estudio, hechos que dotan la relevancia del estudio, cabe resaltar que este hospital posee una característica sui generis muy importante, el personal de enfermería que cubre los ausentismos tiene base, es decir goza de todas las prestaciones por lo que aparentemente no hay costos, sin embargo, al analizar el ausentismo observamos incidencia de este.

Objetivo: determinar el costo económico del ausentismo laboral en Enfermeras de un Hospital público en San Luis Potosí, durante los meses de enero y febrero del 2019.

### **Métodología**

Estudio descriptivo, retrospectivo, transversal en un Hospital Público de Segundo Nivel, de San Luis Potosí, para determinar el ausentismo se hizo a través de la revisión de los libros de registros diarios de asistencia del personal de enfermería correspondiente a los meses enero y febrero del 2019; se tomó como causa de ausentismo la incapacidad y la falta injustificada en los tres turnos.

Para determinar los índices se hizo en base al método publicado por Jave (2015), para medir la tasa de ausentismo e índice de ausentismo se tomó en cuenta las formulas publicadas por Chiavenato (2011) y para medir índice de frecuencia y de severidad o gravedad se hizo de acuerdo al modelo matemático de Molinera (2006).

A manera de instrumento de recolección de datos, se diseñó la cédula para captura de datos una base de datos en el programa SPSS versión 18, guía para recabar datos contiene características relacionadas al ausentismo laboral, debido a que el hospital en cuestión tiene varias categorías, se hizo una agrupación en tres categorías de acuerdo a los perfiles determinado por la Secretaría de Salud a través de la Comisión Permanente de Enfermería (CPE) (Secretaria de Salud, 2006), que son: Enfermeras no profesionales que incluye a las Auxiliares y Técnicas En Enfermería, la otra categoría es para Enfermeras Profesionales aquí se consideraron las enfermeras generales y licenciadas y por último enfermeras con posgrado, que se conformó con enfermeras con especialidad y maestría.

El costo se calculó de acuerdo al catálogo de puestos y tabulador de sueldos y salarios para el personal de las ramas médicas, paramédica y grupos afines, publicado por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en 2020, para determinar los costos del ausentismo se utilizó Microsoft Excel, se utilizó estadística descriptiva.

### **Resultados**

Los resultados corresponden a los registros del personal de enfermería de los meses de enero y febrero del 2019. El porcentaje de la tasa global media de ausentismo muestra que el 34.5% del personal de enfermería faltó el mes de enero, y el 24.4% en el mes de febrero, El índice indicó que el 4.2% de los turnos no se trabajaron en el mes de enero, mientras que el mes de febrero fue de 2.5%, el Índice de gravedad indica que en promedio las faltas de las personas duraron 2.1 turnos en enero, y en febrero 1.8.

Estudios similares encontraron cifras más altas, Vidal (2017) en un hospital en Chile encontró que la mediana en los días de ausentismo fue de 15 días, presentar bastante o mucha carga de trabajo aumenta la chance de ausentarse, encontraron que la edad es un factor que se encuentra asociado a los índices de ausentismo prevalencia, frecuencia y gravedad, aumentando sus resultados. Un estudio similar en Ecuador reflejó un 6% de índice de absentismo en un hospital público (Cueva, 2018).

El aumento de las cifras de absentismo laboral es un hecho que ha llamado la atención en todo el mundo. La tasa normal de absentismo se sitúa entre el 3,5% y el 4,5% en los trabajadores que realizan tareas administrativas y entre el 5,5% y el 6,5% en los trabajadores con profesiones manuales (OMS, 2009).

Tabla 1. Características generales del personal de enfermería que presentó ausentismo por incapacidad y falta injustificada en el Hospital público de segundo nivel, S.L.P., durante los meses de enero y febrero de 2019.

n. 444			
Características	Incapacidad %	Falta injustificada %	Total
<b>Sexo</b>			
Mujer	89.0	91.5	90.0
Hombre	11.0	8.5	10.0
<b>Rango de Edad</b>			
25 -34	5.5	11.5	8.0
35 -44	13.0	35.0	22.0
45 -54	67.0	46.0	58.0
55 -64	14.0	7.5	11.0
65 – 68	.5	0.0	0.2
<b>Categoría</b>			
Enfermera no profesional	10.0	11.0	11.0
Enfermera profesional	69.0	80.0	76.0

Enfermera con posgrado	17.0	9.0	13.0
Turno			
Matutino	30.5	35.0	32.0
Vespertino	50.0	32.5	43.0
Nocturno	19.5	32.5	25.0
Antigüedad			
1-9	9.0	25.0	17.0
10-19	38.0	37.0	38.0
20-29	33.0	34.0	34.0
30-39	20.0	3.0	12.0
40-49	0.0	1.0	1.0

Fuente: elaboración propia, 2021.

Las características del personal de enfermería que se ausentó, fueron 90% mujeres, el 58% fue del rango de edad de 45 a 54 años, el 76% de categoría enfermeras profesionales, las ausencias por turno correspondieron a 43% vespertino, 32% matutino, 25% al turno nocturno. se identificaron 444 ausencias, de las cuales 42% (187) pertenecen a faltas injustificadas, y 58% (257) a incapacidades, Ver tabla 1.

Mazo y Barrera (2016) en Colombia, identificaron que los factores sociodemográficos, ocupacionales están relacionados con el ausentismo laboral. Con respecto al sexo se ha identificado que la probabilidad de ausentarse es mayor en las mujeres que en los hombres (Castillo et al., 2016; Cueva, 2018; Reyes et al., 2018; Vidal Gamboa et al., 2017), esta relación se da porque las labores del cuidado trascienden hasta sus familias al realizar múltiples roles, ya que se responsabilizan de cuidar a los hijos, colaboran en sus actividades escolares, cuidan del esposo o algún familiar enfermo en el hogar, acuden a citas médicas de estos, unas estudian en el día, y en ocasiones son cabeza de familia (Balderas, 2009; Jimenez, 2014; Reyes et al., 2018).

El ausentismo puede estar influenciado por la edad, algunos estudios aseguran que, a mayor edad, mayor posibilidad de ausentismo de mediano y largo plazo asociándolo a la carga de enfermedad; en contraposición estudios actuales reconocen que con la edad entran en juego los factores motivacionales, han demostrado que las personas con mayor antigüedad en la empresa, sienten que “deben” conservar su empleo hasta el momento de su jubilación (Tatamuez et al., 2018; Ticharwa et al., 2019).

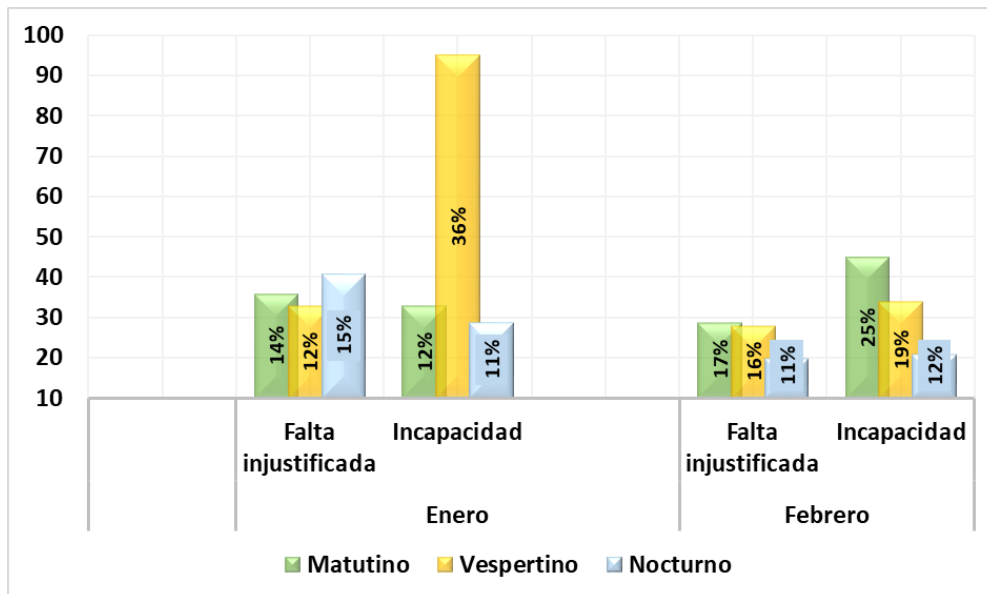


Figura 1. Ausentismo por incapacidad y faltas injustificadas presentado por el personal de enfermería durante los meses de enero y febrero del 2019 en el Hospital público de segundo nivel, S.L.P.

Fuente: elaboración propia, 2021.

En la figura 1, se hace evidente que del 100% de ausencias del mes de enero, el 36% (95) de ausencias correspondió a incapacidad del turno vespertino y 15% (41) a falta injustificada del turno nocturno, y en el mes de febrero del total de ausencias el 25% (45) fue debido a incapacidad en el turno matutino seguido del 17% (29) también en el turno matutino.

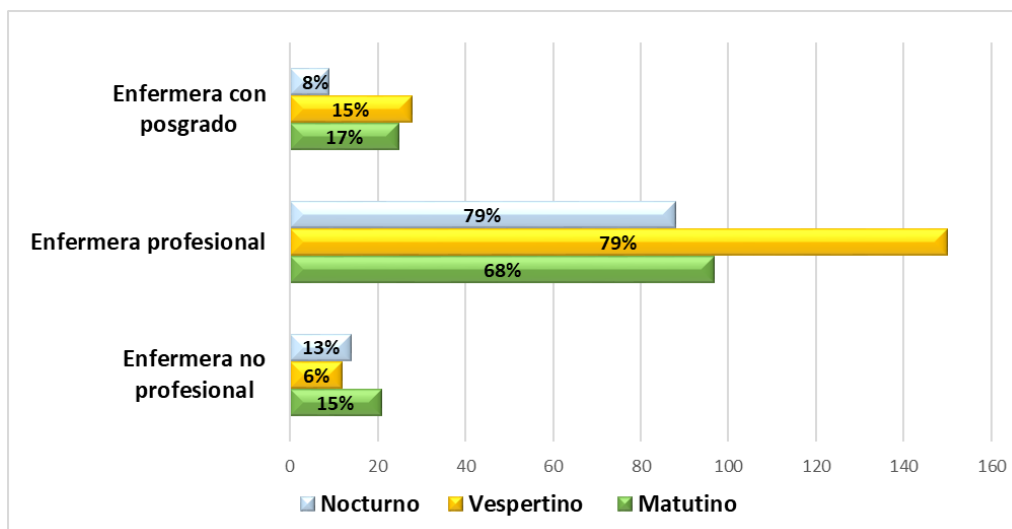


Figura 2. Ausentismo del personal de enfermería por turno de acuerdo a tres categorías durante los meses de enero y febrero del 2019 en el Hospital Público de segundo nivel, S.L.P.

Fuente: elaboración propia, 2021.

Predominaron las ausencias de las enfermeras profesionales, con un 79% (150) de los turnos vespertinos seguido del 68% (97) de las ausencias del turno matutino. Ver Figura 2.

En Inglaterra Dall’Ora (2019) encontró que trabajar turnos largos en salas de hospital se asocia con un mayor riesgo de ausencia por enfermedad, las tasas más altas de ausencia de enfermedad están asociadas con los turnos largos y podrían resultar en costos adicionales o pérdida de productividad para los hospitales, por lo que se debe evitar la implementación rutinaria de turnos largos. Lo antes mencionado, difiere a los resultados encontrados, ya que en el hospital de estudio el turno vespertino es de 7.5 horas, mientras que el nocturno es de 10.5 horas, siendo este último el que menos ausencias presentó.

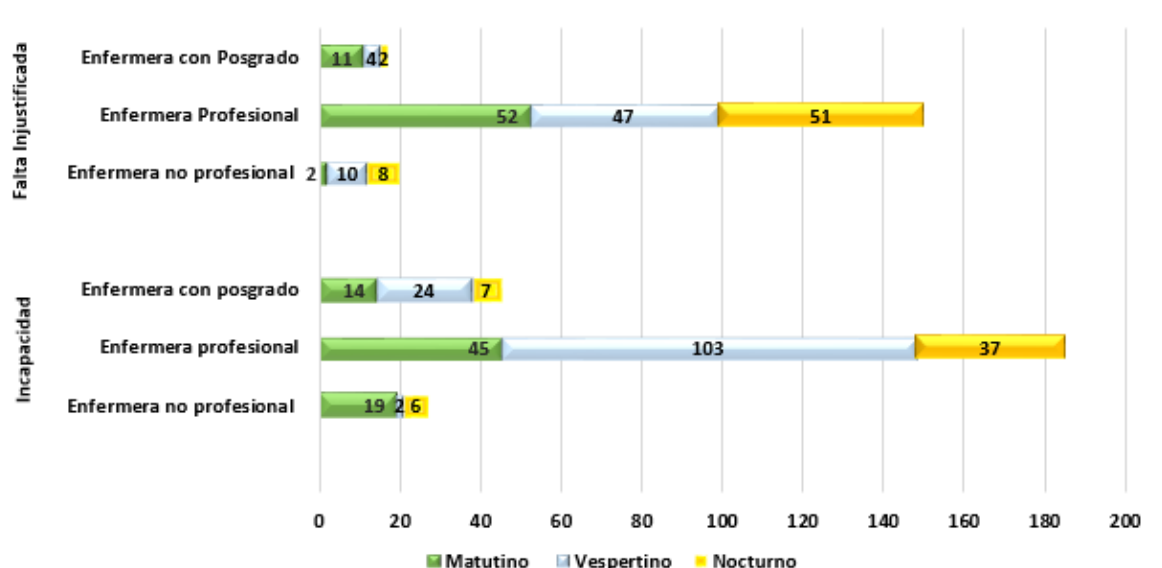


Figura 3. Ausentismo por incapacidad y falta injustificada del personal de enfermería de acuerdo al turno durante los meses de enero y febrero del 2019 en el Hospital Público de segundo nivel, S.L.P.

Fuente: elaboración propia, 2021.

En cuanto al personal de enfermería que presentó ausentismo por falta injustificada se destacan las enfermeras profesionales, mientras que las enfermeras con posgrado presentaron menos faltas injustificadas. Con respecto a la incapacidad, predominan las enfermeras profesionales siendo su frecuencia más alta en el turno vespertino, mientras que el personal que menos se ausenta por esta causa es el no profesional. (ver figura 3).

Los resultados encontrados concuerdan con Dale (2006) quién destaca que las enfermeras tienen las tasas de ausentismo más altas de todos los profesionales de la salud debido a la presión laboral y el estrés, lo que lleva a días de trabajo perdidos debido a enfermedades y lesiones, algunas investigaciones sugieren que la principal causa de ausentismo es la incapacidad médica de mediano y largo plazo por situaciones asociadas con la salud del trabajador (Álvarez, 2014; Domínguez, 2014; Kurcgant et al., 2015; Peiro et al., 2008; Trindade et al., 2014) de acuerdo con estos postulados Molinera (2006), y Ferraro (2016) aseguran que la incapacidad temporal es la forma más común de ausencia no programada . Ver figura 4.

Tabla 2. Costo de ausentismo por incapacidad y falta injustificada del personal de enfermería durante los meses de enero y febrero del 2019 en el Hospital Público de segundo nivel, S.L.P.

n.444

		Matutino	Vespertino	Nocturno
<b>Incapacidad</b>				
Enfermera	no			
profesional		17,085.45	1,798.47	8,992.34
Enfermera profesional		63,628.65	145,638.91	87,194.82
Enfermera con posgrado		22,028.50	37,763.14	18,357.08
<b>Falta injustificada</b>				
Enfermera	no			
profesional		1,798.47	8,992.34	11,989.79
Enfermera Profesional		73,526.44	66,456.59	120,187.45
Enfermera con Posgrado		17,308.10	6,293.86	5,244.88

Fuente: elaboración propia, 2021.

En la tabla 3 se muestra el costo del ausentismo en moneda nacional (MXN) por incapacidad de acuerdo a cada categoría profesional y por turno, se encontró que se genera por el ausentismo de las enfermeras generales del turno vespertino. En cuanto a las faltas injustificadas generaron un mayor costo en la categoría de enfermera profesional, mientras que la enfermera no profesional generó menos gasto.

En América también se evidenciaron escasas investigaciones de este fenómeno, en la República del Salvador se encontró que el costo anual que genera el ausentismo laboral por enfermedad en trabajadores del ministerio de Salud es de \$163,723.65 dólares (Fuentes, 2019).

Tabla 3. Costo total, del ausentismo por incapacidad y falta injustificada del personal de enfermería durante los meses de enero y febrero del 2019 en el Hospital Público de segundo nivel, S.L.P.

Categoría	Incapacidad	Falta injustificada	Total
Enfermera	no		
profesional	27,876.25	\$ 22,780.59	\$50,656.84
Enfermera profesional	296,462.38	\$ 260,170.48	\$556,632.86
Enfermera con posgrado	78,148.71	\$ 28,846.84	\$106,995.55

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La tabla 3 muestra que los costos perdidos por incapacidad son de \$402,487.34, mientras que el costo por falta injustificada, es de \$311,797.91 siendo el costo bimestral estimado es de \$714,285.25.

Cabe mencionar que, en el hospital de estudio, cuando el personal de enfermería presenta ausencia por incapacidad, no se le descuenta de su sueldo, sin embargo, cuando es ausencia por falta injustificada se descuenta del sueldo.

### **Conclusiones**

Al realizar el estudio se contemplaba que aparentemente no había costos ya que el hospital donde se realizó el estudio tiene un personal llamado personal móvil, quienes poseen base y están dentro de nómina cubren ausencias de diferentes servicios, desafortunadamente los costos si se dan ya que el área que más registro ausencias fue el de personal móvil, con un 23% en 2 meses. Además, para realizar el cálculo de costos que genera el ausentismo laboral, se consideró los costos que se pierden por turno.

La categoría que genera mayores costos por ausentismo laboral atribuibles a incapacidad y falta injustificada es la enfermera profesional en comparación a la enfermera no profesional (\$556,632.86 vs \$50,656.84).

En este estudio se cumplió con el objetivo que es determinar el costo económico del ausentismo, se encontró que el costo bimestral estimado fue de \$714,285.25, en caso de repetirse esta tendencia el ausentismo laboral en un año estaría arriba de 4 millones de pesos.

Realizar investigaciones referentes al ausentismo por incapacidad en el personal de enfermería, es trascendental ya que estos representan la mayor fuerza laboral en los establecimientos de salud, por lo tanto, cualquier estudio que genere información relevante sobre sus trabajadores y a su vez repercuta en acciones positivas hacia ellos, podrá contribuir en la salud de la gran mayoría, se sugiere que se realice un programa estructurado que incluya actividades de prevención primaria, capacitación, diagnóstico, control de factores de riesgo psicolaborales, intervenciones ergonómicas, intervenciones de control de peso y anti sedentarismo, para contribuir de manera importante a reducir el ausentismo en la institución, así como sus costos.

Además, para poder esclarecer las causas del ausentismo por falta injustificada se recomiendan una base de datos sistematizada que se actualice continuamente considerando variables que pueden ocasionar ausentismo laboral, el tener un registro ordenado de ausentismo laboral, ayudará a evaluar tendencias, y elaborar comparaciones, además, con ellos se podría llevar un seguimiento individualizado para generar planes para impedir la recidiva.

## Referencias

- ADHE. (2004). Asociación de Empresarios del Henares. Estudio Sobre El Ausentismo Laboral En El Corredor de Henares. <https://www.yumpu.com/es/document/read/14531999/estudio-sobre-el-absentismo-laboral-aedhe>
- Álvarez, R. (2014). Caracterización del Ausentismo Laboral en el Equipo de Enfermería que trabaja en dos Centros de Salud Familiar de la Chillán, Chile. *Rev Tesela*, 16. <http://www.index-f.com/tesela/ts16/ts9675r.php>
- Ayuso, D., & Begoña, G. (2015). Gestión de la calidad de cuidados en Enfermería (Díaz de Santos (ed.)).
- Balderas, M. (2009). Administración de los servicios de Enfermería (J. De León Fraga (ed.); Quinta). Mc Graw Hill.
- Balderas, M. (2015). Administración de los servicios de Enfermería (J. De León (ed.); Séptima). McGrawHill.
- Castillo, S., Castro, C., Sánchez, A., Ceballos, H., Pianesi, E., Malarczuc, C., Bonneau, A., Albrekt, L., Bollati, E., & Sánchez, A. (2016). Ausentismo laboral y factores de riesgo cardiovascular en empleados públicos hospitalarios. *Acta Bioquímica Clínica Latinoamericana*, 50(1), 37–44.
- Cardoso, M., Mecina, R., & Velarde, N. (2013). Ausentismo y su relación con la satisfacción laboral en Enfermería [Universidad Nacional de Cuyo]. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Castle, N., & Ferguson, J. (2015). Influence of nurse aide absenteeism on nursing home quality. *Gerontologist*, 55(4), 605–615. <https://doi.org/10.1093/geront/gnt167>
- Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. In Editorial Mc Graw Hill. Colombia (Quinta). Mc Graw Hill. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos (Mc Graw Hill (ed.); novena).
- Cortés, J., Hernández, M., Marchena, T., Marqueti, M., & Nava, M. (2013). Estilos de liderazgo en jefes de Servicio de Enfermería. *Revista de Enfermería Neurológica*, 12(2), 84–94.
- Cueva, J. (2018). Factores que influyen en el absentismo laboral del personal de Enfermería del Hospital General IESS de la ciudad de Milagro. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Dale, D. (2006). Workload taking its toll on nurses. *Victorian Order of Nurses. The Nugget*.
- Dall’Ora, C., Ball, J., Redfern, O., Recio, A., Maruotti, A., Meredith, P., & Griffiths, P. (2019). Are long nursing shifts on hospital wards associated with sickness absence? A longitudinal retrospective observational study. *Journal of Nursing Management*, 27(1), 19–26. <https://doi.org/10.1111/jonm.12643>
- Diario Oficial de la Federación. (2019, July 2). Ley Federal del Trabajo. Última Reforma, 1–317. [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_110121.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_110121.pdf)
- Domínguez, P. (2014). Estado del arte del absentismo laboral en enfermería. *Rev Mex Enf*, 2(1), 10–13. <http://www.innsz.mx/imagenes/revistaenfermeria/segundonumeroRevistaEnfermeria.pdf>
- Espinosa, M., Arroyo, S., Domínguez, P., Martínez, M., & Nájera, M. (2017). Absentismo laboral en enfermería, la experiencia en una institución de tercer nivel de atención en la ciudad de México. *Revista Mexicana de Enfermería*, 5(2339–7284), 6–14.
- Ferraro, C. (2016). Incidencia de Ausentismo Laboral y factores determinantes en el personal de enfermería del Hospital Zonal Especializado en Oncología “Luciano Fortabat” de Olavarría. <http://capacitasalud.com/biblioteca/wp-content/uploads/2016/07/TESIS-FINAL.pdf>
- Fuentes, L. (2019). Relación entre costos y ausentismo laboral por enfermedad en los trabajadores del nivel central del ministerio de salud de el Salvador durante el año 2018. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

- Gago, M., Otero, C., Calvo, J., Carracedo, R., Bouzada, A., & Otero, A. (2013). El trabajo a turnos una realidad en la vida y en la salud en de las enfermeras. *Nure Investigación*, 64(1), 1–23. <http://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/624>
- Huber, D. (2018). *Gestión de los cuidados Enfermeros y Liderazgo* (sexta edic). Elsevier.
- Jave, G. (2015). *Análisis de costos atribuibles a licencias médicas por enfermedad Hospital Nacional Arzobispo Loayza 2015*. Universidad San Martín de Porres.
- Jimenez, F. (2014). *Condiciones que fomentan el ausentismo laboral en el personal de enfermería y su impacto financiero en una Institución de salud de alta complejidad*. Bogotá, 2011 y 2012 [Pontificia Universidad Javeriana]. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/12062/JimenezBeltranFlorMarieLa2014.pdf?s>
- Kurcgant, P., Passos, R., Macedo, J., Oliveira, D. & Pereira, I. M. (2015). Absenteísmo do pessoal de enfermagem : decisões e ações de enfermeiros gerentes \*. 49, 35–41. <https://doi.org/10.1590/S0080-623420150000800005>
- Marion, R., Gollner, R., Colomé, C., Figueiredo, M., & Cassol, F. (2016). Efeitos do trabalho na saúde de enfermeiros que atuam em clínica cirúrgica de hospitais universitários. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 24. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.0763.2743>
- Mininel, V. A., Felli, V. E. A., da Silva, E. J., Torri, Z., Abreu, A. P., & Branco, M. T. A. (2013). Cargas de trabalho, processos de desgaste e absenteísmo-doença em enfermagem. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 21(6), 1290–1297. <https://doi.org/10.1590/0104-1169.2992.2366>
- Mazo, G., & Barrera, L. (2016). Factores relacionados con el absentismo laboral por causa médica en el personal de enfermería, Fundación Clínica del Norte, 2013-2014. *CES Salud Pública*, 7(1), 3–16. <https://doi.org/10.21615/cessp.7.1.1>
- Molinera, J. (2006). *Absentismo laboral: causas, control y análisis, nuevas formas, técnicas para su reducción*. (Segunda). CONFEMETAL. [https://books.google.com.mx/books?id=NtQAYYTcGy8C&printsec=frontcover&dq=Absentismo+laboral:+causas,+control+y+análisis,+nuevas+formas&hl=en&sa=X&ved=2ahUK EwiRuuShxPHqAhUMiqwKHVjLDdAQ6AEwAXoECAMQAq#v=onepage&q=Absentismo%20laboral%3A causas%2C control y aná](https://books.google.com.mx/books?id=NtQAYYTcGy8C&printsec=frontcover&dq=Absentismo+laboral:+causas,+control+y+análisis,+nuevas+formas&hl=en&sa=X&ved=2ahUK EwiRuuShxPHqAhUMiqwKHVjLDdAQ6AEwAXoECAMQAq#v=onepage&q=Absentismo%20laboral%3A%20causas%20control%20y%20análisis)
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2009). *The Global Occupational Health Network. GOHNET*. [https://www.who.int/occupational\\_health/network/spanish\\_version\\_gohnet-15.pdf](https://www.who.int/occupational_health/network/spanish_version_gohnet-15.pdf)
- Ortiz, Y. (2003). *Factores psicosociales del absentismo laboral en la administración pública* [Universidad de Granada]. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/4424>
- Paho. (2005). *OPS Salud y seguridad de los trabajadores del sector salud: Manual para gerentes y administradores*. Salud y Seguridad de Los Trabajadores Del Sector Salud: Manual Para Gerentes y Administradores. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/51600>
- Peña, L. (2016). *Factores y efectos del ausentismo laboral en una empresa, propuesta de mejoramiento* [Escuela de Ingeniería Industrial]. <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1705/1/TGT-388.pdf>
- Peiro, J., Rodriguez, I., & Gonzalez, M. (2008). *El absentismo Laboral: Antecedentes, Consecuencias y estrategias de Mejora*. UMIVALE. [https://books.google.com.mx/books?hl=en&lr=&id=GRyOBriyVJ4C&oi=fnd&pg=PA11&dq=El+absentismo+laboral:+Antecedentes,+consecuencias+y+estrategias+de+mejora.+Española.&ots=b5Te3xSOM5&sig=Uz4ekIwt\\_jlzVLALq0CSSvZasRQ#v=onepage&q=El absentismo laboral%3A Antecedentes](https://books.google.com.mx/books?hl=en&lr=&id=GRyOBriyVJ4C&oi=fnd&pg=PA11&dq=El+absentismo+laboral:+Antecedentes,+consecuencias+y+estrategias+de+mejora.+Española.&ots=b5Te3xSOM5&sig=Uz4ekIwt_jlzVLALq0CSSvZasRQ#v=onepage&q=El%20absentismo%20laboral%3A%20Antecedentes)
- Reyes, M., Toro, V., Chávez, G., Lagos, R., Godoy, A., & Caniuqueo, A. (2018). Nivel de actividad física y ausentismo laboral en funcionarios de hospital. *Salud Publica de Mexico*, 60(2), 116–117. <https://doi.org/10.21149/8446>

- Riascos, S., & Aguilera, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 141–154.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225022711011.pdf>
- Rispel, L., & Moorman, J. (2015). The indirect costs of agency nurses in South Africa: A case study in two public sector hospitals. *Global Health Action*, 8(May), 67–75.  
<https://doi.org/10.3402/gha.v8.26494>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2020). Catálogo de puestos y tabuladores de sueldos y salarios para personal de las ramas médica, y grupos afines. Subsecretaría de Egresos.  
[http://www.dgrh.salud.gob.mx/Servicios/TABULADOR\\_2020.pdf](http://www.dgrh.salud.gob.mx/Servicios/TABULADOR_2020.pdf)
- Secretaría de Salud. (2006). Perfiles de Enfermería. In Subsecretaría de innovación y Calidad.  
[http://www.cpe.salud.gob.mx/site3/publicaciones/docs/perfiles\\_enfermeria.pdf](http://www.cpe.salud.gob.mx/site3/publicaciones/docs/perfiles_enfermeria.pdf)
- Tatamuez, R., Domínguez, A., & Matabanchoy, S. (2018). Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina. *Universidad y Salud*, 21(1), 100–112. <https://doi.org/10.22267/rus.192101.143>
- Ticharwa, M., Cope, V., & Murray, M. (2019). Nurse absenteeism: An analysis of trends and perceptions of nurse unit managers. *Journal of Nursing Management*, 27(1), 109–116.  
<https://doi.org/10.1111/jonm.12654>
- Trindade, L., Grisa, C., Ostrovski, V., Adamy, E., Ferraz, L., Amestoy, S., & Bordignon, M. (2014). Absentismo en el equipo de enfermería en el ambiente hospitalario. *Enfermería Global*, 13(4), 138–146. <https://doi.org/10.6018/eglobal.13.4.181541>
- Vidal, C., Palavecino Sáez, I., Rivera, P. M., Huerta, C. T., & Hoffmeister Arce, L. (2017). Calidad de Vida del Personal de Salud y su Relación con el Ausentismo. *Cienc Trab. Sep-Dic*, 1960(1), 188–193.
- Zárate, A., Cresto, M., Ravest, G., Gonzalo, I., Moreno, M., & Villaroel, L. (2009). laboral de causa médica en una cohorte de trabajadores. *Rev Med Chile*, 137, 337–344.  
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/rmc/v137n3/art03.pdf>

# **Teletrabajadores potosinos en tiempos de la contingencia sanitaria provocada por el COVID-19**

**Luis Alberto Almazán Rodríguez**  
Universidad Tangamanga, Campus Tequis  
*luis\_almazanrdz@hotmail.com*

## **Resumen**

Se presenta un estudio de tipo descriptivo sobre las áreas de mejora que tienen los teletrabajadores potosinos. El teletrabajo es un tema que ha tomado relevancia a partir de los sucesos vividos durante el año 2020. Es importante resaltar que, aunque el tema tiene alto interés académico y laboral en otras partes del mundo, en México y principalmente en la Ciudad de San Luis Potosí, no ocurre de la misma forma. Añadiendo que las condiciones de los trabajadores son totalmente atípicas, ya que, no se tuvo el tiempo suficiente para diseñar una estrategia de migración, adaptación y capacitación para los trabajadores. Lo que lleva a que se presenten áreas de mejora por parte de los teletrabajadores y de las empresas potosinas. La principal aportación del estudio es la identificación de algunas áreas de oportunidad en tres constructos: En la estructura tecnológica, la seguridad informática es la principal área de mejora. En el individuo (recurso humano), la salud es la variable a considerar. Por último, en el contexto organizacional, el clima laboral necesita una mayor atención. Lo anterior se obtuvo mediante la aplicación de un instrumento (encuesta) con un total de 31 reactivos en su primera versión, apoyado de la escala Likert, aplicados a una muestra a conveniencia de 82 teletrabajadores; con la condicionante de que estuvieran o estuvieron trabajando en forma remota al momento de responder el instrumento. Dando como resultado que las variables sociodemográficas: Sexo y Sector laboral tuvieron mayor incidencia en los constructos, individuo y organización.

**Palabras clave:** Teletrabajo, Teletrabajadores, Condiciones laborales.

## **Introducción**

No es un secreto que, las organizaciones se enfrentan a temas de flexibilidad, globalización, digitalización y el comercio electrónico, es decir, están en una sociedad muy dinámica (Vos y Van der Voordt, 2002). Lo que las ha obligado a ver al trabajo remoto (teletrabajo) como una opción viable. Este enfoque está orientado a resultados y muestra mayor blandura en la organización, al equilibrar la vida personal con la vida profesional, rompiendo las barreras de la gestión del

conocimiento y el espacio físico (Pigini y Staffolani, 2019), permitiendo a las personas entrar a un mercado laboral que de otra forma no lo tendrían o estaría limitado por la zona geográfica (Dima, et al., 2019). Al tiempo que pueden mejorar varios aspectos como los costos de operación, el salario a los trabajadores, el entorno y la motivación laboral (Torten, et al., 2016).

A finales del año 2019, en Wuhan, China, se presentó un nuevo tipo de neumonía que posteriormente sería conocida por todo el mundo como SARS-CoV2 causante de la enfermedad COVID-19. El virus se extendió por todo el mundo, en México se tuvo el primer caso confirmado durante el mes de febrero y en el Estado de San Luis Potosí, el primer contagio ocurrió en marzo del 2020. La situación llevó en el transcurso del mes de marzo a tomar medidas preventivas por parte del gobierno para evitar la propagación del virus, dentro de las cuales el cierre de las instalaciones físicas de las empresas fue anunciado. Esto originó que las organizaciones, independientemente de las dificultades, encontraran en la tecnología y en especial en el teletrabajo, una oportunidad para lograr continuar con la mayoría de sus actividades. Lo que lleva al problema identificado, son nulos o pocos los estudios que se han realizado sobre el trabajo remoto en la Ciudad de San Luis Potosí, principalmente desde el punto de vista de los trabajadores. Sin embargo, el mundo laboral no fue el único que tuvo un repentino interés en el teletrabajo. Durante el año 2020, los académicos disfrutaron el año más productivo en esta materia, tal como lo muestra la figura 1, la producción académica y científica sobre el teletrabajo mostró un incremento porcentual del 235% en comparación con el año 2019.

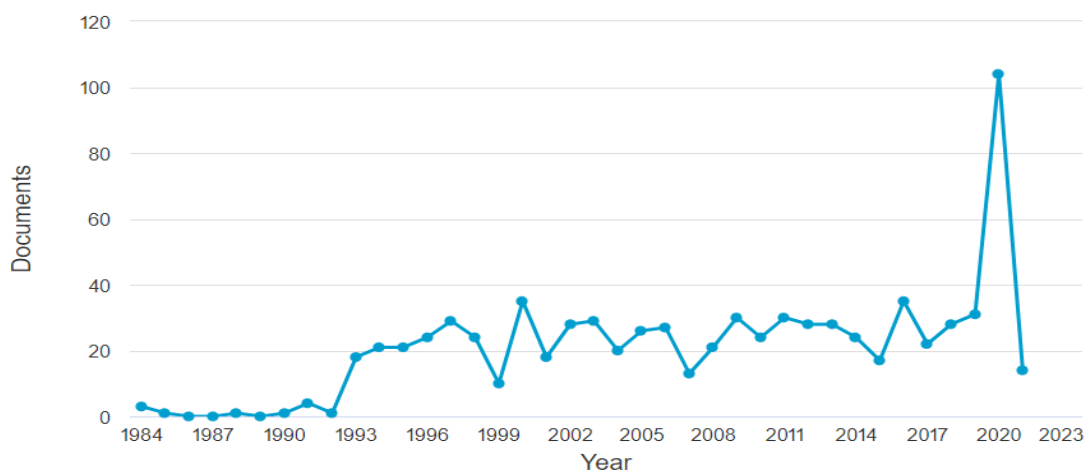


Figura 1. Producción de artículos de teletrabajo por año

Fuente. Elaboración propia con datos recopilados de la base de datos Scopus

A pesar de ser un tema tecnológico las ciencias con mayor aplicación y beneficio del mismo son las ciencias sociales y las ciencias administrativas (ver figura 2), seguidas por las ciencias

computacionales y las ingenierías. Teniendo como principales proveedores de conocimiento, de acuerdo a la figura 3, el Reino Unido, Estados Unidos y España.

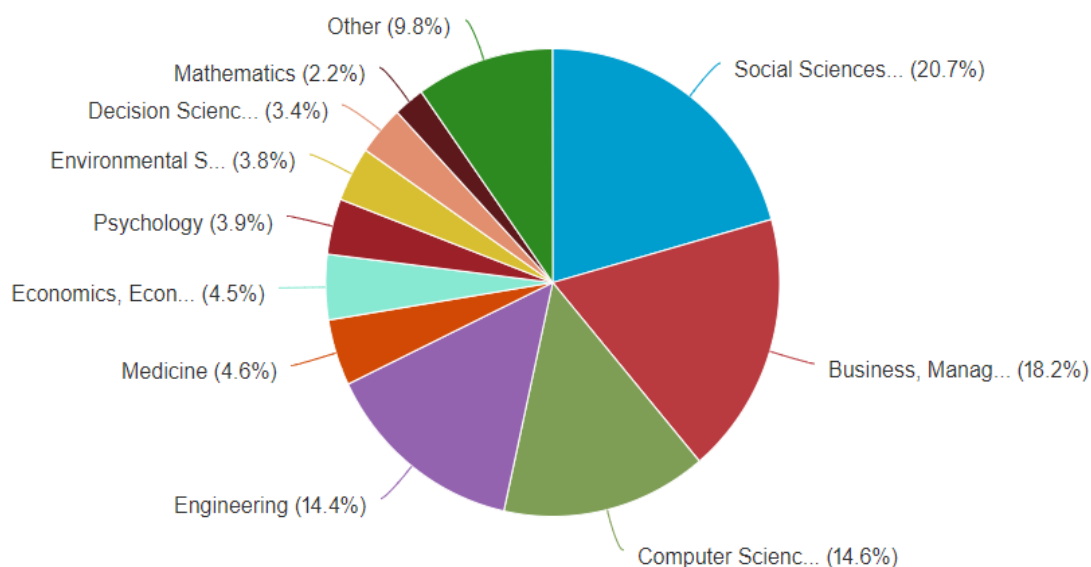


Figura 2. Principales áreas de estudio sobre el teletrabajo

Fuente. Elaboración propia con datos recopilados de la base de datos Scopus

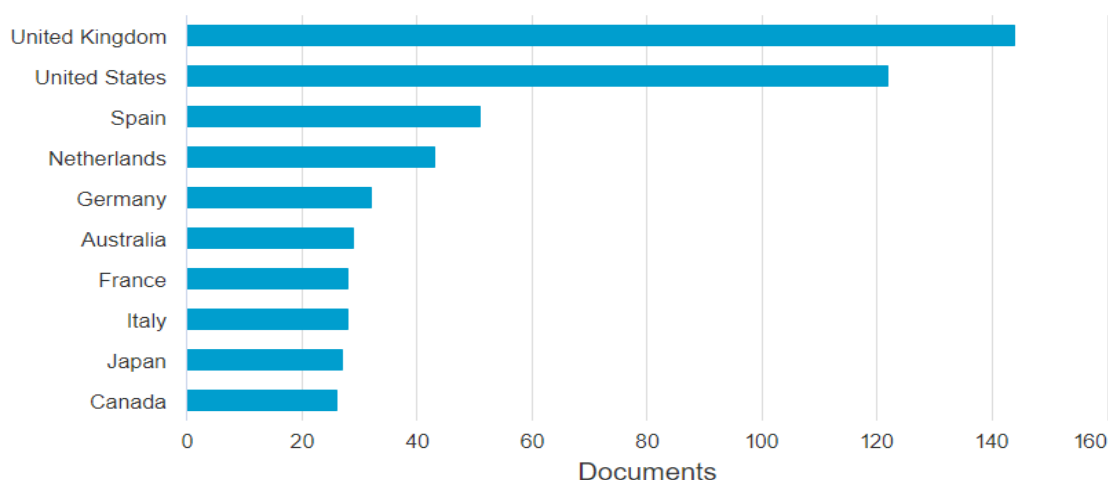


Figura 3. Número de artículos de investigación en teletrabajo por país

Fuente. Elaboración propia con datos recopilados de la base de datos Scopus

### Revisión de literatura

Dentro de los círculos académicos el teletrabajo tomó fuerza en la década de 1970 (Haddon y Brynin, 2005) al tiempo de responder a la crisis petrolera y a la incapacidad de los empleados de viajar de una oficina a otra. (Torten, et al., 2016). Pero el número de teletrabajadores fue muy poco, debido a la lenta y costosa adopción de la tecnología (Pérez Pérez, et al., 2005). Fue en los años

80, que las escuelas de administración tomaron al teletrabajo como una línea de investigación, al verlo como una forma de adaptación por parte de las empresas a los cambios del mercado (Haddon y Brynin, 2005). A partir de 1990, el teletrabajo ha sido utilizado como una alternativa para obtener una ventaja competitiva, económica y social, al presentar beneficios tanto a los trabajadores como a las empresas (Pérez Pérez, et al., 2005). El teletrabajo es exclusivo de un solo sector, sin embargo, existen áreas en las cuales son más comunes, por ejemplo: desarrollo de software, mercadeo, operaciones, diseño y ventas (Torrenegra y Cajiao, 2020).

Baruch (2000) y Sullivan (2003), afirman que existe un debate sobre la diferenciación entre el teletrabajo y el trabajo a domicilio. Por su cuenta, Kowalski y Swanson (2005) argumentan que existen autores que hablan de forma indistinta entre *telecommunting* y teletrabajo. Anwar y Graham (2020) añaden a las denominaciones ya mencionadas: *gig economy*, *digital work*, *online work*, *online outsourcing*, *crowdwork*, y *virtual work*. Lo que comparten todos los autores mencionados, es que esta modalidad se utiliza para hablar de la realización y cumplimiento de actividades labores fuera de la sede física de la empresa. Para fines de este trabajo, se hablará bajo el término de teletrabajo.

#### *Factores o elementos del teletrabajo*

Baruch (2000), Haddon y Brynin (2005), Kowalski y Swanson (2005), Taskin y Bridoux (2010) y Torten, et al. (2016), expresan los siguientes puntos a ser tomados en cuenta para tener un teletrabajo efectivo:

La interfaz de teletrabajo (considerar el punto de vista familiar)

Instalaciones físicas necesarios (Estructura tecnológica)

El individuo (Cualidades y circunstancias personales)

La organización (Cultura abierta a la confianza de sus elementos humanos, políticas contractuales y medio de comunicación formales, modelo de negocio)

La grieta entre la unión de estos puntos, ha hecho que el teletrabajo no se haya extendido al ritmo necesario para enfrentar situaciones de crisis

#### *Beneficios y riesgos del teletrabajo*

Los beneficios del teletrabajo aún no son bien establecidos (Neirotti, et al., 2012). Sin embargo, las organizaciones pueden encontrar en él, una forma de reducir costos de operación, recortar el ausentismo, atracción de talento más globalizado, incremento en la productividad, servicio al cliente (Pérez Pérez, et al., 2005; Torrenegra y Cajiao, 2020) mayor retención y lealtad de los recursos humanos impactando de forma positiva el clima organizacional (Neirotti, et al., 2012); además de permitir a los gerentes monitorear a sus empleados de forma remota, (Pérez Pérez, et

al., 2005) incluso reduce la contaminación del aire y el congestionamiento del tráfico (Taskin y Bridoux, 2010).

A diferencia con otros autores, los diseños de trabajos flexibles, los acuerdos formales con la empresa, el trabajar de los diferentes lugares puede tener efectos no tan positivos como se piensa (Kossek, et al., 2009). A pesar de su reconocimiento, el teletrabajo ha sido criticado por sus mismas ventajas (Sullivan, 2003). Pueden existir limitantes para la adopción del teletrabajo como lo es: el alcance geográfico de las empresas, las características de su capital humano y la importancia de capital técnico (Neorotti, et al., 2012). Agregando que existen empresas que no tienen intención o interés de aceptar el trabajo a distancia o no lo ven como una buena alternativa, esto puede ser por problemas con aspectos de gestión administrativa, falta de capacitación en habilidades de ofimática (Tapasco, et al., 2020). Con el teletrabajo la base del conocimiento y la ventaja competitiva de la empresa puede ser más vulnerable al amenazar la transferencia del mismo entre los trabajadores remotos y lo que no (Taskin y Bridoux, 2010), derivado de fallas en los recursos tecnológicos o los costos de operación superar los beneficios, incluso los gerentes perciben el trabajo como algo negativo y con afectación en la cultura organizacional (Chapman, et al., 1995); o el tener vulnerabilidades en la seguridad de la información y canales de comunicación infructuosos (Tapasco Alzate y Giraldo García, 2020).

#### *Teletrabajadores (trabajadores remotos)*

El incremento de los teletrabajadores es multivariable, pero el factor de mayor impacto se atribuye al bajo precio en acceso a las TIC'S y su rápido avance tecnológico, otro componente es la modificación en la estructura familiar, la necesidad de ser flexibles, pero al mismo tiempo competitivo (Kowalski y Swanson, 2005). Los teletrabajadores son aquellos pagados o no pagados que se apoyan en su experiencia en el uso de las TIC'S (Sullivan, 2003) y al mismo tiempo aprovechan el potencial de las mismas, mediante su dispositivo móvil y/o computadora para realizar sus actividades laborales (Haddon y Brynin, 2005; Torrenegra y Cajiao, 2020) fuera de las instalaciones físicas de la empresa (Pigini y Staffolani, 2019), sin perder la comunicación con la oficina cuando sea necesario (Pérez Pérez, et al., 2005; Torrenegra y Cajiao, 2020).

#### *Cualidades de un teletrabajador*

Cada vez las empresas hablan de la dificultad de encontrar personal calificado, donde la autonomía, la confianza y la responsabilidad son pilares (Vos y Van der Voordt, 2002). La confianza es el factor más crítico para el éxito del teletrabajo; en un canal bidireccional, el gerente debe confiar en que los teletrabajadores realizan sus actividades de forma adecuada y correcta, y los teletrabajadores corresponden confiando en su supervisor y su trato de forma equitativa. Estos puntos van orientados a un desempeño basado en resultados (Kowalski y Swanson, 2005). Las

organizaciones han de tener la certeza de que un trabajador remoto dispone de objetivos claros y actividades definidas a los días que trabaja en casa (Müller y Niessen, 2019). La autonomía con respecto a la realización de actividades es una aptitud necesaria sobre las habilidades del teletrabajo. Para un trabajador remoto, el contar con dicho elemento puede aumentar la lealtad a la organización, siendo menor la dependencia hacia sus gerentes o compañeros de trabajo (Dima, et al., 2019).

Los criterios de selección para los teletrabajadores no deben de ser diferente al resto, pero si presentar un mayor énfasis en las habilidades de autogestión, esto mediante herramientas de evaluación válidas y confiables (Chapman, et al., 1995), tomando en cuenta factores como el género, la edad, la educación y la ocupación (Haddon y Brynin, 2005).

#### *Ventajas y desventajas de ser un teletrabajador*

A los teletrabajadores les ofrece mayor flexibilidad laboral (Baruch, 2000) al poder dividir su tiempo semanal entre actividades laborales y sociales (Chapman, et al., 1995), De igual forma, permite el ahorro de tiempo de traslado y el inconveniente de comunicación en el lugar de trabajo (Baruch, 2000), aumenta el porcentaje de satisfacción laboral (Yass, 2017). Los teletrabajadores en puesto de alta jerarquía, cuenta con salarios más elevados (Pigini y Staffolani, 2019). En especial las mujeres que trabajan en forma remota alcanzan niveles de bienestar más altos que las mujeres que no (Eleftherios, 2018), al combinar diferentes roles, al tiempo que refuerzan las experiencias de género y trabajo (Sullivan y Lewis, 2001). Por otro lado, las mujeres dedicadas al hogar, pero con parejas ejerciendo el teletrabajo aseguran que las labores del hogar son compartidas de manera más justa (Eleftherios, 2018).

En cambio, si el teletrabajo no es bien manejado puede tener las consecuencias equivocadas como: mayor nivel de trabajo, invasión a la vida personal, disponibilidad 24/7, falta de retroalimentación, aislamiento social, pérdidas de oportunidades laborales, pérdida de moral, conflictos entre los roles familiares y laborales, mayores distractores, afectaciones en la salud ocupacional, incluido el estrés (Baruch, 2000, Chapman, et al., 1995; Kossek, et al., 2009; Tsuji, et al., 2019, Yass, 2017). Los trabajadores remotos llegan a cuestionar su credibilidad como trabajadores serios (Taskin y Bridoux, 2010), presentar un vínculo más débil con la administración y adjunto su aprendizaje podría ser más lento (Pigini y Staffolani, 2019), también pueden enfrentar situaciones de impago de los sueldos, los despidos injustificados y la falta de organización colectiva (Anwar y Graham, 2020).

#### **Metodología**

El objetivo es identificar las áreas de oportunidad que presentan los teletrabajadores para mejorar sus actividades laborales a partir de las herramientas y habilidades otorgadas por las empresas

potosinas. La investigación tiene un diseño metodológico de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo, no experimental - transversal. Se tomaron algunas variables identificadas en la literatura sobre el tema, las cuales fueron operacionalizadas (ver tabla 1), con el fin de crear una encuesta (en su primera versión) a forma de herramienta para obtener la información.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Dimensión	Estructura tecnológica	Individuo	Organización
Variables	Programas informáticos	Motivación laboral	Cultura abierta
	Conocimientos sobre seguridad informática	Afectación del sueldo	Políticas definidas
	Dispositivos propios de la empresa	Autonomía	Confianza
	Cultura de innovación	Administración del tiempo	Canales formales de comunicación
	Capacitación técnica	Conocimientos en Tecnología de información y comunicación	Ausentismo
		Autodidacta	Atracción de talento
		Responsabilidad	Lealtad
		Afectación de vida personal	Clima laboral
		Distractores	Medición por objetivos
		Credibilidad profesional	
		Productividad	
		Afectación a la salud	

Fuente: Elaboración propia

Dicha encuesta contó con un total de 31 cuestionamientos y fue compuesta por 4 secciones: la primera orientada a obtener datos sociodemográficos de los encuestados, conformado por 5 preguntas, en su segunda sección los cuestionamientos fueron orientadas en 3 partes: 1) la estructura tecnológica y requerimientos técnicos de la empresa con 5 reactivos, 2) El individuo o Recurso Humano con 12 interrogantes y 3) El contexto organizacional con 9 preguntas. La forma de responder fue mediante la escala de Likert con 5 grados de acuerdos (1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo). La población objeto de estudio fueron los teletrabajadores potosinos, de ahí teniendo como condicionante el haber experimentado el teletrabajo dentro de la Ciudad de San Luis Potosí,

durante el período de contingencia establecido por las autoridades. Debido a lo extenso que puede ser la población, así como a los recursos disponibles. se tomó la decisión de genera una muestra no probabilística por conveniencia.

### **Análisis y resultados**

El total de respuestas obtenidas fueron de 82, los datos fueron tratados por medio del software estadístico SPSS versión 26. Los resultados sometidos en primera instancia a la prueba de fiabilidad (Alfa de Cronbach) dando como resultado global 0.783. Por dimensión se encontraron los siguientes valores: estructura tecnológica (0.785), individuo (0.627) y organización (0.854) En la sección sociodemográfica se concluyen lo siguiente: el 67% de los encuestados fueron mujeres y el 33% hombres. El grado académico sobresaliente fue licenciatura (65%) en contra de la especialidad (1%) y bachillerato (2%). El sector privado (48%) es donde la mayoría de los encuestados laboran. La mayor edad registrada fue 61 años y la mínima 20 años, con un promedio de 31 años. Con una antigüedad principalmente cayendo entre 1 año y menos de 5 años presentando un porcentaje del 51%.

#### *Análisis descriptivo por dimensiones*

Este apartado tiene como objetivo analizar el comportamiento de los datos obtenidos, centrándose principalmente en la media aritmética y la desviación estándar.

En la tabla 2 se aprecia como la desviación estándar indica que la dispersión de los datos recabados no se encuentra demasiado dispersos entre sí. Existe la posibilidad de que las personas encuestadas se sientan identificados con los cuestionamientos del instrumento. Pasando a la figura 1, la variable software obtuvo la media más alta, contrastada con la variable seguridad informática. Esto significa que, a pesar de contar todas las herramientas tecnológicas necesarias para realizar su trabajo, la empresa se muestra más vulnerable al no tener el control de su seguridad informática, sumando a que los encuestados no consideran tener los conocimientos básicos o buenas prácticas que disminuyan la probabilidad de sufrir algún tipo de ataque informático.

Tabla 2. Datos descriptivos dimensión: Estructura Tecnológica

	N	Media	Desv. Desviación
Software	82	3.95	0.967
Seguridad_Informática	82	2.79	1.264
Dispositivos_empresa	82	2.99	1.436
Cultura_innovación	82	3.66	1.045
Capacitación_técnica	82	3.00	1.227

Fuente. Elaboración propia mediante el software SPSS

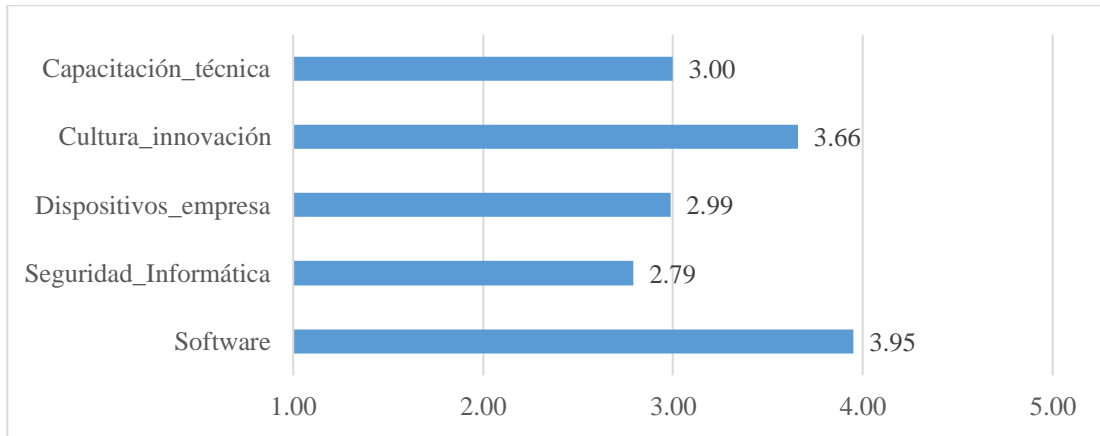


Figura 1. Media de la dimensión: Estructura Tecnológica

Fuente. Elaboración propia mediante el software SPSS

En la tabla 3, la dispersión de los datos no es tan notoria como la tabla anterior. Esto indica que la mayoría de las personas encuestadas están teniendo diferentes sensaciones y perspectivas con respecto a las variables identificadas en esta dimensión. La figura 2 señala a la variable sueldo con la menor media y responsabilidad con la mayor media identificada, por casi el doble. Esto permite inferir que, aunque el trabajador vio afectado su salario en forma negativa, siguió cumpliendo con sus actividades encomendadas.

Tabla 3. Datos descriptivos dimensión: Individuo

Individuo	N	Media	Desv. Desviación
Motivación	82	3.22	1.111
Sueldo	82	2.63	1.560
Autonomía	82	3.46	1.199
Admón_tiempo	82	4.02	0.860
Tic	82	4.13	0.899
Autodidacta	82	4.20	0.838
Responsabilidad	82	4.21	0.842
Vida_personal	82	2.84	1.232
Distractores	82	2.99	1.329
Credibilidad	82	2.94	1.190
Productividad	82	3.16	1.105

Fuente. Elaboración propia mediante el software SPSS

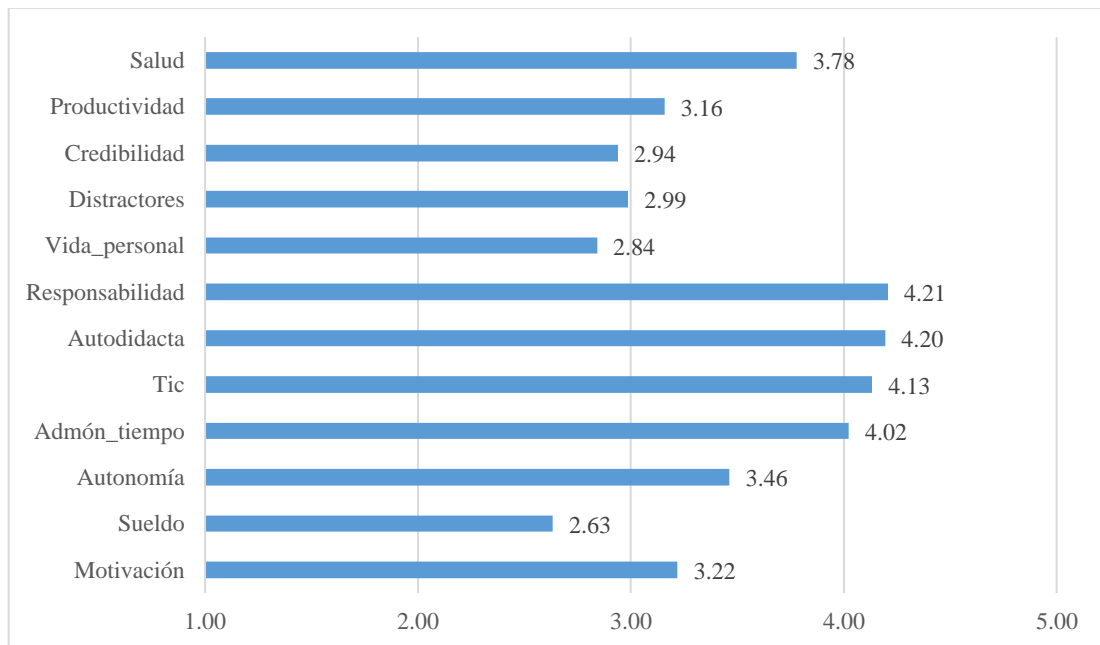


Figura 2. Media de la dimensión: Individuo

Fuente. Elaboración propia mediante el software SPSS

Hablando de la tabla 4, la dimensión Organización, tiene un comportamiento más uniforme en comparación con las dimensiones anteriores. La dispersión entre respuestas no muestra mucha variación entre ellas. La figura 3 coloca la variable clima laboral con la media más baja y medición objetivos con mayor promedio. Lo cual quiere decir que las empresas aún luchan por crear un buen ambiente laboral en el trabajo a distancia; por su parte los empleados sienten que son medidos más por sus horas sentados, en lugar del cumplimiento de objetivos.

Tabla 4. Datos descriptivos dimensión: Organización

Organización	N	Media	Desviación
Cultura_Abierta	82	3.18	1.208
Políticas	82	3.44	1.090
Confianza	82	3.44	1.198
Comunicación_formal	82	3.07	1.097
Ausentismo	82	3.11	1.247
Talento_Tic	82	2.78	1.155
Lealtad	82	3.33	1.176

Clima_laboral	82	2.54	1.135
Medición_objetivos	82	3.46	1.199

Fuente. Elaboración propia mediante el software SPSS

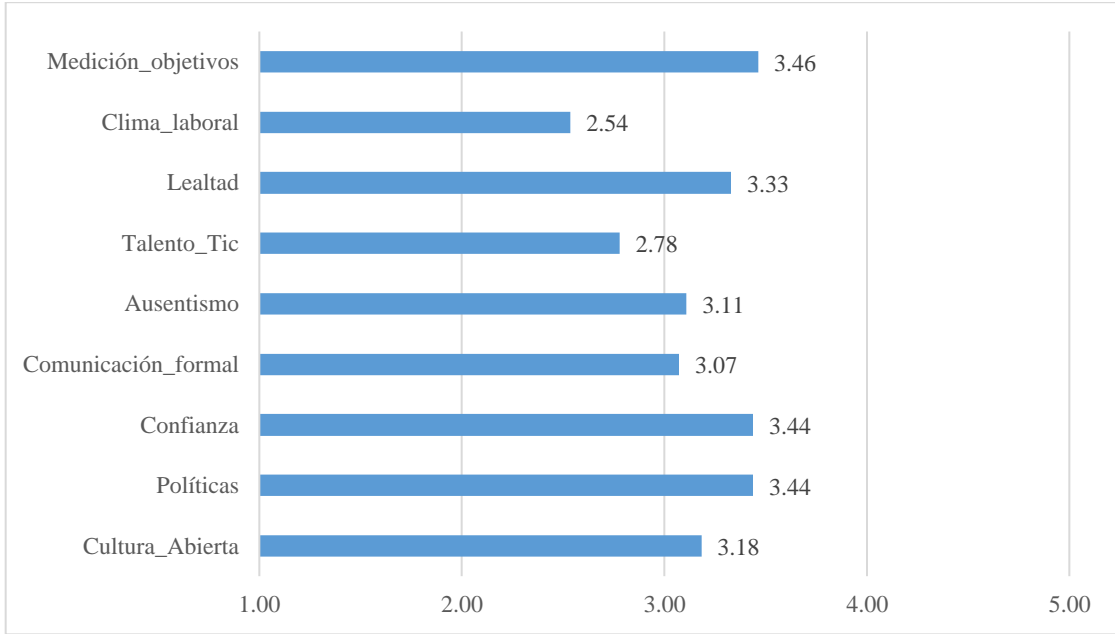


Figura 3. Media de la dimensión: Organización

Fuente. Elaboración propia mediante el software SPSS

De acuerdo a la figura 4, los valores que se muestran más lejos del centro y por lo tanto obtuvieron mayores resultados (en los grados de acuerdo de la escala de Likert), corresponde a la dimensión del individuo, seguido de la dimensión organización y en último lugar la dimensión estructura tecnológica.

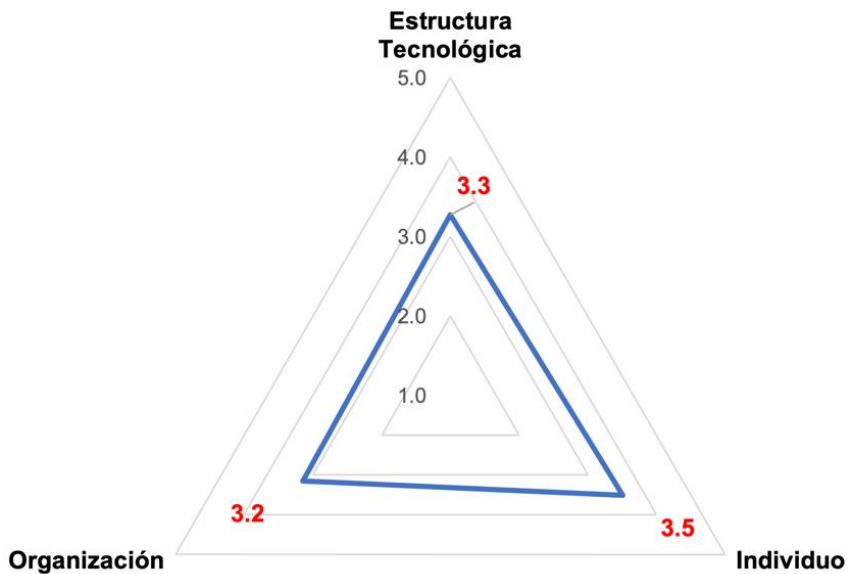


Figura 4. Media total por dimensiones

Fuente. Elaboración propia

Posteriormente se procedió a realizar un análisis de pruebas no paramétricas que en palabras de Levin, et al., (2004) dichas pruebas tienen las ventajas de no requerir alguna suposición de que la población tiene una distribución en forma de curva normal. Generalmente, es más sencillo realizarlas y entenderlas. Incluso, en ocasiones no requiere un ordenamiento o clasificación normal. Para este estudio se eligió la aplicación de las pruebas no paramétricas U de Mann-Whitney y la prueba de Kruskal-Wallis ambas para muestras independientes, además porque las escalas de medición ordinales se refieren a una variable cualitativa.

Partiendo de un análisis previamente descrito, en la tabla 5 aparecen sólo las variables que son estadísticamente relevantes para realizar inferencias sobre la población.

Tabla 5. Resultados pruebas de hipótesis no paramétrica estadísticamente significativas

Datos sociodemográfico	Variable	Prueba	P_valor
Sexo	Capacitación_técnica	U de Mann-Whitney	.025
Sexo	Admón_tiempo	U de Mann-Whitney	.017
Sexo	TIC	U de Mann-Whitney	.001
Sexo	Autodidacta	U de Mann-Whitney	.006
Sexo	Responsabilidad	U de Mann-Whitney	.040
Sexo	Ausentismo	U de Mann-Whitney	.000
Sexo	Talento_Tic	U de Mann-Whitney	.016
Grado_Acad	Ausentismo	Kruskal-Wallis	.047
Sector_laboral	Dispositivos_empresa	Kruskal-Wallis	.023
Sector_laboral	Cultura_innovación	Kruskal-Wallis	.031
Sector_laboral	Sueldo	Kruskal-Wallis	.031
Sector_laboral	TIC	Kruskal-Wallis	.026
Sector_laboral	Comunicación_formal	Kruskal-Wallis	.039
Sector_laboral	Ausentismo	Kruskal-Wallis	.004
Sector_laboral	Lealtad	Kruskal-Wallis	.016
Sector_laboral	Medición_objetivos	Kruskal-Wallis	.035
Antigüedad	Cultura_innovación	Kruskal-Wallis	.022
Antigüedad	Salud	Kruskal-Wallis	.027
Antigüedad	Cultura_abierta	Kruskal-Wallis	.038

Fuente. Elaboración propia mediante el software SPSS

Dando interpretación a los resultados de la tabla interior, se puede asumir la probabilidad que el sexo influya en algunos aspectos relacionados con el teletrabajo. Los porcentajes más altos de acuerdos fueron dados por los hombres en las variables más relacionadas con el individuo y su

forma de trabajar: Capacitación\_técnica, Admón\_tiempo, TIC, Autodidacta, Responsabilidad, Ausentismo y Talento\_Tic.

En cuanto a la variable sociodemográfica, Grado\_acad, las personas con grado de maestría fueron las que menos ausentismo tuvieron al momento de contestar la encuesta.

El sector privado parece tener un mayor efecto en las variables ligadas a la estructura organizacional necesaria para que sus trabajadores realicen el teletrabajo: Ausentismo, Dispositivos\_empresa, Cultura\_innovación, Sueldo, TIC, Comunicación\_formal, Ausentismo, Lealtad y Medición\_objetivos.

Por último, el factor sociodemográfico Antigüedad muestra que puede tener influencia con las variables: Cultura\_innovación, Salud, Cultura\_abierta, estas variables, aunque pertenece a la dimensión de la organización tiene un efecto para bien o para mal en el individuo.

### **Conclusiones**

El trabajo remoto llegó para quedarse y las empresas de todo el mundo parecen estar aceptándolo y buscando la forma de aprovechar esta modalidad, las empresas potosinas no pueden quedarse atrás y si quieren ser competitivas deben de tomar acción en ello. Una forma de iniciar es tomando los puntos que parecen tener más preocupados a los teletrabajadores potosinos y que pueden colocar en una situación complicada tanto a la empresa y sus recursos intangibles principalmente, así como los miembros de la empresa.

En el constructor de la infraestructura es delicado que las personas no cuenten con los conocimientos básicos sobre seguridad informática, esto puede generar pérdidas o fugas tanto de información confidencial o delicada y dinero para la organización, lo ideal es diseñar un plan de capacitación técnica para todos los miembros de la empresa, con el objetivo de disminuir estos peligros.

El constructo relacionado al recurso humano deja claro que los teletrabajadores potosinos han o están sintiendo una invasión a su vida personal con consecuencias a su salud tanto física como mental. Este tema no es tiene que ser tratado a la ligera, como lo demuestra la literatura sobre el trabajo remoto.

Por último, hablando de los elementos que conforman el entorno organizacional; la recomendación está orientada a diseñar una estrategia que haga que las personas sientan que el clima laboral de la empresa se puede mantener aún en un entorno remoto, esto puede ser combinado con la aplicación de canales formales de comunicación, lo que a vez puede ayudar a disminuir la invasión a la privada menciona en la conclusión anterior.

Para futuras investigaciones se pretende abordar el tema de la migración a tiempo parcial o total al teletrabajo por parte de las empresas potosinas, incluyendo el plan de capacitación y las remuneraciones a los trabajadores.

## Referencias

- Anwar, M. A., & Graham, M. (2020). Between a rock and a hard place: Freedom, flexibility, precarity and vulnerability in the gig economy in Africa. *Competition and Change*, 1 - 22.
- Baruch, Y. (2000). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113 - 129.
- Chapman, A., Sheeney, N., Heywood, S., Dooley, B., & Collins, S. (1995), 'The Organizational Implications of Teleworking,' *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10, 229–248.
- Dima, A. M., Tuclea, C. E., Vrânceanu, D. M., & Tigu, G. (2019). Sustainable Social and Individual Implications of Telework: A New Insight into the Romanian Labor Market. *Sustainability (Switzerland)*, 11(13), 1 - 12.
- Eleftherios, G. (2018). Are Women Happier When Their Spouse is Teleworker? *Journal of Happiness Studies*, 19(3), 719 - 754.
- Haddon, L., & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 34 - 46.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eati, S. C. (2009). "Good teleworking": under what conditions does teleworking enhance employees' well-being? *Technology and Psychological Well-being*, 148 - 173.
- Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in Benchmarking: *An International Journal*, 12(3), 236 - 249.
- Levin, R., Rubin, D., Balderas Lozada, M., Del Valle Sotelo, J. C., & Gómez Castillo, R. (2004). *Estadística para administración y economía* (Séptima ed.). México: Pearson Educación.
- Neirotti, P., Paolucci, E., & Raguseo, E. (2012). Telework Configurations and Labour Productivity: Some Stylized Facts. *International Journal of Engineering Business Management*, 4(1), 1 - 10.
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, A., Carnicer, P. d., & Vela Jiménez, M. J. (2005). The differences of firm resources and the adoption of teleworking. *Technovation*, 25, 1476 - 1483.
- Pigini, C., & Staffolani, S. (2019). Teleworkers in Italy: who are they? Do they make more? *International Journal of Manpower*, 40(2), 265 - 285.
- Tapasco Alzate, O. A., & Giraldo García, J. A. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información tecnológica*, 31(1), 149 - 160.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158 - 165.
- Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-residents. *Gender, Work and Organization*, 8(2), 123 - 145.

- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503 - 2520.
- Torten, R., Reaiche, C., & Caraballo, E. L. (2016). Teleworking in the new milleneum. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 317 - 326.
- Torrenegra, A., & Cajiao, A. (2020). *Remoter: La guía de cómo construir y escalar equipos remotos exitosamente*. New York: Independiente.
- Vos, P., & Van der Voordt, T. (2002). Tomorrow's offices through today's eyes: Effects of innovation in the working environment. *Journal of Corporate Real Estate*, 4(1), 48 - 65.
- Yass, A. (2017). The Influences of Telecommuting on Teleworkers Skills. *IOSR Journal of Computer Engineering*, 2, 45 – 48

# Competencias profesionales de enfermería en un hospital público: resultados de prueba piloto

**Luz María Hernández Pérez**

Facultad de Enfermería y Nutrición, UASLP  
*lmhp\_26@yahoo.com.mx*

**María Guadalupe Moreno Monsiváis**

Facultad de Enfermería, Universidad Autónoma de Nuevo León  
*maria.morenom@uanl.mx*

**Sofía Cheverría Rivera**

Facultad de Enfermería y Nutrición, UASLP  
*sofia@uaslp.mx*

## Resumen

**Introducción:** en la actualidad las instituciones de salud han adoptado métodos definidos para evaluar el desempeño del personal; en el caso de los profesionales de enfermería es relevante la evaluación acorde a competencias profesionales, dadas las exigencias de los padecimientos complejos que se presentan en pacientes hospitalizados en las instituciones de salud. Este trabajo presenta los resultados de la prueba piloto desarrollada en un grupo de profesionales de enfermería. **Metodología:** Se realizó un estudio descriptivo con una muestra de 38 profesionales de enfermería del servicio de Onco-Cirugía de un hospital público de tercer nivel de atención, para la recolección de los datos se utilizó el instrumento validado “Competencias profesionales para licenciados en enfermería”, de Pérez, Espinoza y Landeros 2012, una confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0.97, para el análisis estadístico se utilizó el programa SPSS, a través de estadística descriptiva e inferencial, mediante frecuencias, proporciones, medidas de tendencia central y proporciones así como promedios, desviación estándar y Chi cuadrada. **Resultados:** De los profesionales de enfermería evaluados el 76.3% corresponde al sexo femenino; el rango de edad que predominó fue de 36 a 45 años con 63.2%, en su mayoría casados (50 %). El nivel global de competencias profesionales se ubicó en 70.64 (DE=7.44), la dimensión de Ética destaca con una media de 80.92 (DE=10.34), seguido de la dimensión de Atención integral con una media de 74.42 (DE=12.62). **Conclusiones.** Los hallazgos reflejan que el personal profesional de enfermería evaluado es competente para brindar atención integral con apego ético; sin embargo, se demanda fortalecer dimensiones como la educación, investigación y gestión.

**Palabras clave:** Competencias profesionales, enfermería.

## **Introducción**

La competencia se define como la capacidad para realizar una tarea con resultados deseables ya que la aplicación eficaz de los conocimientos y habilidades le permiten a la enfermera ser reconocida como una profesional experta en el cuidado de la salud. Esto significa que una enfermera competente en el área interpersonal debe integrar los conocimientos, habilidades y destrezas, así como los pensamientos, sentimientos, creencias, valores que son los componentes necesarios para proporcionar un cuidado afectivo. (Soto 2014). Un profesional de enfermería formado con el enfoque de competencias, es el que se evalúa no solo en función de lo que sabe (sus conocimientos), sino, por lo que sabe hacer (sus habilidades) y por lo que quiere hacer (sus actitudes) y con ello se pueda repercutir en la transformación de los servicios de salud, (Ramos, López 2018). Por lo que es necesario que el personal sea evaluado por competencias para dar una mejor atención oportuna al paciente, y contribuya a su pronta recuperación, de tal manera que es primordial la evaluación del profesional de enfermería. Es por ello que la Organización Panamericana de Salud (OPS) señala la relevancia de implementar un sistema de evaluación por competencias en los países de Latinoamérica, con la finalidad de obtener información del profesional de enfermería dentro de su labor cotidiana e identificar necesidades de aprendizaje (Ríos Gallegos 2011).

Es fundamental la evaluación de competencias de los profesionales de enfermería las cuales incluyen los conocimientos, las habilidades y las actitudes para el servicio del paciente y la comunidad. Paralelo a esta evaluación de competencias, están los procesos integrados de enseñanza y el aprendizaje que a su vez son importantes por la evaluación del desempeño del profesional que está en etapa de aprendiz (Pinilla-Roa 2013). El profesional de enfermería tiene conciencia de su responsabilidad ante la calidad del cuidado que presta al paciente, y también de la contribución de su desempeño en la evaluación de la atención y satisfacción de los pacientes. Durante el periodo de hospitalización se brinda atención a personas que necesitan de un cuidado integral y, requieren de algún cuidado brindado por el personal de enfermería, por lo que es indispensable que el personal de enfermería sea competente y proporcione una atención oportuna y de calidad con el fin de mejorar la salud del paciente. (Martínez 2018).

De acuerdo a un estudio (Escamilla, Córdoba 2012) los profesionales de enfermería deben invertir continuamente en conocimientos y educación ya que se considera que el desarrollo profesional aumenta la satisfacción del trabajo del personal de enfermería, y garantiza el aumento de la confianza del paciente en una unidad. Brindar calidad de atención, es uno de los retos a los que se enfrenta enfermería, puesto que sus características de ciencia humana le permiten preocuparse por

el bienestar de las personas. Es relevante identificar cómo se brinda la atención, para identificar oportunamente deficiencias que se deben mejorar. Por ello la importancia de la evaluación por competencias de los profesionales.

En un Hospital de Tercer nivel de Atención en el estado de Guanajuato se han realizado estudios que evalúen las competencias del personal de enfermería que labora en el área de Oncología. Los hallazgos del estudio se consideran relevantes para gestionar las estrategias necesarias que permitan desarrollar las competencias del personal, para brindar una atención oportuna y específica para el tipo de padecimientos complejos que se atienden en el hospital. Por lo que el propósito de esta investigación fue determinar la relación entre las competencias del profesional de enfermería en un hospital público de tercer nivel de atención y sus características laborales. Y la pregunta de investigación fue: ¿Cuál es el nivel de competencias profesionales de enfermería en un hospital público de tercer nivel de atención?

Rodríguez et al. (2019) Estudió la competencia clínica del personal de enfermería para el protocolo de Código Infarto, con una población de 80 profesionales, Y encontró que son competentes 83.4% en la dimensión de conocimiento, 86.7% en habilidad y 87.2% en actitud. Se asoció el nivel de competencia con la capacitación, grado académico y categoría laboral ( $p < 0.001$ ).

Pérez et al. (2019) estudió el nivel de competencias del personal de enfermería en el tratamiento farmacológico del delirium, en el adulto mayor, con una población de 110 enfermeras, el estudio fue de tipo transversal analítico, diseño un instrumento con 48 ítems, Se validó el instrumento en ronda de expertos 3 de 5, Alpha de Cronbach .814. El nivel de competencia se determinó con base en la clasificación de Benner y encontró que son competente 39% y eficiente 60%, en conocimiento 7.1, habilidades 6.9, y actitudes 7.9. Se correlacionó el nivel de competencia con el grado académico ( $p < 0.005$ ).

Hernández et al. (2019) estudió la competencia clínica del personal de enfermería en la prevención de infecciones en sitio quirúrgico. Con una población de 60 profesionales. El estudio fue descriptivo transversal Se evaluó la competencia con un instrumento estructurado en dos apartados: datos sociodemográficos y laborales, y un caso clínico que incluía las dimensiones de conocimiento, habilidad y actitud. El nivel de competencia se determinó con base en la clasificación de Benner y encontró que el personal de enfermería fue eficiente en el 75% y experto en 25%. En la dimensión de habilidad fue competente en el 93.5% y en conocimiento en 89.6%, La relación de la competencia clínica con la categoría laboral fue significativa ( $p = 0.026$ ).

Por lo que un profesional de enfermería formado con el enfoque de competencias, es el que se evalúa no solo en función de lo que sabe (sus conocimientos), sino, por lo que sabe hacer (sus habilidades) y por lo que quiere hacer (sus actitudes) y con ello se pueda repercutir en la

transformación de los servicios de salud (Ramos et al. 2018). De tal manera que la literatura coincide que en el área del cual los profesionales de enfermería son más competentes en habilidad, conocimiento y actitud.

### **Metodología**

Este estudio tiene un enfoque cuantitativo, descriptivo, transversal y no experimental. (Hernández 2014) Describe las competencias profesionales del personal de enfermería adscrito al área de onco cirugía. La población de estudio está conformada por 568 enfermeras que corresponden al censo del personal de enfermería que labora en los diferentes servicios de atención del hospital regional de alta especialidad del bajío. Para cumplir con los criterios de calidad de tamaño de muestra se estimó a través del paquete nQuery Advisor considerando los siguientes parámetros un nivel de significancia de 0.05, coeficiente de correlación de 0.30 y una potencia de prueba de 90%. Dando como resultado un tamaño de muestra aceptable de 160 participantes lo cual es un tamaño factible de alcanzar, aun considerando una tasa de norespuesta mayor al 30% y permite el análisis con parámetros estadísticos adecuados la muestra para esta prueba piloto se obtuvo con el 10 % de la población, según Hernández Sampieri (2014)

Para esta prueba piloto se consideró una muestra de 38 profesionales de enfermería adscritos al servicio oncocirugía. La recolección de datos se realizó durante los meses de septiembre y octubre 2020. Se utilizó el instrumento de “Competencias Profesionales para Licenciados en Enfermería” (CPLE), de Pérez, Espinoza y Landeros 2012. (Pérez Marín 2012) teniendo una confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0.97 el cual permite evaluar el desempeño en una situación real de trabajo, a través de las competencias profesionales para enfermería derivadas del proyecto Tuning de América Latina. El instrumento está integrado por dos secciones; la primera incluye una cédula de datos sociodemográficos y laborales, y consta de 10 ítems; la segunda sección corresponde a los ítems para medir las competencias profesionales de licenciados en enfermería, de acuerdo a las funciones de enfermería, contiene 40 ítems distribuidas en 5 dimensiones: Atención Integral, ética, educación, investigación y gestión del cuidado. Se calificaron mediante una escala tipo Likert. Que va de 1) extremadamente no competente, 2) no competente, 3) relativamente competente, 4) competente y 5) definitivamente competente. Los puntajes van de 40 a 200 a mayor puntaje, mayor nivel de competencia.

Los datos obtenidos se analizaron en el programa SPSS versión 25. Se aplicó estadística descriptiva e inferencial mediante frecuencias y proporciones, promedio y desviación estándar. Para obtener el nivel global y por dimensiones de las competencias profesionales se elaboraron índices con valores de 0 a 100 donde a mayor puntaje mayores competencias profesionales percibidas. Para

identificar la relación entre las competencias profesionales del personal de enfermería y sus características laborales. Se aplicó la prueba de Chi-cuadrado de Pearson.

### Resultados

Los resultados corresponden a un total de 38 enfermeras (os) del servicio de hospitalización de Onco-Cirugía, el 76.3% corresponde al sexo femenino; los grupos de edad que predominaron fueron de 36 a 40 y de 41 a 45 años con 31.6% respectivamente para cada grupo, en cuanto al estado civil en su mayoría estaban casados (50 %). (Ver tabla 1)

Tabla 1. Características sociodemográficas del personal de enfermería de un hospital público de tercer nivel de atención de León Guanajuato, septiembre –octubre 2020.

n=38

Características	f	%
Sexo		
Femenino	29	76.3
Masculino	9	23.7
Grupo de Edad		
25-30	5	13.2
31-35	5	13.2
36-40	12	31.5
41-45	12	31.5
46-50	4	10.6
Estado Civil		
Soltera (o)	13	34.2
Casada (o)	19	50.0
Divorciada (o)	6	15.8

Fuente: Cuestionario de Competencias profesionales para licenciados en enfermería.

El 47.3% tenía entre 11 y 14 de años de antigüedad en la institución, el 50% del personal tenía un nivel académico de licenciado en enfermería, en cuanto a la categoría laboral dentro de la institución el 52.6% se desempeñaba como enfermera general, seguido de la enfermera especialista con 36.8%. El turno laboral que predominó fue el nocturno con un 42.1%. (Ver tabla 2).

Tabla 2. Características laborales y académicas del personal de enfermería de un hospital público de tercer nivel de atención de León Guanajuato, septiembre –octubre 2020.

n=38

<u>Características</u>	f	%
Antigüedad Laboral (años)		
1-5	5	13.2
6-10	15	39.5
11-14	18	47.3
Turno en el que labora		
Matutino	5	13.2
Vespertino	10	26.3
Nocturno	16	42.1
Jornada Diurna	7	18.4
Grado Académico		
Licenciatura	19	50.0
Posgrado	8	21.1
Maestría	11	28.9
Categoría Laboral		
Enfermera General A	2	5.3
Enfermera General B	1	2.6
Enfermera General C	20	52.7
Enfermera Especialista B	1	2.6
Enfermera Especialista C	14	36.8

Fuente: Cuestionario de Competencias profesionales para licenciados en enfermería.

La mayoría de la población estudiada fue evaluada como competente en la dimensión de gestión del cuidado en los indicadores: capacidad de utilizar las tecnologías de la información, la comunicación para la toma de decisiones asertivas y la gestión de los recursos para el cuidado de la salud con un 68%, así mismo en la habilidad para interactuar en equipos interdisciplinarios y multisectoriales, con capacidad resolutoria para satisfacer las necesidades de salud prioritaria, emergentes y especiales con un 50% (ver tabla 3).

Tabla 3 Distribución del nivel de competencias profesionales de Enfermería en la dimensión de Gestión del Cuidado en un hospital público de tercer nivel de atención de León Guanajuato, septiembre –octubre 2020.

n= 38

Reactivos	No competente		Relativamente competente		Competente		Extremadamente Competente	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Capacidad de utilizar las tecnologías de la información.	0	0	6	16	26	68	6	16
Habilidad para interactuar en equipos interdisciplinarios	0	0	8	21	19	50	11	29
Capacidad para diseñar y gestionar proyectos de investigación.	6	16	16	42	14	37	2	5
Capacidad de participar activamente en el desarrollo de las políticas de salud.	7	18	10	26	16	42	5	13
Capacidad de organizar, ejecutar y evaluar actividades de promoción.	1	3	11	29	14	37	12	31
Conocimiento de las distintas funciones, debe desempeñar el profesional.	1	3	6	16	18	47	13	34
Capacidad para participar y concertar en organismos colegiados	8	21	13	34	13	34	4	10

Fuente: Cuestionario de Competencias profesionales para licenciados en enfermería.

La mayoría del personal de enfermería fue competente en la dimensión de investigación en cuanto a la habilidad para resolver los problemas de salud utilizando la investigación en la práctica de enfermería con un 44%, de igual manera en conocimiento y capacidad para aplicar la tecnología y la informática en investigaciones de enfermería y salud con un 39% (ver tabla 4).

Tabla 4. Distribución del nivel de competencias profesionales de enfermería en la dimensión de Investigación en un hospital público de tercer nivel de atención de León Guanajuato, septiembre – octubre 2020

n= 38

Reactivos	No Competente		Relativamente competente		Competente		Extremadamente competente	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Habilidad para resolver los problemas de salud utilizando la investigación.	3	8	12	32	17	44	6	16
Conocimiento y capacidad para aplicar la tecnología en investigaciones de enfermería.	3	8	14	37	15	39	6	16
Capacidad de aplicar la metodología de la investigación en los ámbitos educativos.	3	8	11	29	15	39	9	24
Capacidad y habilidad de aplicar la investigación a través del proceso enfermero.	1	3	13	34	15	39	9	24
Capacidad para investigar la evolución histórica y prospectiva de la atención.	2	5	13	34	15	39	8	21
Capacidad de desarrollar la investigación a través del conocimiento de enfermería.	5	13	11	29	13	34	9	24
Capacidad de realizar metódicamente estudios sistemáticos en salud y ambiente.	3	8	12	32	17	44	6	16
Capacidad de aplicar las bases científicas y metodológicas necesarias en la atención del <u>individuo, comunidad y sociedad.</u>	2	2	17	45	17	45	2	5

Fuente: Cuestionario de Competencias profesionales para licenciados en enfermería.

El personal de enfermería resultó competente en la dimensión de Atención Integral destacando en la capacidad para documentar y comunicar de forma amplia y completa la información a la persona, familia y comunidad para proveer continuidad y seguridad en el cuidado con un 61% y con un 53% en la capacidad para aplicar los conocimientos en el cuidado holístico de la persona, familia, y comunidad considerando las diversas fases del ciclo de vida en los procesos de salud-enfermedad (ver tabla 5).

Tabla 5 Distribución del nivel de competencias profesionales de enfermería de la dimensión de Atención Integral en un hospital público de tercer nivel de atención de León Guanajuato, septiembre –octubre 2020.

n= 38

Reactivo	No competente		Relativamente competente		Competente		Extremadamente Competente	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Capacidad para aplicar los conocimientos en el cuidado holístico de la persona, salud, enfermedad.	2	5	7	18	20	53	9	24
Habilidad para aplicar la metodología del proceso de enfermería.	3	8	7	18	17	48	11	29
Capacidad para documentar y comunicar de forma amplia, completa la información	0	0	8	21	23	61	7	18
Capacidad para aplicar en la práctica los principios de seguridad en los cuidados.	0	0	7	18	20	53	11	29
Conocimiento y habilidad para realizar los procedimientos del cuidado humano.	1	3	10	26	18	47	9	24
Capacidad para administrar en forma segura fármacos y otras terapias.	0	0	5	13	16	42	17	45
Capacidad para establecer y mantener la relación de ayuda con las personas.	0	0	14	37	16	42	8	21
Capacidad de promover y realizar acciones tendientes a estimular la participación social.	0	0	10	26	19	50	9	24

Fuente: Cuestionario de Competencias profesionales para licenciados en enfermería.

La mayoría de la población estudiada fue evaluada como competente en la dimensión de Ética destacando en la capacidad para defender la dignidad de la persona y el derecho a la vida en el cuidado interdisciplinario de la salud con un 63%, seguido de la capacidad para reconocer, respetar y apoyar las necesidades espirituales de las personas con un 61% (ver tabla 6).

Tabla 6. Distribución del nivel de competencias profesionales de Enfermería en la dimensión de Ética en un hospital público de tercer nivel de atención de León Guanajuato, septiembre –octubre 2020.

..... n=38

Reactivo	No competente		Relativa mente competente		Competente		Extrema damente competente	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Demuestra respeto por la cultura y los derechos humanos.	0	0	4	11	13	34	21	55
Capacidad de trabajar dentro del contexto de los códigos éticos.	1	3	4	11	15	39	18	47
Capacidad para participar activamente en los comités de ética de enfermería.	3	8	10	26	17	45	8	21
Capacidad para defender la dignidad de la persona y el derecho a la vida	0	0	2	5	24	63	12	32
Capacidad para reconocer, respetar las necesidades espirituales de las personas.	0	0	5	13	23	61	10	26
Demuestra solidaridad ante situaciones de desastres, catástrofes, y epidemias.	0	0	3	8	18	47	17	45
Capacidad y habilidad para distinguir aspectos bioéticos con la práctica.	0	0	5	13	21	55	12	32
Habilidad para demostrar los principios éticos relacionados con la vida.	0	0	5	13	16	42	17	45

Fuente: Cuestionario de Competencias profesionales para licenciados en enfermería

En la dimensión de Educación, la mayoría del personal profesional de enfermería evaluado se encuentra relativamente competente, destaca una alta proporción en el ítem de ejercer la docencia en educación continua en su instancia hospitalaria con un 50%, seguido con un 45% en participa en la planeación y organización eventos académicos de enfermería e interviene en la formación de recursos humanos en enfermería (ver tabla 7).

Tabla. 7 distribución del nivel de competencias profesionales de Enfermería de la dimensión de Educación en un hospital público de tercer nivel de atención de León Guanajuato, septiembre – octubre 2020

n=38

Reactivo	Extremamente no competente		No competente		Relativamente competente		Competente		Extremamente competente	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Diseña, ejecuta y evalúa programas de educación en salud.	0	0	2	10	13	34	12	32	9	24
Participa en equipos multidisciplinarios.	0	0	5	13	15	39	12	32	5	13
Promueve el proceso de aprendizaje permanente con personas.	0	0	5	13	12	32	11	29	10	26
Participa en la planeación, organización de eventos académicos.	0	0	7	18	17	45	7	18	5	13
Interviene en la formación de recursos humanos en enfermería.	0	0	4	10	17	45	11	29	6	16
Participa en el desarrollo de las actividades docentes.	1	3	7	18	14	37	9	29	7	18
Participa en la elaboración de instrumentos administrativos.	1	3	9	24	13	34	8	21	7	18
Ejercer la docencia en educación continua en su instancia hospitalaria.	0	0	2	3	19	50	12	31	6	16

Fuente: Cuestionario de Competencias profesionales para licenciados en enfermería.

A continuación, se describen por dimensión y de manera global las dimensiones de las competencias de los profesionales de enfermería que laboran en una institución pública, de tercer nivel de atención. Se observa que el nivel global de competencias profesionales se ubicó en 70.64, (DE=7.44), la dimensión de Ética destaca con una media de 80.92 (DE=10.34), seguido de la dimensión de Atención integral con una media de 74.42 (DE=12.62) (ver tabla 8).

Tabla 8 Índice global y por dimensiones de competencia en los profesionales de enfermería de un hospital público de tercer nivel de atención de León Guanajuato, septiembre - octubre 2020.

n=38

Dimensiones	Media	Mediana	DE	Mínimo	Máximo
Gestión del cuidado	68.58	68.75	14.14	40.63	100.00
Investigación	68.33	68.75	16.28	25.00	100.00
Atención integral	74.42	75.00	12.62	46.88	100.00
Ética	80.92	81.25	10.34	56.25	100.00
Educación	60.93	59.37	15.66	31.25	96.88
Global	70.64	70.00	7.44	53.13	89.38

Fuente: Cuestionario de Competencias profesionales para licenciados en enfermería.

A continuación, se muestran las competencias profesionales del personal de enfermería de acuerdo a sus características laborales. En relación al grado académico, se observa que, el profesional de enfermería con nivel de licenciatura es competente con un 29%, seguido del nivel de posgrado con un 16%. El profesional de enfermería con nivel de maestría es competente con un 8%. (En un Hospital público del tercer nivel de atención Tabla 9)

Tabla 9 Competencias profesionales de enfermería con relación a grado académico en un hospital público de tercer nivel de atención en León Guanajuato, septiembre octubre 2020.

n=38

Grado académico	Relativamente competente		Competente		Extremadamente competente	
	f	%	f	%	f	%
Licenciatura	0	0	11	29	8	21
Especialidad	1	2.6	6	16	1	2.6
Maestría	0	0	3	7.8	8	21

Fuente: elaboración propia

En relación a las competencias profesionales del personal de enfermería acorde a la categoría laboral, se observó que la enfermera general es competente en un 31% y la enfermera especialista es competente con un 15% (ver tabla 10).

Tabla 10 Competencias profesionales de enfermería con relación a categoría laboral, en un hospital público de tercer nivel de atención de León Guanajuato, septiembre –octubre 2020.

n=38

Categoría laboral	Relativamente competente		Competente		Extremadamente competente	
	f	%	f	%	f	%
Enfermera General A	0	0	1	3	1	3
Enfermera General B	0	0	1	3	0	0
Enfermera General C	0	0	12	31	8	21
Enfermera Especialista B	0	0	0	0	1	3
Enfermera Especialista C	1	3	6	15	7	18

Fuente: elaboración propia

En relación a las competencias profesionales del personal de enfermería de acuerdo a su participación en la capacitación continua se observó que el profesional de enfermería es competente en un 45%, a diferencia de solo el 8% que se percibe competente y no refiere recibir capacitación. (Ver tabla 11)

Tabla 11 Competencias profesionales de enfermería con relación a capacitación continua, de un hospital público de tercer nivel de atención de León Guanajuato, septiembre –octubre 2020.

n=38

Capacitación continua	Relativamente competente		Competente		Extremadamente competente	
	f	%	f	%	f	%
Capacitación recibida	1	3	17	45	13	34
Capacitación no recibida	0	0	3	8	4	10

Fuente. Elaboración propia.

## **Conclusiones**

Se concluye que el personal de enfermería es competente para brindar atención integral con apego ético el cual coincide con Pérez (2019) el ser competente es favorable para la institución dado que el personal otorga una atención de calidad en el cuidado, estos resultados también abren la posibilidad de otras líneas de investigación como: propuestas de Modelos de Gestión, educación, así como para dar atención integral.

Se obtuvo que el personal de enfermería conoce y aplica los valores propios de la disciplina, con una visión holística y humanista del cuidado de las personas y de realizar un abordaje asistencial basado en la ética el cual implica que el profesional considera al ser humano con respeto y absoluta dignidad y con ello contribuye a su pronta recuperación en las instituciones de salud.

Los resultados muestran la necesidad de fortalecer las competencias en las dimensiones de educación, investigación y gestión. Esto es relevante debido a que es el profesional de enfermería quien se encarga de educar, dirigir, asesorar e investigar, pero, ante todo, de cuidar de la salud y el bienestar de los seres humanos. Es fundamental que el personal de enfermería desarrolle el pensamiento crítico, la capacidad de análisis y además que realice las competencias técnicas de muy alto nivel manteniendo una gran sensibilidad para el trato humano de los individuos que se encuentran en situaciones de salud-enfermedad. Por lo que es conveniente desarrollar e implementar programas de mejora, así como algunas estrategias que puedan emplearse para lograr el empoderamiento del personal y con ello facilitar la aplicación de las dimensiones a la práctica diaria.

## **Referencias**

- Escamilla S, Córdoba M, Campos E. Autopercepción de competencias profesionales de alumnos de la Licenciatura en Enfermería. *Rev. Conamed*. 2012; 17(2): p27-75.
- Hernández, R., (2014). *Metodología de la Investigación*, México DF, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Monsalve C, Herrera L, Suarez R, (2018) Prueba piloto de la percepción de la Calidad en el cuidado de enfermería por parte de los pacientes en el servicio de hospitalización. [Internet] [Tesis] [Bucaramanga, Santander] Universidad de Santander Udes. Facultad ciencias de la salud. 2018.1-53.
- Pinilla, A. (2013). Evaluación de competencias profesionales en salud. *Rev. Fac. Med.* 2013.61 (1):53-70. Disponible: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revfacmed/article/view/39632/41619>.

- Pérez M, (2012). Evaluación por competencias del profesional de enfermería y su marco Normativo. [Internet] [Tesis doctoral] [Puebla México]. Universidad de las Américas Puebla.2012. Disponible: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/det/perez-](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/det/perez-).
- Pérez O, Ramírez S, Lozano O, (2019). Competencias de enfermería en el Tratamiento no farmacológico del delirium en el adulto mayor. Rev Ene.11 (3):p1-19.
- Ríos, L. ;(2011). Evaluación del desempeño basado en competencias al profesional .de Enfermería. [Internet] Tesis maestría]. [México D: F]: Universidad Nacional Autónoma de México). Disponible: <http://docs.bvsalud.org/biblioref/2019/02/2019/02/980328/55rios-leticia.pdf>.
- Ramos G, López A, Fonseca G, (2018). Conocimientos y competencias profesionales Específicas: una muestra en enfermería quirúrgica en las unidades, Ecuador. Educación Médica Superior Cubana 2018; 32. (2). p1-14.
- Ramos S, López A, Fonseca G, (2018). Conocimientos y competencias Profesionales específicas: una muestra en enfermería quirúrgica en las unidades, Ecuador. Educación Médica Superior. Cubana 2018; 32. (2). p1-14.
- Rodríguez H, Gómez R, Ramos M, Romero G, Rosales M, (2019). Competencia clínica del personal de enfermería en Código Infarto de un hospital de tercer nivel. Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc. 2019; 27(2):80-8.
- Soto P, Reynaldos K. Martinez D, Jerez O. Competencias para la enfermera / o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión.2014.14 (1); p79-99.
- Torres C, Sánchez S, (2015) Enfermera con Síndrome de Burnout. Enfermería Docente, (104): p 39-43. Disponible en <http://www.index-f.com/edocente/104/10439.php>

# El Padrón de Proveedores: Transparencia en la Administración Pública

**Jesús Aurelio Hernández Martínez**  
Universidad Tangamanga, Campus Tequis  
*jesus\_aurelio07@hotmail.com*

## Resumen

El presente artículo define como uno de los elementos importantes dentro de la Administración Pública a la rendición de cuentas, y al Padrón de Registro de Proveedores al Gobierno como una forma de transparentar el gasto público. El objeto de investigación fue el análisis de la gestión del proceso de inscripción al padrón de proveedores. El enfoque de la investigación fue de corte cualitativo, el método empleado fue el análisis documental, para esto se elaboró una guía de análisis documental con un instructivo que permitió analizar las páginas de los sitios web de tres estados Zacatecas, Aguascalientes y Quintana Roo en relación con la de San Luis Potosí, sus elementos y formato de registro. Los resultados se muestran a través de un cuadro comparativo en el cual las plataformas analizadas de cada estado en la investigación contienen en su mayoría los requisitos esenciales establecidos en el decreto, teniendo características similares. Aunque sí se destaca que será necesario que San Luis Potosí, retome las mejores prácticas de los estados analizados en la investigación, para simplificar el proceso de registro al padrón de proveedores, así como la funcionalidad de su plataforma

**Palabras clave:** administración, administración pública, rendición de cuentas, transparencia.

## Introducción.

Indiscutiblemente para abordar la rendición de cuentas, cuyo tema cobra relevancia desde la Administración Pública, es necesario puntualizar en un primer momento de dónde se desglosa este término.

Administrar proviene del latín *ad*, traducible como hacia, en sentido de movimiento, y *ministrare*, compuesto de *manus* (mano) y *trahere* (traer), por tanto *ad manus trahere* puede interpretarse como servir, ofrecer algo a otro (Fernández, 2016, p. 90).

Al hablar del concepto, Rodríguez (2006) refiere que “la administración es el estudio de la toma de decisiones” (p. 25).

La administración se encuentra inmersa dentro de todas las actividades del ser humano, en práctica constante y por tanto, su utilidad es trascendente para la toma de decisiones. Su definición ha evolucionado a lo largo de la historia y de la mano de las organizaciones, puesto que, ésta ha ayudado a entender su comportamiento y actuación según Torres (2014). Posee diferentes ámbitos de aplicación: privada, pública, internacional (Fernández, 2016), etc., además se encuentra en lo político, social, religioso e incluso en el propio hogar.

Por otra parte, la administración involucra “planear, organizar, dirigir coordinar y controlar” (Ramírez y Ramírez, 2016, p. 5).

Ante esto, la definición de administración que se adopta por el autor en este artículo es la administración como el conjunto de conocimientos sistematizados y ordenados con la meta de coordinar y aprovechar los recursos con los que cuenta una empresa para lograr una mayor productividad.

Este artículo retoma a la Administración Pública, misma que no posee un concepto uniforme, ya que, puede ser abordada desde lo jurídico y lo político. Aquí se combinan ambas, porque es difícil plasmarlo desde un solo punto de vista exclusivo uno o de otro, debido a la implicación que conlleva el ejercicio de la función pública en la rendición de cuentas.

Rojas (2015, p 197) define a la Administración Pública como “la actividad permanente, directa y concreta de ejercer por el Estado y cuya finalidad sea la satisfacción del interés general”.

Al retomar el concepto anterior de Administración en cuanto a la toma de decisiones, es importante recalcar lo que menciona Rodríguez (2006) estas decisiones deben ser “del pueblo y para el pueblo” (p. 26).

La Administración Pública es en sí, un elemento indispensable para que un estado alcance desarrollo económico y social y que éste sea para todos, no solo para los que tiene más. Esto se lleva a cabo a través de los servicios, las obras públicas y las diversas actividades socioeconómicas que determine el Estado para lograr sus fines.

Acosta (2002) refiere que la Administración Pública depende directamente del poder ejecutivo y que éste debe perseguir el interés público a través de una estructura, una jerarquía y por supuesto procedimientos públicos. Por su parte Pardo (2010, p. 110) menciona que “El Poder Ejecutivo Federal es el órgano supremo de la administración pública, de manera que aun cuando ésta se presente como una pluralidad de órganos y organismos compuestos, estos se integran en una unidad por su subordinación, inmediata o mediata, a este poder”.

Rojas (2015) describe que la administración pública debe poseer elementos como: fin público, servicio a los intereses generales, satisfacer los principios de eficacia y economía.

En México se establecen las bases para organizar la administración pública, como la conocemos hoy, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, puesto que se instituyen tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal cada uno lleva a cabo su ejercicio (Nava, 2016).

El Gobierno Federal se divide en: Legislativo, Judicial y Ejecutivo; el Gobierno estatal, cuenta con su propia constitución y su propio sistema de organización administrativa fundamentado en la Carta Magna (art. 49, primer párrafo); el Gobierno municipal se conforma con las contribuciones señaladas por la legislatura estatal y cada ayuntamiento se administra con libertad (Pardo, 2010),

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el Artículo 90, párrafo 1ro. Establece que:

La Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación (DOF 08-05-2020).

De lo anterior se desprende que dicha distribución de tareas, recae principalmente en las Secretarías de Estado quienes tienen la función de satisfacer de manera directa las necesidades de los ciudadanos, mediante los programas de apoyo establecidos de acuerdo a su competencia.

Por lo anterior el fundamento legal de las funciones de la administración pública Federal se encuentran establecidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal Artículo 1º que a la letra dice.

La presente Ley establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal. La Oficina de la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal y los Órganos Reguladores Coordinados integran la Administración Pública Centralizada Párrafo reformado DOF 11-08-2014.

Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal. Párrafo reformado (DOF 22-01-2020)

A nivel Estatal, en Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí en su Artículo 3o. (Periódico Oficial 08-11-2019) se establece lo siguiente:

Para el despacho de los asuntos que competen al Poder Ejecutivo, el Gobernador del Estado se auxiliará de las dependencias y entidades que conforman la administración pública del Estado, la cual será:

Centralizada, la que se integrará por las siguientes dependencias:

- a) Las Secretarías del Despacho;
- b) La Oficialía Mayor;
- c) (DEROGADO, P.O. 20 DE AGOSTO DE 2018)  
(REFORMADO, P.O. 18 DE NOVIEMBRE DE 2016)
- d) La Contraloría General del Estado, y  
(ADICIONADO, P.O. 18 DE NOVIEMBRE DE 2016)
- e) Consejería Jurídica del Estado, y

II. Paraestatal, integrada por las siguientes entidades:

- a) Los organismos descentralizados;
- b) Las empresas de participación estatal mayoritaria; y
- c) Los fideicomisos.

El ejercicio de las atribuciones de las dependencias y entidades de la administración pública estatal en relación con los municipios, deberá darse con pleno respeto a lo establecido en el Artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 114 de la Constitución Política del Estado y 4o. de la Ley Orgánica del Municipio Libre para el Estado. (Ley publicada en el Periódico Oficial, última reforma publicada en el periódico oficial el 08 noviembre de 2019).

Como se puede observar en el párrafo anterior, existe una organización jerarquizada donde en la cúspide se encuentra el Gobernador del Estado y como subordinados las Secretarías de Despacho, las cuales en la misma Ley se establecen las facultades correspondientes a cada una de ellas.

Derivado de lo anterior, en la misma Ley se encuentra establecido en su Artículo 43 el Sistema Estatal de Control, el cual señala que los actos administrativos de los servidores públicos de la Administración Pública del Estado, estarán sujetos a la vigilancia respecto de las normas que los regulan con la finalidad de llevar a cabo la transparencia en la aplicación de los recursos del erario Estatal. Con lo cual se observa la obligación de la justificar el gasto público conforme a la ley antes mencionada.

Uno de los elementos importantes dentro de la Administración Pública es la rendición de cuentas, ésta se ha convertido en unos de los factores imperativos para el cumplimiento de las responsabilidades del poder público y el desempeño eficaz de su gestión.

La Rendición de Cuentas para la transparencia es un indicador de un buen gobierno. La rendición de cuentas “es consustancial a la democracia, es decir, constituye un elemento no accesorio sino esencial” (Bolaños, p. 111)

Así mismo la rendición de cuentas como su connotación además de ser política, es ética, es una obligación de la función pública. En este sentido la creación de la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción, publicada en el Periódico Oficial del Estado de fecha 25 de mayo de 2017, tiene por objeto combatir la corrupción la cual es considerada como uno de los desafíos que enfrentan hoy en día las instituciones públicas. Dicha Ley en su Artículo 2 fracción VII preceptúa “Establecer las bases y políticas para la promoción, fomento y difusión de la cultura de integridad en el servicio público, así como de la rendición de cuentas, de la transparencia, de la fiscalización y del control de los recursos públicos.” (Ley publicada en el Periódico Oficial, última reforma publicada en el Periódico Oficial el 23 octubre de 2019).

Una forma de transparentar la rendición de cuentas a es a través de la creación de un Padrón de Registro de Proveedores al Gobierno. Este Registro es:

Un trámite que permite dar de alta a una persona física o moral interesada en mantener una relación cliente-proveedor con el Gobierno del Estado, es decir, dependencias del Ejecutivo y organismos descentralizados. De hecho, para ser proveedor del estado es requisito pertenecer a este padrón o listado de proveedores, el cual es administrado por la Dirección de Adquisiciones a través de la Secretaría de Finanzas y Administración, y permite identificar giro, datos fiscales y documentación que ampara la personalidad jurídica de los empresarios que están registrados para vender a gobierno (OCDE, 2012, pág. 1)

Con base en lo anterior en el Estado de San Luis Potosí el Gobernador Constitucional Juan Manuel Carreras López, emitió un Decreto fecha 29 de marzo de 2019 publicado en el Periódico Oficial del Estado, en el cual se establecen los lineamientos para fortalecer el registro de proveedores y contratistas del Poder Ejecutivo del Estado San Luis Potosí. Siendo este, un instrumento que permite transparentar el proceso. Teniendo este acuerdo se ve la necesidad de instrumentarlo eficientemente en la plataforma de la Oficialía mayor del Estado.

La pregunta que guio esta investigación fue: ¿Cómo mejorar la gestión del proceso de inscripción en el padrón de proveedores del Gobierno del Estado de San Luís Potosí a través de la plataforma?

Por lo que el objeto se definió como el análisis de la gestión del proceso de inscripción al padrón de proveedores y el campo de estudio viene a delimitar su funcionalidad dentro de la plataforma en el estado de San Luis Potosí.

## **Metodología**

El enfoque de la investigación es cualitativo (Fernández y Baptista, 2014). Los métodos empleados fueron teóricos y empíricos. Los teóricos permitieron analizar, explicar y comparar la información a través del método análisis y síntesis para deducir la información de las fuentes bibliográficas e inferir sobre la situación real de la plataforma para el registro de proveedores.

Los métodos empíricos se emplearon para verificar y dar una posible respuesta al objeto de estudio a través de la recopilación e interpretación de los datos que se obtuvieron, por lo que el análisis documental que “incluye tanto documentos reproducidos en papel como los almacenados en medios electrónicos (incluyendo Internet)” (Muñoz, 2011, pág. 25) fue el idóneo. El instrumento fue un guía de análisis documental de elaboración propia.

La variable que se estableció para el estudio fue la gestión del proceso de inscripción al padrón de proveedores que se define como “un trámite que permite dar de alta a una persona física o moral interesada en mantener una relación cliente-proveedor con el Gobierno del Estado” (OCDE, 2012, pág. 1).

Para esta variable se consideraron dos dimensiones la primera es: Área de información para registro de proveedores que define los indicadores que contiene una plataforma para realizar el trámite electrónico del registro, este sitio web es administrado por la Dirección de Adquisiciones a través de la Secretaría de Finanzas y Administración; la segunda Requisitos para el ingreso al padrón único de proveedores de la administración pública estatal que define los elementos que contiene el formato empleado para dicho registro.

Con base a esto se realizó una guía de análisis documental (Ver anexo 1) con un instructivo que permitió analizar las páginas de los sitios web de tres estados Zacatecas, Aguascalientes y Quintana Roo en relación con la de San Luis Potosí, sus elementos y formato de registro.

## **Resultados**

Los resultados se muestran en el siguiente cuadro comparativo que se construyó con base en la guía de análisis documental (ver anexo 1), el cuadro contiene las dimensiones y compara los criterios de tres

estados San Luis Potosí, Zacatecas, Aguascalientes y Quintana Roo, mismos que se eligieron por tener una plataforma y registro online (ver figura 1).

ESTADO	ÁREA DE INFORMACIÓN PARA REGISTRO DE PROVEEDORES	REQUISITOS PARA EL INGRESO AL PADRÓN ÚNICO DE PROVEEDORES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL
<p>SAN LUIS POTOSI</p> <p>DIRECCIÓN DE LA PLATAFORMA</p> <p><a href="https://slp.gob.mx/omayor/Paginas/Inicio.aspx">https://slp.gob.mx/omayor/Paginas/Inicio.aspx</a></p>	<p>Requisitos para Ingreso al Padrón de Proveedores.</p> <p>-Requisitos para el Refrendo de la Cédula de Proveedores</p> <p>-Guía del Proveedor</p> <p>Anexo a -Requerimiento de Vehículos</p> <p>-Acreditamiento y Justificación a la Excepción de la Licitación Pública</p> <p>-Acta Administrativa de Entrega – Recepción de Bienes</p>	<p>1. Personas Físicas</p> <p>2. Personas Morales</p> <p>3.SOLICITUD DE INGRESO AL PADRÓN ÚNICO DE PROVEEDORES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL</p> <p>-Persona Física</p> <p>-Persona Moral</p> <p>-Datos generales</p> <p>-Almacenaje y distribución.</p> <p>- Manifiesto que conozco que para estar actualizado en el padrón de proveedores es mi obligación.</p> <p>- En los CUADROS BLANCOS de las hojas siguientes, marque los artículos o servicios que ofrece</p>
<p>ZACATECAS</p> <p>DIRECCIÓN DE LA PLATAFORMA</p> <p><a href="http://rupcova.zacatecas.gob.mx/">http://rupcova.zacatecas.gob.mx/</a></p>	<p>-Inicio</p> <p>-¿Cuánto cuesta?</p> <p>-¿Qué necesito?</p> <p>-¿Tienes dudas?</p> <p>-Marco Normativo</p> <p>-Ingresa a la plataforma</p> <p>-Aviso de privacidad</p>	<p>-Personas Físicas</p> <p>-Personas Morales</p> <p>-Para ambos (proveedores y contratistas personas físicas y morales)</p> <p>-Para proveedores (tanto personas físicas como morales)</p> <p>- Para contratistas (tanto personas físicas como morales)</p> <p>-Descarga de catálogos</p> <p>La solicitud para inscribirse al padrón es online</p>

<p>AGUASCALIENTES</p> <p>DIRECCIÓN DE LA PLATAFORMA</p> <p><a href="https://tramites.aguascalientes.gob.mx/tramite.php?tramite=EDO-SAE-2">https://tramites.aguascalientes.gob.mx/tramite.php?tramite=EDO-SAE-2</a></p>	<p>-Requisitos de inscripción para persona moral</p> <p>-Requisitos de inscripción para persona física.</p> <p>-NOTAS IMPORTANTES:</p> <p>Lugar de entrega</p> <p>Horarios de atención</p> <p>¿Qué hacer en caso de no contar con trabajadores o registro patronal?</p> <p>Notificaciones</p> <p>Proveedores foráneos</p>	<p>-Datos generales de la empresa o persona física.</p> <p>-Datos del acta constitutiva</p> <p>-Datos del representante legal</p> <p>-Referencias comerciales</p> <p>-Anexo 1: Llenar únicamente en caso de tener domicilio fiscal fuera del Estado y contar con una sucursal en Aguascalientes</p> <p>-Tabla de clasificación de giros comerciales</p> <p>-CARTA DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES PATRONALES</p> <p>-Anexo 3: Manifiesto bajo protesta de decir verdad a la fecha de emisión que yo no desempeño empleo, cargo o comisión en el servicio público o alguno de los socios o accionistas de la persona moral.</p> <p>-En caso de participar en eventos o procedimientos con recursos federales</p> <p>- Subsecretaría de Egreso</p> <p>Dirección General de Administración Financiera</p> <p>Coordinación de Tesorería (proceso de pago)</p> <p>-AVISO DE PRIVACIDAD INTEGRAL</p>
<p>QUINTANA ROO</p> <p>DIRECCIÓN DE LA PLATAFORMA</p> <p><a href="https://proveedores.qroo.gob.mx/portal/">https://proveedores.qroo.gob.mx/portal/</a></p>	<p>-Inicio</p> <p>-Registro</p> <p>¿No estás inscrito? ¡Regístrate!</p> <p>Documentación requerida persona física, persona moral</p> <p>-Consultar</p> <p>Consultar el padrón</p> <p>Catálogo de giros</p> <p>-Noticias</p> <p>-Contacto</p> <p>-Marco Legal</p> <p>Artículo 11 Bis de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados</p>	<p>-Instrucciones</p> <p>-Datos Generales</p> <p>-Domicilio fiscal</p> <p>-Datos adicionales</p> <p>-finalizar captura</p> <p>Adjuntar constancia de situación fiscal.</p>

	<p>con bienes muebles del Estado de Quintana Roo.</p> <p>Acuerdo Normativo por el que el Oficial Mayor del Gobierno del Estado de Quintana Roo, establece los requisitos de inscripción en el Padrón de Proveedores del Estado.</p> <p>Aviso de Privacidad Integral para el registro y control del Padrón de Proveedores al servicio del Gobierno del Estado de la Oficial Mayor.</p> <p>-Inicio de sesión</p>	
--	--	--

Figura 1. Cuadro comparativo sobre los requisitos para el empadronamiento de proveedores del Gobierno Ejecutivo de San Luis Potosí, Zacatecas, Aguascalientes y Quintana Roo (2020)

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la dimensión de área de información para registro de proveedores se encontró que:

Las cuatro plataformas presentan el apartado de requisitos para inscripción personas físicas y morales, aunque el estado de Zacatecas lo muestra a través de pregunta a diferencia de los otros.

Las plataformas de Zacatecas y Quintana Roo contienen un marco normativo o legal, así como el aviso de privacidad e inicio de sesión.

San Luis Potosí contiene una guía del proveedor, aunque no se encuentra activa, es un elemento que no presentan ninguna de las otras plataformas, así como requisitos para el refrendo y acreditamiento y justificación a la excepción de la licitación pública.

Quintana Roo agrega consulta al padrón, catálogo de giros, noticias y contacto, elementos que no presentan los otros estados.

Zacatecas agrega un apartado de cuánto cuesta y apartado de dudas diferente de los demás estados.

Aguascalientes contiene un apartado para proveedores foráneos, horarios de atención de las oficinas, ¿Qué hacer en caso de no contar con trabajadores o registro patronal?, así como notificaciones, estos elementos se presentan muy diferentes a las otras plataformas.

Con respecto a la dimensión de requisitos para el ingreso al padrón único de proveedores de la administración pública estatal se encontró que:

Los cuatro estados en sus plataformas solicitan datos generales personas físicas o morales. Zacatecas lo desglosa para proveedores y contratistas. Dentro de este apartado las cuatro plataformas solicitan domicilio, acta constitutiva, representante legal, entre otros. También presentan un catálogo de giros o artículo ya sea en tabla o en lista para que el proveedor pueda marcarlas.

San Luís Potosí a diferencia de los otros estados su formato solicita datos de almacenaje y distribución y un manifiesto de conocer las obligaciones para estar actualizado en el padrón. Aunque es importante recalcar que el formato solo se descarga, se llena y se tiene que entregar en físico en las oficinas, en comparación con Zacatecas, Aguascalientes y Quintana Roo que presentan el formato para llenarse online.

Aguascalientes agrega al requisito una carta de cumplimiento de obligaciones fiscales y como anexo un manifiesto de decir verdad que no desempeña cargo público alguno, elemento que no contienen las demás. En ese mismo espacio agrega el aviso de privacidad.

Quintana Roo presenta un apartado para datos adicionales y solicita adjuntar constancia de situación fiscal al final el registro online, requisito que la diferencia de las demás plataformas.

## **Conclusiones**

El Poder ejecutivo lleva a cabo la Administración Pública, la cual tiene tareas específicas dentro de los órganos administrativos que la componen, en la cúspide se encuentra el gobernador del estado, quien tiene la facultad de emitir decretos mediante los cuales se establecen disposiciones que mejoran la rendición de cuentas para la transparencia.

Derivado de la facultad indicada, se decretó la obligación de crear El Padrón que contiene el Registro de Proveedores, para conocer las personas físicas y morales que ofrecen sus servicios a la Administración Pública Estatal.

Las plataformas analizadas de cada estado en la investigación contienen en su mayoría los datos más importantes, que son los requisitos esenciales establecidos en el decreto, teniendo características similares.

Dentro de los hallazgos se puede destacar que la plataforma de Zacatecas presenta la información de manera más amigable, por medio de preguntas que van conduciendo el trámite, los estados de Aguascalientes, Quintana Roo y Zacatecas poseen ya el registro online, sin embargo, en San Luís Potosí dicho registro se hace directamente en las oficinas, lo cual pudiera representar un área de oportunidad para el estado.

Sera necesario que San Luis Potosí, retome las mejores prácticas de los estados analizados en la investigación, para simplificar el proceso de registro al padrón de proveedores, así como la funcionalidad de su plataforma. Es importante mencionar que el estado sí cuenta con algunos diferenciadores que se enriquecerían si se complementa la información y los requisitos.

## Referencias

- Acosta Romero, Miguel. (2002) Teoría General del Derecho Administrativo. Primer curso. Decimosexta edición actualizada. Editorial Porrúa. México.
- Acuerdo por el que se establecen los lineamientos para fortalecer los registros de proveedores y contratistas del Poder Ejecutivo del Estado. (2019) Poder Ejecutivo del Estado Contraloría. Plan de San Luís Periódico oficial del Gobierno del Estado. Consultado el 29-sp-2020. Disponible en <https://www.aseslp.gob.mx/PaginaWebDocs/Conocenos/MarcoNormativo/DecretosAcuerdos/AcdoFortalecerRegistroProveedoresEdoSLP29032019.pdf>
- Bolaños, J. (2010) Bases conceptuales de la rendición de cuentas y el rol de las entidades de la fiscalización superior. Revista Nacional de Administración 1 (1): 109-138 Enero-Junio, 2010. Consultado el 12-sep-2020. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3698542.pdf>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (DOF 08-05-2020). Consultado el 17-Oct-2020. Disponible en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_080520.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_080520.pdf)
- Fernández, J. (2016) Derecho Administrativo. México. Universidad Autónoma de México Instituto de Investigaciones Jurídicas, Secretaría d Cultura – Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México Secretaría de Gobernación. Consultado el 10-sep-2020 disponible en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4455/16.pdf>
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal Última reforma publicada DOF 22-01-2020. Consultado el 17-oct-2020. Disponible en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153\\_220120.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_220120.pdf)
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí. Ley publicada en el Periódico Oficial, última reforma publicada en el periódico oficial el 08 noviembre de 2019. Consultada el 17-Oct-2020. Disponible en: <https://sanluis.gob.mx/wp-content/uploads/2016/09/Ley-Org--nica-de-la-Administracion-P--blica-del-Estado-de-San-Luis-Potos--.pdf>
- Ley del Sistema Estatal anticorrupción de San Luís Potosí. Ley publicada en el Periódico Oficial, última reforma publicada en el periódico oficial el 23 octubre de 2019. Consultada el 17-Oct-2020. Disponible en [https://www.aseslp.gob.mx/PaginaWebDocs/Conocenos/MarcoNormativo/Leyes/Sistema\\_Estatal\\_Anticorrupcion\\_de\\_San\\_Luis\\_Potosi\\_23\\_Oct\\_2019.pdf](https://www.aseslp.gob.mx/PaginaWebDocs/Conocenos/MarcoNormativo/Leyes/Sistema_Estatal_Anticorrupcion_de_San_Luis_Potosi_23_Oct_2019.pdf)
- Nava, J. (2016) Curso sobre Administración Pública Federal. México. Editorial Porrúa.

- Muñoz, C. (2011) *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Segunda edición. México. Pearson Educación.
- OCDE (2012), *Guía para mejorar la calidad regulatoria de trámites estatales y municipales e impulsar la competitividad de México*, OECD Publishing. Consultado el 23-11-2020. Disponible en <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/buenaspracticasenlaaplicaciondelaguiaparamejorarlacalidadregulatoriadetramitesestatal esymunicipal eimpulsarlacompetitividaddemexico.htm>
- Pardo, M. (2010) *Compiladora Administración Pública Mexicana del Siglo XX*. México. Escuela de administración pública del DF y Secretaría de Educación del DF. Siglo XXI editores S.A. de C.V.
- Ramírez, C y Ramírez M. (2016) *Fundamentos de administración*. Cuarta edición, Bogotá. Ecoe Ediciones. Consultado el 01-sep-2020 Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/307466939\\_Fundamentos\\_de\\_Administracion](https://www.researchgate.net/publication/307466939_Fundamentos_de_Administracion)
- Rodríguez, G. (2006) *Introducción a la Administración Pública*. México Facultad de Ciencias Administrativas de Celaya y Universidad de Guanajuato.
- Rojas, P. (2015) *Administración Pública y los principios del derecho administrativo en Perú*. Revista Digital de Derecho Administrativo, núm. 13, enero-junio, 2015, pp. 193-209 Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia. Consultado el 10-oct-2020. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/5038/503856209010.pdf>
- Torres, Z. (2014) *Teoría General de la Administración*. México. Grupo Editorial Patria. Consultado el 01-oct-2020 disponible en [https://books.google.com.mx/books?id=LtLhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=LtLhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

## ANEXO 1

### GUIA PARA EL ANÁLISIS DOCUMENTAL

**OBJETIVO:** Analizar las páginas de los sitios web de tres estados Zacatecas, Aguascalientes y Quintana Roo en relación con la de San Luis Potosí, sus elementos y formato de registro.

Variable: Gestión del proceso de inscripción al padrón de proveedores que se define como “un trámite que permite dar de alta a una persona física o moral interesada en mantener una relación cliente-proveedor con el Gobierno del Estado” (OCDE, 2012, pág. 1)	
Dimensión: Área de información para registro de proveedores que define los indicadores que contiene una plataforma para realizar el trámite electrónico del registro	Dimensión: Requisitos para el ingreso al padrón único de proveedores de la administración pública estatal que define los elementos que contiene el formato empleado para dicho registro.
Criterios de análisis	Criterios de análisis
Requisitos para inscripción e ingreso al padrón personas físicas y morales. Guía del proveedor Registrarse Catálogo de giros Marco normativo Consultar el padrón existente Notificaciones Proveedores sancionados Proveedores foráneos Dudas Contacto Aviso de privacidad	Instrucciones Solicitud de ingreso Datos generales Personas físicas Personas morales Tabla de clasificación de giros comerciales Solicitud de constancia de situación fiscal Carta de cumplimiento de obligaciones patronales.

# **Corretaje inmobiliario: una oportunidad de autoempleo y emprendimiento para las mujeres en San Luis Potosí**

**María de Lourdes Carrillo Romero**

Facultad de Contaduría y Administración, UASLP

*lourdes.carrillo@uaslp.mx*

**Esther Castañón Nieto**

Facultad de Contaduría y Administración, UASLP

*ecasta@uaslp.mx*

**Guadalupe del Carmen Briano Turrent**

Facultad de Contaduría y Administración, UASLP

*guadalupe.briano@uaslp.mx*

## **Resumen**

Este trabajo pretende demostrar que el corretaje inmobiliario constituye una fuente de autoempleo y emprendimiento rentable para las mujeres que desean combinar sus roles familiares y profesionales. El sector inmobiliario es uno de los sectores más dinámicos de la economía en los últimos años, y aunque ha experimentado cambios bruscos como “la burbuja inmobiliaria” a finales del 2007 y principios del 2008, causando como consecuencia una crisis económica a nivel mundial, también constituye uno de los sectores estratégicos en San Luis Potosí. Los resultados obtenidos a través de la aplicación de 9 entrevistas realizadas a profundidad a mujeres que trabajan en el corretaje inmobiliario en la ciudad de San Luis Potosí muestran las diferentes capacidades que son adecuadas para que una mujer pueda desarrollarse en esta actividad. En este estudio, se encontró de manera general, que no es necesario tener una formación académica relacionada al corretaje, así como se muestra que las mujeres cuentan con una igualdad de género para poder desarrollar esta actividad. Además, se concluye que el corretaje inmobiliario permite a las mujeres tener una flexibilidad en sus horarios para que puedan complementar no solamente el ingreso familiar, sino también adquieran satisfacción por la actividad realizada.

**Palabras clave:** Sector Inmobiliario, Emprendimiento, Autoempleo, Género, San Luis Potosí.

## **Introducción**

El rol de las mujeres en la sociedad ha tomado gran relevancia académica y de investigación en la literatura internacional. La mujer ocupa un rol sumamente importante y de gran valor en el ámbito familiar y del cuidado y educación de los hijos, la atención a su pareja o cónyuge, el cuidado de personas mayores y la realización del trabajo doméstico. Todas estas actividades implican no solo esfuerzo y dedicación sino tiempo, aunado a que este trabajo es considerado invisible, devaluado y no remunerado (De la Cruz, 1992; Heyzer, 2000). En la actualidad, y como consecuencia de la liberación femenina, la globalización, las necesidades socioeconómicas y varios factores, las mujeres no solo se limitan a cumplir el rol antes expuesto, una gran proporción se han incorporado a la población económicamente activa y desempeñan múltiples actividades en diversas esferas, haciendo aún más compleja su vida.

Uno de los ámbitos en los que las mujeres han incursionado cada vez con mayor ahínco es el laboral; sin embargo, tienen que enfrentarse en el día a día con inequidades de género que rebasan el espacio ocupacional o las meras diferencias entre salarios, pues las condiciones de desigualdad están en lo económico, político, social, familiar, etcétera, quedando en una situación de desventaja (Ribas Bonet, 2015). En todos los países del mundo las mujeres se enfrentan a desafíos en la búsqueda de una mayor equidad en la vida y en el progreso de su desarrollo laboral, luchando por defender su derecho al trabajo remunerado en las organizaciones públicas y privadas, el derecho a mejores condiciones de trabajo en igualdad de competencias laborales. De acuerdo a los indicadores económicos convencionales se observa que cada vez existen más mujeres que se están incorporando al trabajo remunerado produciendo incremento en la eficacia económica (Heyzer, 2000); sin embargo, de acuerdo a los indicadores de la discriminación por razón de sexo, a pesar de que las mujeres representan la mitad de la población del mundo y ejercen las dos terceras partes del trabajo, obtienen tan solo un diez por ciento de los salarios (Jauregui de Gainza, 1992; Uribe-Echevarría B., 2008). Un gran número de mujeres por lo regular solo se pueden colocar en puestos de niveles de trabajo inferiores y con un salario bajo y en situaciones de precariedad en la gran mayoría de las organizaciones (Gonäs, 2000). La incorporación de las mujeres a la población activa y su participación en el empleo se ha venido consolidando, pero a pesar de ello para su incorporación al mercado laboral se encuentra con altas tasas de desempleo en mayor proporción que los hombres (Espino, 1999).

Aunado a lo anterior, la distribución del tiempo entre las diversas actividades que desarrollan las mujeres (laboral, familiar, casa). Esta situación lleva a plantear las siguientes preguntas de investigación: ¿Existen para las mujeres trabajadoras opciones adicionales al trabajo asalariado que le

permitan una mayor flexibilidad en su vida laboral e incrementar ingresos? ¿Existe algún sector productivo que brinde mayores opciones de crecimiento y desarrollo profesional y personal a estas mujeres que deben cubrir más de un rol? ¿Cuáles son las opciones que tienen las mujeres para poder administrar su tiempo y simultáneamente generar ingresos para su manutención y el de sus familias?

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2010 en San Luis Potosí existen 2'585,518 habitantes, de éstos el 51.25 por ciento son mujeres (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2011). En tan solo el municipio de San Luis Potosí la población es de 772,604 representando el 29.9 por ciento de la población total del Estado, siendo el municipio de mayor población. La población económicamente activa representa el 50.2 por ciento de las personas de 12 años en adelante en donde los hombres representan el 72.3 por ciento, mientras que las mujeres tan solo el 29.7 por ciento, por lo cual del 49.3 de la población no económicamente activa, el 70 por ciento lo representan las mujeres, de acuerdo a estas estadísticas se permite ver con claridad que a pesar de la lucha de las mujeres por incorporarse con mayor fuerza al campo laboral existe una gran problemática para poder hacerlo.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social en su informe laboral a mayo del 2015 de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo reporta que en San Luis Potosí de la población económicamente activa de las mujeres, el 34 por ciento se encuentra desocupada y de la población ocupada, el 54.7 por ciento labora en la economía informal, lo cual explicaría el porqué existe un alto porcentaje de población sin acceso a la salud (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2015). Además del bajo nivel de ingresos promedio en mujeres trabajadoras existe una gran problemática a que se enfrentan las mujeres en la inserción laboral, como la discriminación y desigualdad por razón de género, la dificultad de poder cumplir a las exigencias de una relación laboral, la violencia de género del cual es víctima, el acoso sexual laboral, la maternidad, los riesgos laborales en la maternidad, las incapacidades prenatales y posnatales, la lactancia, las responsabilidades familiares, el cuidado de la familia, la falta de garantías en el tema de la salud y la estabilidad en el empleo.

Dado el contexto anterior, este trabajo pretende demostrar que el corretaje inmobiliario constituye una fuente de autoempleo y emprendimiento rentable para las mujeres que desean combinar sus roles familiares y profesionales. Este estudio constituye una guía para incursionar en un mercado que representa una gran oportunidad para las mujeres que desean desarrollar sus capacidades y crecimiento profesional y económico, logrando su independencia laboral y un equilibrio en todos los roles que desempeña en la sociedad.

El sector inmobiliario es uno de los sectores más dinámicos de la economía en los últimos años, y aunque ha experimentado cambios bruscos como “la burbuja inmobiliaria” a finales del 2007 y principios del 2008, causando como consecuencia una crisis económica a nivel mundial, siempre habrá poseedores de riqueza interesados en invertir y desarrollar complejos inmobiliarios con fines especulativos, personas que demanden estos espacios inmobiliarios para su uso y desarrollo de negocios y personas en busca de viviendas como primera necesidad de espacio para establecer su hogar, así como cualquier tipo de espacios de acuerdo a sus requerimientos en donde se encuentra el gran nicho de oportunidades para las mujeres como intermediarios entre estos grupos de oferta y la demanda como asesoras de bienes y raíces (Martín Quevedo & López Pina, 2009).

## **Marco Teórico**

### *Roles y género*

Para hablar de los roles de género es necesario entender la diferencia entre sexo y género. El sexo se define en atención a la composición de cromosomas en relación a la biología y a la anatomía del ser humano, mientras que género se refiere a las características psicológicas, sociales o culturales que se atribuyen a cada persona en relación a su sexo (Ribas Bonet, 2015; Lamas, 2013); es decir, mientras el sexo es una condición biológica, el género es una construcción social e histórica (Ribas Bonet, 2015; Lamas, 2000; Hawkesworth, 2008). El tener un cuerpo de mujer o de hombre no quiere decir que tengan diferentes habilidades uno de otro para ciertos trabajos y profesiones (Lamas, 2000).

A través de los años la sociedad tradicionalmente ha otorgado diferentes roles a las mujeres y a los hombres, tanto en los ámbitos económico, político, social, laboral, etcétera; por ejemplo, en la mayoría de las familias mexicanas a los hombres se les han asignado los roles de proveedor, protector, profesionista, seguro de sí mismo, en comparación con las mujeres en cuyos roles tradicionalmente asignados son los de esposa, ama de casa, tareas domésticas en el hogar, actividades de crianza, educación y cuidado de los hijos, así como también el cuidado de los adultos que conforman parte de la familia (Aguilar Montes de Oca, Valdéz Medina, González-Arratia López-Fuentes, & González Escobar, 2013). Dichas actividades no son valoradas ni reconocidas como un trabajo, por lo cual no tienen remuneración económica a través de un salario, mientras que el trabajo que se les asigna a los hombres si está reconocido con la remuneración económica dándole cierto poder sobre las mujeres.

Cabe indicar que en años recientes se ha observado una transformación en este tipo de conductas mostrando una mayor participación de los hombres en las tareas domésticas e incluso se han

evidenciado casos en los que se cambian los roles tradicionalmente establecidos en las familias; este cambio evidencia lo que inicialmente se planteó en este párrafo, el género es una construcción social e histórica (Lamas, 2000; Garrido García, Gallegos Sánchez, & Hernández Vela, 2015) y, por ende, se modifica de acuerdo a las necesidades que los grupos humanos presentan .

A pesar de la participación de los hombres en los roles familiares y domésticos, éstos se practican tan solo como un apoyo a la mujer y no lo asumen como parte de su labor como padres de familia, por lo que sigue siendo atribuido como una responsabilidad de las mujeres y, aunque en las últimas décadas se presenta con mayor importancia la incorporación de la mujer en el trabajo, “la maternidad sigue siendo la exigencia social que da sentido a la vida de la mujer” (Aguilar Montes de Oca et al., 2013, pág. 221) y la familia sigue siendo su responsabilidad y su prioridad (Garrido García, Gallegos Sánchez y Hernández Vela, 2015).

#### *Mujeres en el sector mexicano de la construcción*

A causa de las recientes crisis, las mujeres se han visto obligadas a trabajar más para la subsistencia familiar, con más trabajo doméstico y mayor incorporación al empleo informal, pero eso no quiere decir que se presente una situación de igualdad de género sino más bien significa una mayor explotación con una gran carga laboral, esto imposibilita a la mujer a su plena incorporación al mercado laboral y al acceso a puestos de trabajo importantes en las grandes organizaciones por cuestión de cultura donde la discriminación, subordinación y desigualdad entre hombres y mujeres se sigue reflejando, en donde se observa una disminución de los ingresos e incremento en la desocupación masculina, lo que hace necesario el cambio de estructuras familiares, sociales y laborales para un cambio en la identidad de género (Ribas Bonet, 2015).

La participación de las mujeres en México en la construcción para el segundo trimestre del 2015 era de 138,713 de un total de 3'946,969 en el sector, representando el 3.52 por ciento respecto a los hombres que ocupan el 96.48 por ciento, y se ha mantenido constante desde el 2006, en un promedio de 3.01 por ciento de mujeres y 96.99 por ciento hombres. Si se observa puntualmente al Estado de San Luis Potosí, se evidencia que para el segundo trimestre del 2015 del total de la población ocupada 1'117,729, el 37.26 por ciento lo representan las mujeres, siendo 416,504, y de ésta, solo 2,261 mujeres se encuentran laborando en el sector de la construcción, lo que representa el 2.87 por ciento, mientras que los hombres participan 76,370, representando el 97.13 por ciento.

#### *El corretaje inmobiliario en San Luis Potosí*

La intermediación inmobiliaria nació como ocupación de tiempo completo a término del siglo XIX y a principios del siglo XX, presentando los inicios del profesional inmobiliario en el medio oeste y el este. La aparición del profesional como intermediario inmobiliario de bienes y raíces surge como una necesidad que exigió la clase media estadounidense por el interés en la propiedad de la vivienda para establecer su hogar. Del periodo de 1940 a 1960 al comenzar el auge de la construcción posterior a la Segunda Guerra Mundial las mujeres se incorporan al negocio del corretaje de bienes y raíces como un hecho sin precedentes describiéndose este fenómeno como un nuevo feminismo liberal. En la correduría inmobiliaria existe un mercado competitivo pero también complejo que se debe ajustar constantemente al mercado, también es necesario abordar el tema de la responsabilidad de los corredores de bienes y raíces, así como el tema de las nuevas tecnologías ocasionando grandes retos para la industria del corretaje (Norman Zietz & Sirmans, 2011; John, Donald, & Stacy, 2000).

San Luis Potosí en la actualidad es una ciudad que ha despertado un gran interés en el mercado internacional para desarrollos inmobiliarios, por su planeación estratégica para recibir empresas internacionales que prometen un escenario generador de empleos a sus habitantes y a personas de otras ciudades del país e incluso de otras naciones; este dinamismo social impulsa la construcción de centros comerciales, hospitales, vivienda, centros de entretenimiento e industria (Valdes, 2014; Stevens Vázquez, 2008) e incrementa el valor de las propiedades; al respecto, la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios (AMPI) menciona que la propiedad en San Luis Potosí incrementará su valor en un 20 por ciento a lo largo de los cinco años siguientes; aunado a lo anterior, la misma asociación estipula que aquellas entidades federativas que cuentan con la Ley de Servicios Inmobiliarios estarán en ventaja y podrían hacer crecer su actividad inmobiliaria en un 88 por ciento en los próximos 18 años, lamentablemente solo nueve de las 31 entidades federativas cuentan con la reglamentación en comento, siendo San Luis Potosí uno de ellos, pronosticándose para éste un crecimiento del 90 por ciento.

### **Metodología**

Para abordar el análisis del tema de investigación se optó por elaborar un entrevista semiestructurada aplicada de forma personal al objeto de estudio (mujeres dedicadas al corretaje inmobiliario en San Luis Potosí). El enfoque de la investigación es cualitativo dado que las preguntas que integran la entrevista son abiertas con el objetivo de recolectar los discursos de las mujeres entrevistadas, para luego integrar la interpretación y conclusiones del estudio. Se aborda la problemática que enfrentan las mujeres para incursionar en el campo laboral así como la información referida a la situación que viven

las mujeres en su intención de independizarse en el mercado laboral y emprender negocios en el corretaje inmobiliario en San Luis Potosí. Con el instrumento, se pretende detectar los aspectos que limitan su desarrollo emprendedor, identificar el nivel educativo con que cuentan las mujeres y si el rezago educativo en las habilidades tecnológicas, capacitación e información impactan en desventajas estructurales importantes para su desarrollo emprendedor, así como obtener testimonio de las mujeres para detectar si realmente el corretaje inmobiliario ofrece una oportunidad de autoempleo y de negocios que le proporcione una solución idónea para sobrellevar los roles de trabajo y familia. Finalmente se pretende detectar si están satisfechas con la remuneración económica y su realización profesional. Se realizaron 9 entrevistas a profundidad a mujeres que se dedican al corretaje inmobiliario en San Luis Potosí.

### **Resultados**

La edad de las mujeres entrevistadas se encuentra en un rango de 34-65 años de edad, no una edad límite para desempeñarse en este sector, de las cuales siete llevan dedicándose a esta actividad al corretaje inmobiliario de entre 10 años a 30 años de experiencia, dos de ellas de 5 a 10 años y solo una tiene apenas 2 años en este giro, lo cual indica que se puede tener permanencia en esta actividad. Con respecto al motivo por el cual se encuentran en esta actividad, hubo una diversidad de respuestas coincidiendo la mayoría, que es la necesidad de obtener ingresos al enfrentarse a situaciones diversas como la viudez, divorcio, responsables de familia, apoyo al esposo, negocio familiar, gusto por la actividad, enfatizando además la mayoría en la facilidad que tienen de poder administrar sus tiempos al poder realizar esta actividad de forma independiente y compaginarlos con las responsabilidades propias de mujer de familia.

De la muestra seleccionada para este estudio, se encuentra que solamente cuatro mujeres son casadas y expresaron contar con la aprobación y consentimiento de sus esposos. En cuanto a la formación académica de las entrevistadas que se dedican al corretaje inmobiliario, se observa que, a pesar de contar con estudios a nivel preparatoria, carreras técnicas y Licenciaturas, no ejercen su profesión, por lo que se deduce que no se requiere un nivel académico elevado para ejercer el corretaje inmobiliario, sin embargo, expresan que su formación académica ha sido de utilidad para desarrollarse en esta actividad. La mayoría de las entrevistadas dijo realizar otras actividades para obtener ingresos, por lo que se observa que esta actividad sí la pueden compaginar con otras actividades lucrativas.

De las preguntas realizadas en relación con su domicilio particular y al domicilio de su trabajo, manifiestan que la distancia no es ningún impedimento ni representa ningún problema para desplazarse,

por lo que no existe razón para considerar un cambio de domicilio, encontrándose que San Luis Potosí es una ciudad propicia para poder ejercer el corretaje inmobiliario. Con respecto a la pregunta realizada sobre conciliación de la vida personal con la profesional, las entrevistadas expresan que han tenido que sopesar las dificultades que se les presentan en el trabajo, al tener que cumplir también con sus responsabilidades de mujer de familia sin descuidar a sus hijos, pero que sin embargo gracias a la flexibilidad de horarios que tienen para desempeñarse y a la comunicación con la familia han podido ejercer la actividad.

De las personas entrevistadas, seis personas que laboran de forma independiente, cuatro lo hacen desde sus casas por comodidad, manifestando que como su trabajo es desplazarse a diferentes puntos de la ciudad para atender las citas al mostrar los inmuebles mantienen comunicación con sus clientes por medio del celular, además de contar con espacio e internet en sus casas y de esa manera no tienen que pagar renta y demás gastos para tener una oficina, las otras 2 sí tienen oficina propia. Todas las entrevistadas que laboran de forma independiente, manifestaron que la flexibilidad que tienen para organizar sus horarios de acuerdo sus necesidades les ha facilitado realizar la actividad en el corretaje inmobiliario y compaginarlas con su rol de mujer.

Con respecto a temas de discriminación laboral, la mitad de las entrevistadas expusieron que no han sido objeto de discriminación, mientras que la otra mitad dijo que, si han sido objeto de discriminación en su etapa laboral por razón de embarazo, por género por percibir a la mujer hormonal, más sensible, menos aguante ante diversas situaciones y por su vestimenta. Todas las mujeres entrevistadas manifestaron sentirse muy satisfechas en el aspecto personal y económico en el desempeño de su actividad, por poder sacar a su familia adelante en las necesidades económicas sin descuidar la atención a esposo e hijos en su caso al poder compaginar y administrar su tiempo en los distintos roles laborales y de familia, disfrutando con ello su trabajo.

### **Conclusiones**

Los resultados muestran que la edad no es un impedimento para realizar la actividad del corretaje inmobiliario. Además, se encontró este sector como una actividad viable para obtener ingresos teniendo la flexibilidad de horarios para poder realizar tanto los roles familiares como laborales, en el cual no es indispensable tener estudios profesionales ni relacionados con la actividad mencionada, sino más bien el conocimiento y la experiencia que se va adquiriendo. Un punto importante por resaltar es que en la generalidad las mujeres manifestaron no ser objeto de discriminación por su condición de mujer en lo familiar contando con el apoyo de su pareja o familia.

Otro aspecto relevante manifestado por las personas entrevistadas es que los ingresos obtenidos contribuyen a la economía familiar siendo beneficioso el trabajo en relación con el vínculo familiar, sin embargo, a pesar de la flexibilidad de horarios expresan tener un sentimiento de desatención a la familia. Una característica encontrada es que la actividad puede ser desarrollada desde su propia casa por la comodidad que proporciona esta actividad pudiendo organizar sus responsabilidades laborales y familiares sin tener que devengar gastos adicionales como la renta de espacio, internet, teléfono fijo etc., expresando que los clientes demandan de agentes inmobiliarios que les proporcionan servicios de calidad y confiabilidad.

Además, se encontró en la opinión de las entrevistadas que no tuvieron obstáculos, ni barreras en capacitación y acceso a créditos que las limitaran en el ejercicio de esta actividad. Considerando que no es necesario pertenecer a un gremio para ejercer la actividad en el sector inmobiliario, al igual expresan que no existe desventaja en relación al género para la obtención de sus ingresos en esta actividad en igualdad de condiciones del servicio proporcionado. Otro hallazgo en la obtención de las respuestas es que las mujeres declararon sentirse satisfechas y realizadas en esta actividad obteniendo el ingreso económico que les permite satisfacer las necesidades económicas de su familia, aspirando a un crecimiento laboral y de estabilidad familiar.

Esta investigación contribuye a promover el empoderamiento de las mujeres a través de su incorporación en sectores estratégicos, como es el corretaje inmobiliario en San Luis Potosí. Los resultados ponen de manifiesto las bondades y flexibilidad que este sector ofrece para aquellas mujeres que buscan incrementar sus ingresos sin descuidar la parte familiar.

## Referencias

- Aguilar Montes de Oca, Y.P., Valdez Medina, J. L., González-Arratia López-Fuentes, N. I., & González Escobar, S. (2013). Los roles de género de los hombres y las mujeres en el México contemporáneo. *Enseñanza e Investigación Psicológica*, 18(2), 207-224.
- De la Cruz, C. (1992). Mujer, género y desarrollo. Una estrategia pendiente. *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción comunal*, No 25/26/27, 251-258.
- Espino, A. (julio de 1999). Género, flexibilización e inserción laboral femenina. *Análisis Laboral*(8), 1-47. Recuperado el 06 de junio de 2015, de Una perspectiva sindical desde el Mercosur: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/vifa-latam/c00-01581.pdf>
- Garrido García, N. P., Gallegos Sánchez, A., & Hernández Vela, H. (2015). Mujeres Ejecutivas e Interacción Trabajo Familia:Evidencias en México. *Revista Global de Negocios*, 3(2), 83-101.
- Gonäs, L. (2000). Labour Market Transformations and Changing Gender Relations: Editorial Introduction. *Economic and Industrial Democracy*, 21(3), 275-282

- Hawkesworth, M. (2008). Cofounding gender. Recuperado el 05 de julio de 2015, <http://equidad.org.mx/ddeser/seminario/internas/lecturas/lectgenero/confundirelgenero.pdf>
- Heyzer (2000). El progreso de las mujeres en el mundo 2000 Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (11 de noviembre de 2011). Resultado de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Recuperado el 12 de marzo de 2013, obtenido de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/estrucbol.asp>
- Jauregui de Gainza, M. L. (1992). La Educación Cívica de la mujer latinoamericana: ¿Una respuesta para su emancipación? *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal*, (25-27): (235-241).
- John D, B., Donald, G.J., & Stacy, G.S. (julio-octubre de 2000). What Do We Know About Real Estate Brokerage? *Journal of Real Estate Research*, 20(1/2), 26
- Lamas Marta (2000). Diferencias de sexo, género y diferencia sexual, Cuicuilco, pp. 1-25
- Lamas, M. (2013). Género, diferencias de sexo, y diferencia sexual. Seminario de trabajo del ATAP para incorporar perspectiva de género a la investigación sociológica, 2, 84-106. Obtenido de [https://seminarioatap.files.wordpress.com/2013/02/ma\\_genero.pdf](https://seminarioatap.files.wordpress.com/2013/02/ma_genero.pdf)
- Martín Quevedo, A., & López Pina, J. M. (2009). Efecto Darwin en el mercado inmobiliario. Aproximación a un modelo de supervivencia empresarial. *Revista de Economía y Derecho*, 6(24), 25.
- Norman Zietz, E., & Sirmans, G. S. (2011). Real Estate Brokerage Research in the New Millennium. *Journal of Real Estate Literature*, 19(1), 39.
- Ribas Bonet, M. A. (2015). Desigualdades de género en el mercado laboral: Un problema actual. (D. d. Aplicada, Ed.) Recuperado el 01 de junio de 2015, de Universitat de les Illes Balears: [http://dea.uib.cat/digitalAssets/128/128260\\_4.pdf](http://dea.uib.cat/digitalAssets/128/128260_4.pdf)
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social. (mayo de 2015). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 11 de junio de 2015, de Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo: [http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas\\_atencion/areas\\_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20san%20luis%20potosi.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20san%20luis%20potosi.pdf)
- Stevens Vázquez, G. S. (2008). Crecimiento Urbano de la Ciudad de San Luis Potosí con base en la vivienda, Desarrollo y Problemática en el periodo 1993-2007. 1-164. San Luis Potosí, México.
- Uribe-Echevarria B.V. (2008) Inequidades de género en el mercado laboral. El rol de la división sexual del trabajo, pp. 1-123
- Valdes, A. L. (2014). Editorial Metroscúbicos. Recuperado el 19 de agosto de 2015, obtenido de <http://www.metroscubicos.com/articulo/guia-de-precios/2012/09/19/ciudades-prometedoras-para-vivir>

# **La cultura fiscal como estrategia para incrementar la recaudación de impuestos: Un estudio exploratorio en torno a las experiencias y desafíos que enfrenta México**

**Israel Alberto Serrano Torres**

Facultad de Contaduría y Administración, UASLP  
*alberto97torr@gmail.com*

**Ma. del Carmen Aranda Manteca**

Facultad de Contaduría y Administración, UASLP  
*mcaranda\_m@hotmail.com*

**Miguel Ángel Vega-Campos**

Facultad de Contaduría y Administración, UASLP  
*miguel.vega@uaslp.mx*

## **Resumen**

El propósito de este trabajo fue revisar y analizar las experiencias de México, en torno al desarrollo de la cultura fiscal como estrategia para incrementar la recaudación de impuestos y qué desafíos enfrenta el país al respecto. Para tal efecto, se analizaron diversas fuentes documentales como artículos, informes, notas periodísticas o de prensa, normatividad federal, libros, direcciones electrónicas, videos, entre otras. Fue un estudio cualitativo, descriptivo y exploratorio, apoyado totalmente en revisión documental. Se encontró que tanto las autoridades responsables directamente como indirectamente de la promoción y desarrollo de la cultura fiscal o contributiva, han emprendido acciones o programas para concientizar a la ciudadanía sobre la importancia que tiene el pago de impuestos al Estado; sin embargo, no se observa mayor papel que el de receptor de las acciones de cultura contributiva y educación fiscal, ante las que se muestra escéptico y receloso. Como conclusiones, se observa que México no es la excepción, en comparación con otros países de América Latina, que busca acciones o estrategias para generar una cultura tributaria apropiada de los contribuyentes. Además, se aprecia que la cultura contributiva y la educación fiscal, confrontadas con las acciones actuales que realizan las autoridades hacendarias para implementarlas y difundirlas entre la población y el escenario reciente de la política tributaria, muestran que en la medida en que los ciudadanos internalicen más la convicción de pagar voluntaria y oportunamente las contribuciones, se simplifica y fortalece la recaudación fiscal y se traduce como el medio idóneo de bienestar social.

**Palabras clave:** Cultura fiscal, educación fiscal, administración tributaria, México.

## 1. Introducción

Cuando se habla de cultura fiscal, algunos autores utilizan también el término de cultura tributaria; por lo que para el propósito de este documento, ambos términos se utilizan como sinónimo. Al respecto, Méndez (2004; citado por Castillo-Cabeza y Castillo-García, 2016, p. 151) señala que la cultura tributaria:

Se entiende como un conjunto de valores, conocimientos y actitudes compartido por los miembros de una sociedad respecto a la tributación y la observancia de las leyes que la rigen, esto se traduce en una conducta manifestada en el cumplimiento permanente de los deberes tributarios con base en la razón, la confianza y la afirmación de los valores de ética personal, respeto a la ley, responsabilidad ciudadana y solidaridad social de los contribuyentes.

Tomando como base la definición anterior, es pertinente señalar que la creación o desarrollo de una cultura tributaria o fiscal en los ciudadanos debe ser capaz de influir para que éstos de manera voluntaria cumplan con sus deberes y obligaciones en términos fiscales; de tal manera que no sea necesaria la implementación de estrategias encaminadas a incrementar la recaudación de tributos bajo presión, por temor a sanciones (Lecaros, 2018).

Pero además de lo señalado, ¿qué importancia representa el hecho de que los ciudadanos cuenten con una adecuada cultura fiscal o tributaria? Al respecto, Castillo-Cabeza y Castillo-García (2016) mencionan que la cultura tributaria permite que las personas tomen conciencia acerca de la importancia que representa el pago de impuestos, además de que se trata de un deber constitucional aportar al Estado, lo cual representa que éste pueda cumplir con su función primaria, como lo es el hecho de garantizar a la ciudadanía servicios públicos eficaces y eficientes.

En el mismo tenor de ideas, en un trabajo titulado “*Hacia el fomento de la cultura tributaria desde la primera infancia*”, Chía, Gómez, López y Porras (2018, pp. 50-51) concluyen que:

La cultura tributaria necesariamente debe ser implementada en las instituciones educativas [...], desde los hogares y con la cooperación de todos los actores sociales, ya que desde temprana edad los menores conocerán sobre la importancia de respetar al Estado mediante el pago de los tributos que correspondan.

Lo mencionado en el párrafo inmediato que antecede, se corrobora de acuerdo con los resultados de un estudio realizado por Condori, Mamani-Benito y Bernedo (2020), el cual se denomina “*Eficacia del programa ¡Qué importante es tributar! en el desarrollo de cultura tributaria en adolescentes*”, mismo que fue ejecutado en Perú. Derivado de esta investigación, los citados autores concluyen que:

El programa “¡Qué importante es tributar!” es eficaz para desarrollar un adecuado dominio de conocimientos, mejorar la percepción e incrementar el nivel de actitudes favorables hacia la tributación, en una muestra de adolescentes de la ciudad de Juliaca. El impacto positivo del programa en los participantes, evidencia la necesidad que el estado peruano pueda tomar en cuenta y aplicar este tipo de estrategias desde el ámbito escolar (Condori et al., 2020, p. 75).

Por otra parte, en un trabajo titulado “*La educación como apoyo en el fortalecimiento de la cultura tributaria. Caso: NAF-UCACUE*”, Mendieta (2018, p. 156) señala que:

Es importante reconocer a la cultura tributaria, como base fundamental en el cumplimiento voluntario de los impuestos; siendo evidente la relación positiva entre una buena percepción del sistema tributario; la cual sumada a un conocimiento pleno de los aspectos que enmarcan los tributos, hace que esta cultura se fortalezca y se constituya en garantía de una recaudación sostenida en el largo plazo.

Asimismo, en un trabajo titulado “*Valores: Perspectiva desde la investigación-acción participativa en la cultura tributaria venezolana*”, el cual tuvo como propósito analizar la perspectiva de los valores en la cultura tributaria de los venezolanos desde el método de investigación-acción participativa de Montero (2012), Villalba y Guillén (2018, p. 88) comentan que:

[...], un individuo determinado, analiza el fenómeno de la cultura tributaria desde su óptica y nivel de interés y luego trata de percibir qué valor tiene dicho fenómeno para cada uno de los restantes actores involucrados, generando unas líneas entrelazadas de percepciones que difícilmente coincidirán, puesto que cada uno de ellos tienen diferentes intereses y objetivos.

Por otro lado, en un estudio titulado “*La cultura tributaria en la recaudación de los tributos*”, el cual se enfocó en evaluar la cultura tributaria en la recaudación de los tributos, Neira-Galván (2019, p. 210) llegó a los resultados que se muestran en la Tabla 1, después de haber entrevistado a profundidad a

cinco asesores tributarios que se desempeñan en el libre ejercicio de la profesión y asesoran a un consorcio empresarial en Ecuador.

Tabla 1. *Reflexiones acerca de la cultura tributaria en la recaudación de los tributos*

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La cultura tributaria nace con la idea de diseñar un sistema tributario para orientar al ciudadano y que lo invite a cumplir sus obligaciones de una forma ordenada, el reto como pilar fundamental es fortalecer la atención al contribuyente mediante la información, servicios y la educación. Esta cultura es promovida mediante el cumplimiento de obligaciones voluntarias y así fortalecer el desarrollo de la sociedad.</li><li>▪ Dentro de las características de la cultura tributaria, es factible que el estado aplique los correctivos necesarios para lograr los tributos que deben pagar sus contribuyentes. Solo bajo este logro, puede el Estado cumplir con su obligación constitucional de velar por el bien común y proporcionar a la población los servicios básicos que ésta requiera.</li><li>▪ La legislación tributaria viene a estar fijada por leyes, en tanto que son las encargadas de especificar el objeto del gravamen, su base imponible, las alícuotas, el momento de perfeccionamiento del hecho imponible, las deducciones admitidas y las exenciones, tanto de carácter objetivo como subjetivo. Asimismo, son las encargadas de casi la totalidad de las cuestiones relativas al sistema de determinación del tributo, tales como criterios de valuación de activos y pasivos, métodos de contabilización, regímenes de amortización y tratamientos a otorgar a los diversos tipos de contribuyentes y operaciones.</li><li>▪ El valor de la materia gravada, fue considerado como un factor que abarca la totalidad de la materia gravada definida por la legislación, es decir, aquella que considera la materia potencial de la contribución, por lo que cabe atender el efecto que sobre ella produce el incumplimiento de las obligaciones tributarias.</li></ul>
--

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Neira-Galván (2019, p. 210).

Con relación a lo señalado en la Tabla 1, se coincide con Benalcazar (2015; citado por Yaguache, Pardo y Espejo, 2018) cuando éste señala que la mayor parte de los países latinoamericanos se han enfocado en la búsqueda de estrategias que les permitan generar una cultura tributaria para que los ciudadanos expresen la conducta apropiada que se espera de los contribuyentes frente a la administración tributaria, ya que desde la perspectiva ética, las obligaciones tributarias constituyen un deber moral fundado en la justicia legal. Con relación a este aspecto, Yaguache *et al.* (2018) concluyen a través de un trabajo titulado “*Estrategias para fomentar la cultura tributaria desde la academia. Caso UTPL*”, que para fomentar la cultura tributaria se requiere de un trabajo conjunto entre la administración tributaria, la academia y la sociedad.

Ante ese panorama, este trabajo tiene como propósito realizar una revisión y análisis acerca de la experiencia que se tiene en México, en cuanto al desarrollo de la cultura fiscal como estrategia para incrementar la recaudación de impuestos y qué desafíos enfrenta el país en este sentido.

## **2. Marco teórico-conceptual y jurídico en torno a la cultura contributiva**

## 2.1. Definición de cultura

Para adentrarnos en la revisión del término de cultura contributiva, resulta conveniente primero conocer qué es la cultura en términos generales. Al respecto, el diccionario de la lengua española, expone que la palabra cultura se deriva del latín *cultūra* y presenta dos acepciones que son útiles para los propósitos de este trabajo. Por una parte, se indica que la cultura es un “conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico” (Real Academia Española [RAE], 2019). Por otro lado, el citado diccionario menciona que el concepto de cultura también se refiere a un “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (RAE, 2019).

Con apoyo en las definiciones consideradas en el párrafo que antecede, se puede entonces señalar que la cultura de una persona tiene que ver no solamente con el conjunto de conocimientos que el individuo posee para desarrollar su juicio crítico, sino también con sus modos de vida y costumbres que adopta, dependiendo de la época y grupo social al que pertenece. Lo aquí señalado servirá de base para poder comprender en mayor profundidad otros conceptos que se presentan en las siguientes líneas del documento.

## 2.2. ¿Qué es la cultura fiscal, tributaria o contributiva?

Tal como ya se indicó en el apartado introductorio de este trabajo, para el propósito de este documento, los términos cultura fiscal, cultura contributiva y cultura tributaria se utilizarán como sinónimo. Por lo tanto, la definición dada por Méndez (2004; citado por Castillo-Cabeza y Castillo-García, 2016, p. 151), resulta acertada para responder a la interrogante del apartado que aquí se expone, el cual menciona que la cultura tributaria:

Se entiende como un conjunto de valores, conocimientos y actitudes compartido por los miembros de una sociedad respecto a la tributación y la observancia de las leyes que la rigen, esto se traduce en una conducta manifestada en el cumplimiento permanente de los deberes tributarios con base en la razón, la confianza y la afirmación de los valores de ética personal, respeto a la ley, responsabilidad ciudadana y solidaridad social de los contribuyentes.

Siguiendo con la revisión del término cultura fiscal, la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (PRODECON) (Sin fecha), señala que:

La cultura contributiva es una vertiente de la cultura democrática. La participación es una necesidad para fortalecer el sistema democrático, que requiere de ciudadanos responsables e informados que participen en el desarrollo del Estado. Una de las formas de colaborar en el progreso de nuestro país es con el pago justo de los impuestos. El desarrollo de la Cultura Contributiva está en relación con el nivel de confianza del ciudadano respecto del desempeño y funcionamiento del Estado.

Por otro lado, Esquivel (2013) expone que:

[...], la cultura contributiva, es aquello, pero respecto a la tributación y la observancia de las leyes que rigen la conducta manifestada en el cumplimiento permanente de los deberes tributarios con base en la razón, la confianza, la afirmación de los valores de la ética personal, el respeto a la ley la responsabilidad ciudadana y la solidaridad social.

Autores como Cabrera-Ignacio, Cupul-Rosado, Moo-Novelo, y Zapata-Aguilar (2017), exponen que tanto el desarrollo de la cultura como la instrucción fiscal pueden ayudar a que los contribuyentes tiendan a cumplir de manera voluntaria con sus obligaciones en materia tributaria, ya que ello repercutiría para crear una conciencia de responsabilidad con sus obligaciones que tienen con el Estado.

En este sentido Loera (2016; citado por Cabrera-Ignacio et al., 2017, p. 90) expresa que:

La cultura fiscal es la conciencia de los individuos de una sociedad, sean empresarios, asalariados o comerciantes, donde el pago de impuestos no solo es una obligación de pagar impuestos, sino a través de ellos se realiza la solidaridad social para ayudar a la clase vulnerable y por ende es el actuar con ética no sólo en la determinación del pago de impuestos sino en optimizar los recursos públicos que recibe como servicios o activos de uso común; la autoridad debe conducirse con ética, probidad, honestidad, profesionalismo y apego no solo a la legalidad, sino al respeto de los derechos humanos de los contribuyentes que gozarán en todo momento de la presunción de actuación de buena fe. Que todo acto de corrupción no es en detrimento de la autoridad o del gobierno sino de la sociedad.

Si la cultura es el conjunto de valores, creencias o actitudes de un determinado grupo social, la cultura fiscal se refiere al cumplimiento cabal de los deberes tributarios con base en la razón y la confianza, como declara el Sistema de Administración Tributaria (SAT), considerando la existencia de dos importantes figuras: el contribuyente quién tiene la obligación de aportar recursos para el sostenimiento del Estado y el Estado mismo como encargado de destinar los recursos públicos al bien común. Por lo que resulta necesario renovar las creencias arraigadas con el colectivo social respecto de la tributación para fortalecer el vínculo de confianza perdido y transitar hacia una relación de colaboración entre la administración tributaria y los contribuyentes (Esquivel, 2013, p. 5).

Por lo que se refiere a la cultura contributiva en México, algunos autores como Esquivel (2013) señalan que el sistema tributario mexicano se ha caracterizado por su baja recaudación, en comparación con otros países de América Latina, lo cual –en palabras del citado autor– se puede explicar por los altos niveles de informalidad, una administración tributaria débil, bases impositivas estrechas, así como la existencia de una alta tasa de evasión fiscal. No obstante, lo anterior, el citado autor menciona que en México sí existe una cultura contributiva; sin embargo, la percibe débil como parte de un entramado en el que se conjugan diversas creencias y valores.

Sea que se trate de posturas oficiales o de opiniones de profesionales independientes, se obtiene que la cultura tributaria y la educación fiscal se traducen en la conciencia de los ciudadanos para pagar de manera voluntaria y oportuna las contribuciones o impuestos que les corresponden, por ser este el medio de aportar al Estado los recursos que se requieren para el bienestar social y que a la postre, el pago de impuestos es un instrumento de justicia social para el desarrollo de todos y también de solidaridad con los segmentos sociales más desprotegidos.

Por lo tanto, la cultura tributaria radica en la formación de valores, de conciencia cívica y de participación ciudadana, así como de educación fiscal sobre los impuestos, su importancia en el ámbito económico, sus tipos y la incorporación de los individuos en el ciclo tributario del contribuyente, entre otros conceptos tributarios básicos accesibles a todos los individuos.

### **2.3. La importancia de la educación fiscal para los contribuyentes**

En términos de la PRODECON (Sin fecha), la legislación que existe en materia fiscal es de alta especialidad, ello sin considerar lo abundante y compleja que ésta resulta para la comprensión por parte de los contribuyentes, quienes en la mayoría de los casos la incumplen más por desconocimiento que con la intención de hacerlo. Sigue exponiendo la referida entidad del gobierno federal, que:

La tarea de acercar este tipo de conocimientos a las personas y desplazar un sistema de creencias no es sencilla, ya que esto implica diversas cuestiones como el nivel educativo, la economía informal, el ideario colectivo respecto a la autoridad fiscal, etc. Por ello, lo deseable es contar con herramientas pedagógicas en educación fiscal desde el nivel educativo básico, que se inserten en esquema de formación cívica y ética del ciudadano.

En este sentido, Díaz y Lindemberg (2014, pp. 229-330) mencionan que:

La educación fiscal es un proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene como objetivo fomentar una ciudadanía activa, participativa y solidaria, mediante la comprensión tanto de sus derechos fiscales, especialmente la adecuada gestión del gasto público por parte de los gobernantes, como de sus obligaciones, de manera específica el deber fundamental de pagar impuestos.

Tratándose de México, el pago de las contribuciones es preocupante por lo que la educación fiscal podría incidir en aspectos de voluntariedad y conciencia en el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes. Resulta deseable que en vez de que todos los esfuerzos gubernamentales se centren en establecer opciones legislativas y de fiscalización para hacer que los ciudadanos paguen las contribuciones que les corresponden, se disponga de más ciudadanos que estén convencidos de que al pagar sus impuestos contribuyen al desarrollo económico y social y sean artífices del cumplimiento voluntario y oportuno de la obligación fiscal.

Por lo tanto, se puede considerar que existe una opción para lograr el cumplimiento por convicción, el cual radica en el mundo de la educación académica, y esto es, la construcción de la conciencia tributaria; es decir, el trabajo de la institución hacendaria en conjunto con la institución educativa para formar al futuro contribuyente, desde sus distintas etapas de formación escolarizada en las cuales, a través de la impartición de contenidos educativos de cultura contributiva y educación cívico-fiscal, interiorice y haga suyos conceptos o valores como es el deber de pagar impuestos, entendido un acto de integración

político-social, que a la postre será el medio eficaz que le permitirá a las personas ejercer sus derechos ciudadanos y humanos.

## **2.4. Aspectos jurídicos en materia de contribuciones fiscales**

En este apartado se aborda el sustento normativo en que se apoyan las obligaciones fiscales que los contribuyentes deben observar, así como las facultades que la autoridad hacendaria debe ejercer en la materia; es decir, por una parte la obligatoriedad legal de contribuir y por otro lado, la obligatoriedad que la autoridad tiene para acompañar a los contribuyentes y hacer más dúctil y asequible la tarea de cumplimiento en materia fiscal.

### **2.4.1. Definición de obligación**

Los seres humanos por naturaleza interactúan para ejecutar actividades, que van desde la cotidianidad de un saludo, hasta situaciones más complejas como ponerse de acuerdo para emprender una obra o empresa. En dicha sociabilidad, sería hartamente difícil la convivencia si lo único que imperara fuera la voluntad del más fuerte, lo que bien sabido es, daría reversa a la civilización como hoy la conocemos, por lo que a través de la norma jurídica se concilian los intereses de las personas, mediante la figura de un tercero que la aplica con independencia de la voluntad de aquellos que deben acatarla, con el objetivo de crear y preservar la paz social.

Es así como en el ámbito del derecho civil y mercantil y del derecho en sus diversas ramas, se observa que una forma en que las personas se relacionan, es a través de un vínculo, por el que se exigen unos de otros el hacer, el dar o el no hacer algo que es de interés para una o más personas. De dicho vínculo surge la facultad que tiene una persona llamada acreedor de exigir de otra, llamada deudor, una prestación o una abstención, presentándose una relación que une a estas dos personas: deudor y acreedor, que recibe el nombre de obligación; que vista del lado pasivo toma el nombre de deuda u obligación, y del lado activo, se denomina derecho personal o de crédito.

La obligación, por tanto “[...] es el vínculo jurídico en virtud del cual una persona llamada deudor está constreñida (obligada) a dar a otra, llamada acreedor, una cosa, o a realizar un hecho positivo o negativo.

Según esta definición, el sujeto activo de la relación puede exigir al obligado (deudor) el cumplimiento de lo pactado [...]” (Moto Salazar, 2019, p. 231).

#### **2.4.2. La obligación tributaria**

De la concepción general de obligación, como un deber de dar, hacer o abstenerse de hacer aplicado al universo de las relaciones humanas, se transita hacia el concepto específico de dicha figura en materia tributaria. Al respecto, expone Delgadillo (2012, p. 91) que “la obligación tributaria es la conducta consistente en un dar, hacer, no hacer o tolerar, que un sujeto debe cumplir por haber realizado el supuesto previsto en la norma tributaria [...]”.

Por su parte, en un compendio sobre derecho fiscal, la Universidad Tecnológica de México (UNITEC) (1999), considera que debe establecerse una distinción entre lo que es la obligación fiscal y la obligación tributaria, al conferir a la primera una acepción amplia que comprende a toda clase de ingresos que percibe el Estado, en tanto que el contenido de la obligación tributaria lo determina como limitado, de tal suerte que define a la obligación fiscal como:

[...] el vínculo jurídico de contenido preponderantemente económico que se establece entre el Estado, como acreedor y una o varias personas físicas o morales como deudor o deudores, que constriñe a estas últimas a realizar el pago de una contribución o llevar a cabo actos y abstenciones que consignan las leyes fiscales en beneficio del Estado [...].

Por otra parte, la UNITEC (1999) señala que “la obligación tributaria, en cambio, tiene que ver únicamente con los tributos, es decir, con las contribuciones que tengan el carácter de impuestos, aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejoras y derechos”.

En tal sentido, la obligación vista desde un aspecto sustancial y conforme se ha expresado, se traduce en un deber de pagarle al Estado una cantidad de dinero, como una acción de dar en virtud de haberse causado la contribución y a su vez el Estado, tiene la facultad de exigir de manera coercitiva el pago adeudado.

En palabras de Rodríguez (2003), existen otro tipo de obligaciones que corren a cargo de los contribuyentes y terceros o responsables solidarios, que son de un carácter formal y son concebidas para hacer eficaz la obligación principal o sustantiva, por lo que tienen una naturaleza administrativa o de policía tributaria, es decir, que son de apoyo al hecho sustancial de pagar una contribución y hacerlo de manera correcta y oportuna. En este sentido, el citado autor expresa que:

Ambos tipos de obligaciones son de naturaleza fiscal, es decir, ambas son obligaciones fiscales, pero podemos distinguirlas por su objeto. En las obligaciones derivadas de la causación de los tributos el objeto es siempre y exclusivamente un dar (la cantidad de dinero que se entrega al Estado). En el otro tipo de obligaciones el objeto puede ser un hacer (presentación de declaraciones, manifestaciones o avisos, llevar una contabilidad; etcétera), un no hacer (no introducir al país mercancía extranjera por sitios no autorizados, no adquirir mercancía por la que no se acredite su legal estancia en territorio nacional, etcétera). Las obligaciones de hacer se relacionan con la determinación de créditos fiscales; las de no hacer con la prevención de la evasión fiscal; y las de tolerar con la represión a la evasión fiscal (Rodríguez, 2003, p. 109).

#### **2.4.3. La relación jurídico-tributaria**

Se ha visto que el concepto de obligación, abordado desde la luz del derecho fiscal, se muestra como un vínculo que liga a los involucrados en el hecho de que a uno le corresponde pagar y a otro le corresponde cobrar, esto es, se presenta una liga relacional conocida como relación jurídico-tributaria, a la que se define como: “[...] un vínculo jurídico entre diversos sujetos respecto del nacimiento, modificación, transmisión o extinción de derechos y obligaciones en materia tributaria [...]” (Delgadillo, 2012, p. 90).

Por su parte, Margáin (citado por Rodríguez, 2003, p. 112) señala que “la relación jurídica tributaria la constituye el conjunto de obligaciones que se deben el objeto pasivo y el sujeto activo y se extinguen al cesar el primero en las actividades reguladas por la ley tributaria”.

#### **2.5. La obligación de la autoridad en materia de información y formación tributaria**

En la cúspide de nuestra legislación se ubica la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), y es a ella a la que se recurre para traer a este estudio el sustento legal primigenio por el que se tiene el deber de colaborar a las finanzas públicas. La base de nuestro sistema contributivo reside en el artículo 31 fracción IV de la CPEUM, que en síntesis establece el deber de los gobernados de contribuir al gasto público.

Ahora bien, en ese mismo tenor de obligación a la contribución y como el presente trabajo aborda ese aspecto desde la perspectiva de la cultura de la contribución y la educación fiscal, como herramientas para incentivar y proveer al fortalecimiento de la conciencia social, para la voluntariedad en el pago de los impuestos, se sienta la base normativa por la que las autoridades fiscales se encuentran obligadas a trabajar con el contribuyente para incentivar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.

Una vez invocada la CPEUM, se cita el Código Fiscal de la Federación (CFF), el cual en su Capítulo Primero, Título Tercero, ordena las disposiciones para el mejor cumplimiento de las facultades de las autoridades fiscales, de las que concretamente se hace referencia de aquellas que tienen que ver con la asistencia a los contribuyentes, por lo que solamente se indican extractos del numeral treinta y tres del CFF, mismo que se cita en las siguientes líneas:

Artículo 33.- Las autoridades fiscales para el mejor cumplimiento de sus facultades, estarán a lo siguiente:

I.- Proporcionarán asistencia gratuita a los contribuyentes y para ello procurarán:

- a).- Explicar las disposiciones fiscales utilizando en lo posible un lenguaje llano alejado de tecnicismos y en los casos en que sean de naturaleza compleja, elaborar y distribuir folletos a los contribuyentes.
- b) Mantener oficinas en diversos lugares del territorio nacional que se ocuparán de orientar y auxiliar a los contribuyentes en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, incluso las que se realicen a través de medios electrónicos, poniendo a su disposición el equipo para ello [...].
- f).- Efectuar en distintas partes del país reuniones de información con los contribuyentes, especialmente cuando se modifiquen las disposiciones fiscales y durante los principales periodos de presentación de declaraciones.
- g) Publicar anualmente las resoluciones dictadas por las autoridades fiscales que establezcan disposiciones de carácter general agrupándolas de manera que faciliten su conocimiento por parte de los contribuyentes; se podrán publicar aisladamente aquellas disposiciones cuyos efectos se limitan a

periodos inferiores a un año. Las resoluciones que se emitan conforme a este inciso y que se refieran a sujeto, objeto, base, tasa o tarifa, no generarán obligaciones o cargas adicionales a las establecidas en las propias leyes fiscales [...].

[...] Los servicios de asistencia al contribuyente a que se refiere esta fracción, también deberán difundirse a través de la página electrónica que al efecto establezca el Servicio de Administración Tributaria. En dicha página también se darán a conocer la totalidad de los trámites fiscales y aduaneros[...].

II. Establecerán Programas de Prevención y Resolución de Problemas del Contribuyente, a fin de que los contribuyentes designen síndicos que los representen ante las autoridades fiscales, los cuales podrán solicitar opiniones o recomendaciones a las autoridades fiscales, respecto de los asuntos que les sean planteados por los contribuyentes[...].

III. Para los efectos de lo dispuesto en este artículo, la autoridad fiscal, para el mejor ejercicio de sus facultades y las de asistencia al contribuyente, podrá generar la clave de Registro Federal de Contribuyentes con base en la información de la Clave Única de Registro de Población a fin de facilitar la inscripción a dicho Registro; podrá realizar recorridos, invitaciones y censos para informar y asesorar a los contribuyentes acerca del exacto cumplimiento de sus obligaciones fiscales y aduaneras y promover su incorporación voluntaria o actualización de sus datos en el registro federal de contribuyentes [...].

Como se puede apreciar en el extracto de la legislación presentada, se observa que las autoridades fiscales están constreñidas a proveer el mejor desarrollo de sus atribuciones a través de asistir a los contribuyentes para el mejor cumplimiento de la obligación fiscal.

### **3. Metodología**

Tal como ya quedó establecido en el apartado de introducción de este documento, el objetivo del trabajo fue realizar una revisión y análisis acerca de la experiencia que se tiene en México, en cuanto al desarrollo de la cultura fiscal como estrategia para incrementar la recaudación de impuestos y qué desafíos enfrenta el país en este sentido. Para tal efecto se recurrió a diversas fuentes documentales como artículos, informes, notas periodísticas o de prensa, diversa normatividad federal, libros, direcciones electrónicas, videos, entre otras. Como se puede observar, se trató de un estudio con enfoque cualitativo, ya que se apoyó totalmente en revisión y análisis documental. El trabajo fue preponderantemente descriptivo y exploratorio, ya que no se realizó la manipulación de ninguna variable.

#### 4. Revisión y análisis de resultados

Considerando que este trabajo tuvo como propósito realizar una revisión y análisis acerca de la experiencia que se tiene en México, en cuanto al desarrollo de la cultura fiscal como estrategia para incrementar la recaudación de impuestos y qué desafíos enfrenta el país al respecto, se encontró que el Servicio de Administración Tributaria (SAT), a través de la publicación titulada “SAT: 20 Años de Cumplir con México”, realiza un recuento de lo que ha significado en la historia nacional, el nacimiento y continuidad del órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), además de los aspectos inherentes a la materia contributiva (Tabla 2).

Tabla 2. *La formación de una cultura contributiva*

El Programa de Civismo Fiscal y Cultura Contributiva del Servicio de Administración Tributaria (PCFCC) nace en 1997, para crear conciencia social sobre la importancia del cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales. Parte de la certeza de que para lograr un cambio sustancial en la sociedad, es indispensable implementar estrategias concretas que presenten a los ciudadanos la vía idónea para su participación en la vida pública, en este caso como contribuyentes.

El PCFCC tiene como objetivo que los ciudadanos perciban a la institución o autoridad como un ente cercano y accesible, constructor de un ejercicio público moderno y eficiente. La estrategia se encamina a promover el cumplimiento, mejorar la imagen de las instituciones y lograr el conocimiento y la aceptación del sistema tributario.

En estos 20 años el SAT ha aprovechado cada momento que el contribuyente interactúa con la administración tributaria para promover valores y conductas de responsabilidad social, generando espacios de reflexión sobre la importancia de la contribución para la construcción del bienestar común, a través de las distintas etapas del PCFCC.

La Administración General de Servicios al Contribuyente es la encargada de operar las estrategias del PCFCC, el cual sigue las siguientes líneas de acción: la educación formal, la educación informal de segmentos específicos de contribuyentes y acciones para la mejora continua del PCFCC.

*Fuente:* Elaboración propia a partir del SAT (2017).

Además de la información presentada en la Tabla 2, con el objetivo de fortalecer y desarrollar la cultura contributiva y la educación fiscal en México, el SAT (2017) ha ejecutado las acciones y programas que se enuncian en los siguientes renglones:

##### *a) Educación fiscal en el ámbito formal*

Las acciones de educación fiscal en el ámbito formal están orientadas a los individuos que se encuentran en formación en instituciones educativas de nivel básico, medio y superior, a través de las siguientes estrategias:

- *Lecciones en libros de texto gratuito de la Secretaría de Educación Pública.* Se han desarrollado propuestas de contenidos para la *currícula* educativa de la asignatura de Formación Cívica y Ética, incorporados en el libro de texto gratuito de quinto grado de educación básica desde 2015. Actualmente, se trabaja en propuestas para todos los niveles de primaria y secundaria.

- *Niños a bordo y brigada contributiva.* Son estrategias nacionales que surgen como una oportunidad de posicionar mensajes de educación fiscal y cultura contributiva en el público infantil y juvenil de entre 6 y 17 años, mediante juegos y actividades que refuerzan los valores cívicos y la importancia de contribuir para el bien común. Se basa en la explicación lúdica sobre el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y su importancia; actividades recreativas basadas en juegos tradicionales, en las que se brindan mensajes sobre los servicios públicos y acciones de contribución, y la ciudad de la contribución, la cual busca generar conciencia sobre la función social de los impuestos. En los últimos dos años, el Servicio de Administración Tributaria realizó 73 eventos en todo el país, con un total de 9,408 participantes.

- *Puertas abiertas.* Esta estrategia de vinculación con instituciones de educación superior tiene como propósito acercar a los jóvenes universitarios con los servicios que brinda el SAT, mostrar con transparencia el quehacer diario en la institución y crear lazos de confianza y credibilidad con los futuros profesionistas. Asimismo, busca formar conciencia sobre la importancia del cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales y fomentar el valor de la formalidad en los jóvenes que desean emprender nuevas empresas.

Para lograr este objetivo, se imparten talleres de cultura contributiva. Cuando concluyen los talleres, se realizan visitas guiadas a las Administraciones Desconcentradas de Servicios al Contribuyente, donde los universitarios tienen la oportunidad de observar personalmente el ciclo tributario y cómo se administra.

Del mismo modo, se realizan recorridos en la aduana, con el propósito de que los visitantes observen los procesos en el despacho de mercancías y pasajeros, y conozcan la tecnología involucrada en tal fin, sensibilizándose de la importancia que tienen los servicios aduaneros en las dos principales

encomiendas que tiene la aduana: coadyuvar en la seguridad nacional y facilitar un comercio exterior cada vez más demandante, complejo y dinámico, que es básico para los sectores productivos del país.

Con la participación de instituciones como la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (PRODECON), el Instituto Nacional del Emprendedor, KidZania, Banamex, *Startup México* y el Club de Emprendedores de la Ciudad de México, en 18 eventos de Puertas Abiertas, se recibieron a 51 instituciones de educación superior, con la participación de 1,122 estudiantes y 64 docentes.

- *Jornadas Universitarias*. Consisten en realizar acciones de vinculación entre el SAT y las instituciones de educación superior, en donde se sensibiliza a los futuros profesionistas en temas de ética y de responsabilidad ciudadana a través de los talleres de cultura contributiva. Asimismo, se abordan los temas fiscales y aduaneros más importantes para la comunidad universitaria, por parte del personal del SAT e instituciones invitadas. Los componentes de las jornadas son: a) Talleres de cultura contributiva, b) Foros interactivos, c) Conferencias de formación e información tributaria, y d) Conferencias temáticas impartidas por un experto.

#### *b) Educación fiscal en el ámbito no formal*

Las acciones de educación fiscal en el ámbito no formal están orientadas a atender a la sociedad en general, a través de estrategias como las que enseguida se mencionan:

- *Maratones de conocimientos del SAT y de historia de la tributación*. El Colegio de Contadores Públicos de México, con la colaboración del SAT, publica una convocatoria nacional dirigida a instituciones de educación superior de todo el país, que impartan la carrera de contaduría pública y carreras afines, a participar en un *Maratón de conocimientos del SAT*, que consiste en una competencia intelectual de temas fiscales. A través del esfuerzo a que obliga la competencia, los estudiantes reafirman habilidades, conocimientos y valores cívicos y éticos de manera integral en las diferentes áreas de conocimiento de la administración tributaria.

- *Espacios lúdico-educativos*. El SAT cuenta con dos pabellones dentro de Granja las Américas: Mi ciudad y Granitos de arena, en los cuales se fomenta la cultura contributiva a través de actividades

lúdicas y formativas, encaminadas a enseñar a los niños el valor de contribuir y los beneficios que de ahí derivan.

- *KidZania*. Espacio de educación, entretenimiento y convivencia infantil donde los niños pueden jugar a ser adultos y adquirir valores ciudadanos. Aquí el SAT cuenta con una réplica de una oficina de impuestos y otra de aduanas.

- *Segmentos específicos*. Son acciones de cultura contributiva y tributaria que ofrecen información oportuna con el objetivo de promover el cumplimiento voluntario de obligaciones fiscales a determinados segmentos de contribuyentes.

- *Educación por medio de cursos abiertos masivos en línea*

La Plataforma Aprende-Fundación Slim. Es una iniciativa de la Fundación Slim que desarrolla programas en los ámbitos de educación, salud, empleo, desarrollo económico, migrantes, seguridad vial, deporte, medio ambiente, justicia, cultura, desarrollo humano y ayuda humanitaria. Dentro de las iniciativas del Programa de educación fiscal, el SAT se vincula a las actividades de la Plataforma Aprende por medio de contenidos temáticos enfocados a la formación de cultura contributiva.

- *EUROsociAL*. Es un foro internacional de intercambio de experiencias gubernamentales auspiciado por la Unión Europea (UE), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas como organismos patrocinadores en el que se abordan, como parte de sus distintos ejes temáticos, el de fiscalidad, y como subtema, el de educación fiscal.

El SAT participa en los talleres internacionales desde 2003. Durante 2015 se realizaron cuatro encuentros; en todos ellos, además del tema central, se revisan los avances y las propuestas de distintas iniciativas que los países participantes llevan al foro y proponen para efectuar. Como resultado de ello, en México se han implementado las siguientes iniciativas: Herramientas de evaluación de estrategias de Educación Fiscal; la miniserie de televisión *El debut de la banda*; la adaptación de juegos digitales para niños; los Núcleos de Apoyo Contable y Fiscal; la campaña de comunicación de educación fiscal;

la materia de formación e información tributaria y su guía, y espacios educativos (KidZania). En 2017, el SAT nuevamente está presente en la tercera fase del programa denominado EUROsociAL, exclusivamente en el ámbito de educación fiscal y cultura contributiva, como apoyo para contrarrestar la informalidad y promover la cultura del cumplimiento.

- *Red de educación fiscal.* Dentro de la estrategia de vinculación internacional, la Red de educación fiscal es una red de colaboración creada por EUROsociAL, que sirve como punto de encuentro entre administraciones tributarias, instituciones educativas y organismos públicos de América Latina y la UE para fortalecer la educación fiscal. En este caso participan 13 administraciones tributarias de América Latina (miembros plenos) y seis administraciones tributarias de la UE (instituciones asociadas), así como 12 instituciones educativas de América Latina. Desde la creación de la Red, en 2008, se considera a México para participar como miembro activo y permanente en el proyecto, derivado de los trabajos realizados, particularmente en el Programa de Vinculación con Universidades y los Núcleos de Apoyo Fiscal.

En mayo de 2015, el SAT se adhiere a esta red y en julio de ese mismo año resulta electo por decisión unánime para ocupar el cargo de Secretaría Permanente. La red trabaja en seis ejes temáticos que propician el desarrollo colaborativo entre los miembros, que son: educación formal, educación informal, enseñanza superior, núcleos de apoyo contable y fiscal, estrategias de comunicación y estrategias de medición de la educación fiscal. Además, cuenta con un portal digital ([educacionfiscal.org/](http://educacionfiscal.org/)) que permite intercambiar experiencias, lo cual se complementa con diversas secciones como: blog, biblioteca virtual, experiencias innovadoras, noticias, canal en *Youtube* y cuenta de *Twitter* (@*culturafiscal*), entre otros.

- *Herramientas de evaluación de las estrategias de educación fiscal.* Esta iniciativa es uno de los compromisos que derivan de la participación del SAT en el foro internacional EUROsociAL, el cual busca establecer metodologías unificadas para medir el efecto y resultados logrados por una determinada acción de educación fiscal. Se han efectuado actividades en Madrid, España, en Porto Alegre, Brasil, y en la Ciudad de México.

En 2015, México desarrolló una encuesta de intercepción como instrumento para conocer la opinión de los usuarios de los servicios de un Núcleo de Apoyo Fiscal. Se efectuó un piloto en la Universidad

Nacional Autónoma de México y se realizó un ejercicio en 10 universidades en ocho entidades federativas del país, donde se aplicaron 320 encuestas con 24 áreas de oportunidad, tales como ubicación de los Núcleos de Apoyo Fiscal, horarios y difusión. En mayo de 2016, se liberó el primer producto de este esfuerzo: la Guía para el Monitoreo y Evaluación de Resultados de los Núcleos de Apoyo Fiscal, en coordinación con EUROsocial.

Siguiendo con la revisión de experiencias que ha tenido México en cuanto a estrategias implementadas para el desarrollo de la cultura fiscal, se encontró que también la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (PRODECON), ha tenido participación en el tema. Al revisar su sitio oficial en Internet, se ubicó una liga denominada Cultura contributiva, en la que se observa que la PRODECON ha organizado concursos en materia de cultura fiscal, que van desde dibujo infantil a tesis sobre cultura de la contribución, así como información sobre lo que son las contribuciones y para qué sirven, los principales derechos de los contribuyentes, como es el derecho a ser informado, a ser escuchado y asistido, a no pagar más contribuciones que las debidas, entre otros.

Dentro de la misma dirección electrónica de la PRODECON, se destaca la institucionalización del “Día Nacional del Contribuyente” y del “Premio Nacional de Cultura Contributiva” para reconocer el papel fundamental de los contribuyentes. En este sentido, la PRODECON coadyuvó en la declaración del 4 de septiembre como Día Nacional del Contribuyente, así como del Premio Nacional de Cultura Contributiva”.

Si pensamos en el SAT como un ente público que como parte de su Misión, está la recaudación de las contribuciones federales y a la PRODECON, como un órgano que defiende los derechos de los pagadores de impuestos, en ambos casos de sus competencias resulta obligadamente natural su enfoque al desarrollo e implementación de la cultura contributiva y educación fiscal.

Por lo que respecta al Premio Nacional de Cultura Contributiva, se encontró que dicho premio nace a través del Decreto por el que se adicionan diversas disposiciones a la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles (LPERC), publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 27 de enero de 2015. Como parte del mencionado Decreto, se adicionó en la LPERC el Capítulo XXIII, denominado Premio Nacional de Cultura Contributiva, cuyo contenido completo se incluye textualmente en la Tabla 3.

Tabla 3. *Fundamento legal del Premio Nacional de Cultura Contributiva*

CAPITULO XXIII Premio Nacional de Cultura Contributiva	
Artículo 124.- El Premio Nacional de Cultura Contributiva se entregará a las personas físicas o morales que realicen actividades sobresalientes que propicien en la ciudadanía la divulgación, el fomento y desarrollo de la Cultura Contributiva como la vía para incentivar el cumplimiento voluntario del pago de contribuciones y mejorar el desarrollo social de la Nación, así como a aquellos ciudadanos que realicen investigaciones o estudios en materia jurídica y/o tecnologías de la información de aplicación práctica para fortalecer el Sistema de Administración Tributaria o en materia de Cultura Contributiva.	
Artículo 125.- El Premio Nacional de Cultura Contributiva se entregará en las siguientes categorías: I.- Promoción, divulgación y defensa de los derechos humanos de los contribuyentes en el marco de la Cultura Contributiva. II.- Generación de mecanismos para el fortalecimiento del sistema tributario justo, equitativo y solidario en el régimen democrático. III.- Investigaciones y estudios académicos, jurídicos o tecnológicos sobre fortalecimiento del Sistema de Administración Tributaria o de la Cultura Contributiva	
Artículo 126.- El Premio Nacional de Cultura Contributiva consistirá en medalla, diploma y podrá adicionarse con una entrega en numerario o especie cuyo monto determinará el Consejo de Premiación. Será entregado anualmente por el Presidente de la República y el Titular de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente.	
<b>Artículo 127.-</b> El Premio se tramitará ante el organismo federal Procuraduría de la Defensa del Contribuyente, en ejercicio de su autonomía, y a través de sus instancias competentes emitirá las reglas para la integración del Consejo de Premiación que se constituirá por personas de reconocida calidad moral, académica o intelectual y representantes de los sectores público y privado, así como un representante de cada una de las Cámaras del Congreso de la Unión.	

*Fuente:* Diario Oficial de la Federación. (27 de enero de 2015). Decreto por el que se adicionan diversas disposiciones a la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles, para crear el Premio Nacional de Cultura Contributiva. Presidencia de la República.

No obstante, lo anterior, al revisar el sitio oficial de PRODECON, no se tiene registro de que se haya instrumentado y entregado el Premio Nacional de Cultura Contributiva, es decir, por ahora ha sido letra muerta.

Además de lo anterior, se encontró que dentro de las acciones gubernamentales ejecutadas recientemente para el desarrollo e implementación de la cultura contributiva en México, está el convenio suscrito el 21 de noviembre de 2019 entre el SAT y la Secretaría de Educación Pública (SEP), con el objetivo de llevar a cabo acciones conjuntas para promover y difundir el civismo fiscal, la cultura contributiva y la formalidad para beneficio del país. En la Tabla 4 se incluye de manera íntegra el comunicado de prensa mediante el cual se reseña el convenio de referencia.

Tabla 4. *La promoción del civismo fiscal entre el SAT y la SEP*

## **SEP y SAT promoverán el civismo fiscal**

La Secretaría de Educación Pública (SEP) firmó un convenio de colaboración con el Servicio de Administración Tributaria (SAT) con el objetivo de llevar a cabo acciones conjuntas que permitan promover y difundir el civismo fiscal, la cultura contributiva y la formalidad para beneficio del país.

Para llevar a cabo esta encomienda, se elaborarán materiales didácticos y contenidos para difusión en instituciones educativas, programas de televisión, radio y plataformas digitales de la SEP. Asimismo, se desarrollarán estrategias en coordinación con distintas áreas o entidades que inciden en la formación y actualización docente.

A través del proceso de enseñanza- aprendizaje, se pretende priorizar en las niñas, niños, jóvenes y adultos de los diferentes niveles educativos, una conciencia social que desarrolle la participación hacia el desarrollo económico nacional, mediante el cumplimiento voluntario y oportuno de las obligaciones fiscales.

En el evento, la Jefa del SAT, Margarita Ríos Farjat expresó que las acciones derivadas de este convenio servirán para rescatar la honestidad, la justicia y la libertad, valores que deben ser inculcados desde la niñez y que permitirán que se conforme una justicia tributaria.

Recalcó que trabajar de la mano con la SEP es importante porque los ciudadanos deben conocer qué es, para qué sirve y en qué los beneficia la tarea que realiza el SAT y qué mejor manera de hacerlo que a través de una pedagogía que enseñe a la niñez a ser éticos, libres y responsables para que México crezca por nosotros y no a costa nuestra.

La titular del SAT también comentó que, con la suscripción de este acuerdo, se va a generar una cultura contributiva, y una idea de cómo participar de manera responsable, justa y amable, siempre teniendo en cuenta que es en beneficio del país.

Por su parte, el titular de la SEP, Esteban Moctezuma Barragán, aseguró que los valores de la contribución deben sembrarse desde que los niños son muy pequeños, enseñándoles a compartir, a que no viven solos sino en un grupo, en una sociedad, y que tener una buena relación con los demás los llevará a una mejor calidad de vida.

Moctezuma Barragán agregó que en la Nueva Escuela Mexicana se pretende formar a personas honestas, incorruptibles, con valores, con identidad, pero, sobre todo, a personas que contribuyan con el bienestar de la comunidad, que sepan que parte de su felicidad es vivir en una sociedad armónica y que deben contribuir a ello.

El secretario comentó que, además de los derechos, también se debe educar en función de las obligaciones, por lo que las niñas y los niños también deben saber que es su responsabilidad cumplir con sus obligaciones, que son socialmente pactadas y no impuestas.

Comentó que el convenio puede ser el punto de partida para iniciar la nueva época en la formación ciudadana y que, desde la más temprana edad, las niñas y los niños tomen conciencia de que el desarrollo individual no está completo sin el desarrollo colectivo.

Moctezuma Barragán aseguró que, con la firma del convenio, la SEP contribuirá a la cultura del respeto, a una cultura de la contribución, y a lograr la Cuarta Transformación como un esfuerzo colectivo.

Para el SAT es relevante formar alianzas institucionales entre las dependencias del Gobierno Federal, como en este caso, los estudiantes de todos los niveles educativos sean parte de una formación de calidad, en la que se reúnan todos los elementos para una futura incorporación a la vida económica y en consecuencia a la formalidad, y sean ellos los contribuyentes que cuenten con las herramientas y los medios idóneos para fortalecer un civismo fiscal bien cimentado.

El Gobierno Federal tiene el compromiso de combatir la desigualdad, la ilegalidad y la corrupción, a través de la difusión de valores que motiven el cumplimiento voluntario para lograr la transformación que México necesita.

*Fuente:* Servicio de Administración Tributaria. (21 de noviembre de 2019). SEP y SAT promoverán el civismo fiscal. Comunicado de prensa del Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/sat/prensa/sep-y-sat-promoveran-el-civismo-fiscal-076-2019>

En palabras de Fernando Caballero Betanzos, Administrador Central de Promoción a la Formalidad y Guillermina Toledo, Administradora –ambos servidores públicos de la SHCP– (SAT, 2020), el SAT continúa ejecutando programas y acciones en materia de cultura contributiva y educación fiscal. En la Tabla 5 se incluyen los programas y acciones más destacados para la promoción y el desarrollo de la cultura fiscal en el país.

Tabla 5. *Programas y acciones de la SHCP para la promoción y desarrollo de la cultura fiscal*

<p><i>a) Vinculación con la Secretaría de Educación Pública:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Alineación de acciones formativas al plan de estudios oficial.</li><li>- Desarrollo conjunto de materiales, contenidos y estrategias formativas.</li><li>- Acercamiento a autoridades federales y organismos descentralizados.</li></ul> <p><i>b) Núcleos de Acompañamiento a la Formalidad (NAF):</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Espacios ciudadanos para el fomento de la confianza y acompañamiento al ciudadano para la interacción con la autoridad fiscal.</li></ul> <p><i>c) Participación en eventos universitarios o gremiales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Congresos Universitarios.</li><li>- Ciclos de conferencias.</li></ul> <p><i>d) Acciones en las entidades federativas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Talleres fiscales impartidos a grupos de estudiantes y docentes desde el nivel primaria, hasta la educación superior, e incluso posgrado, para el desarrollo de los valores, de la conciencia y de la participación, como pilares de la cultura de la contribución. Lo anterior, mediante el uso de dinámicas que van desde juegos didácticos hasta debates (dependiendo del grado escolar de que se trate), para incentivar la conciencia cívica contributiva.</li></ul>
--

*Fuente:* Servicio de Administración Tributaria. (27 de febrero de 2020). #VideoChat: Cultura contributiva y civismo fiscal. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=cigSAm0JfS4>

#### **4.1. Discusión**

Como se puede observar en la información recopilada en el apartado de *Revisión y análisis de resultados* de este documento, tanto la autoridad que tiene bajo su responsabilidad directa la promoción y desarrollo de la cultura fiscal o contributiva, como otras instituciones que indirectamente tienen que ver con la materia, como son la PRODECON y la SEP, han emprendido acciones o programas para concientizar a la ciudadanía en general sobre la importancia que tiene el hecho de contribuir hacia el

Estado, con sus impuestos que por ley les compete, a fin de que la administración pública pueda cumplir con el otorgamiento o prestación de los servicios públicos que la población requiere.

Sin embargo, no se observa en el ciudadano y en las diversas formas en que se agrupa, mayor papel que el de receptor de las acciones de cultura contributiva y educación fiscal, ante las que se muestra escéptico y receloso, con una respuesta más enfocada hacia la queja y el cuestionamiento que en dirección de una participación activa, convencida y multiplicadora de acciones que se traduzcan en formar contribuyentes que tributen no por obligación o por temor a la sanción, sino por consciencia y compromiso social en ver el pago de los impuestos como un deber que lo convierte más en ciudadano y como factor de causa y consecuencia en la mejora y fortalecimiento del bien común.

Con relación al tema que se comenta, la actual Jefa del Servicio de Administración Tributaria (2020), Maestra Raquel Buenrostro Sánchez, quien según información publicada en la dirección electrónica del gobierno de México (SAT, sin fecha), tiene una experiencia de más de 20 años en la administración pública y una amplia trayectoria en el ámbito científico-académico, con la distinción de la Medalla “Gabino Barreda”, otorgada por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), además de ser reconocida por el Presidente Andrés Manuel López Obrador, por la eficiencia recaudatoria en el ejercicio 2020; destaca la importancia de la cultura contributiva como un elemento de justicia social, pues reconoce a los contribuyentes que ya son cumplidos, como aquellos que serían los primeros afectados si se incrementan o crean nuevos impuestos, por lo que considera que se debe buscar que los que no cumplen empiecen a pagar impuestos, y aseveró ante legisladores: “es obligación del gobierno generar una nueva cultura contributiva donde todo mundo quiera o vea que es necesaria su aportación, su contribución fiscal y que todos aquellos que no pagan, que paguen” (Saldívar, B., 2020).

## **5. Conclusiones**

Derivado de la información recopilada para la elaboración de este trabajo, se observa que diversos autores coinciden en el hecho de que la promoción y desarrollo de una cultura tributaria en los ciudadanos, puede ayudar a la generación de un grado de consciencia acerca de la importancia que representa el pago de impuestos de manera voluntaria al Estado. En este sentido, se puede señalar que México no es la excepción en la búsqueda de acciones o estrategias que le permitan generar una cultura

tributaria apropiada de los contribuyentes frente a la administración tributaria; ya que la mayor parte de los países de América Latina se han enfocada en esa misma búsqueda.

Se puede señalar que son importantes los esfuerzos del aparato gubernamental para difundir y consolidar la cultura contributiva y educación fiscal en México, mismos que se han enfocado a consolidar como un elemento toral de las políticas tributarias, que permitan atender por la vía de la consciencia social a fenómenos como el desarrollo de actividades económicas en la informalidad y conductas tendientes a la evasión fiscal, además de constituirse como un elemento preventivo de la coacción como medio último de cumplimiento de la obligación fiscal.

Sin embargo, los autores de este trabajo consideran que existe la necesidad de fortalecer la penetración de la cultura contributiva en el colectivo social, con la suma de la labor de las autoridades hacendarias en materia de cultura de la contribución, con la participación de las autoridades educativas y diversos actores de la iniciativa privada, a fin de difundir y fortalecer los contenidos de cultura contributiva y educación fiscal.

El análisis del significado de la cultura contributiva y la educación fiscal, confrontado con las acciones actuales que realizan las autoridades hacendarias para implementarlas y difundirlas entre la población y el escenario reciente de la política tributaria, permiten señalar que en la medida en que los ciudadanos internalicen más la convicción de pagar voluntaria y oportunamente las contribuciones, se simplifica y fortalece la recaudación fiscal y se traduce como el medio idóneo de bienestar social.

## Referencias

- Cabrera-Ignacio, E., Cupul-Rosado, C. A., Moo-Novelo, C. A. & Zapata-Aguilar, J. A. (2017). Conocimiento y cultura fiscal que poseen los trabajadores asalariados sobre sus obligaciones fiscales. En González, K., Morán, L. & Negrón, J. (eds.), *Los procesos administrativos aplicados a las actividades productivas y de servicios*. Tópicos selectos de ciencias administrativas y desarrollo. ©ECORFAN- Mérida, Yucatán, pp. 83-97. Recuperado de [http://www.ecorfan.org/actas/A%20T%20III/A%20TIII\\_7.pdf](http://www.ecorfan.org/actas/A%20T%20III/A%20TIII_7.pdf)
- Castillo-Cabeza, S. N., & Castillo-García, P. G. (2016). Un acercamiento al estudio de la cultura tributaria desde la perspectiva socioeducativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(3 Especial), 149-162.
- Chía S., M. A. M., Gómez Q., J. A., López R., C. C. & Porras M., S. (2018). Hacia el fomento de la cultura tributaria desde la primera infancia. *Revista Activos*, ISSN: 01245805 e-ISSN: 2500-5278, Vol. 16, N°. 30, pp. 19-54.

- Código Fiscal de la Federación. *Diario Oficial de la Federación*, México, 31 de diciembre de 1981, disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8\\_081220.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8_081220.pdf) [consulta: 20 de enero de 2021].
- Condori L., S., Mamani-Benito, O. & Bernedo M., D. H. (2020). Eficacia del programa ¡Qué importante es tributar! en el desarrollo de cultura tributaria en adolescentes. *Apuntes Universitarios*, 10(1), 66-77.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. *Diario Oficial de la Federación*, México, 5 de febrero de 1917, disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_241220.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_241220.pdf) [consulta: 20 de enero de 2021].
- Delgadillo, L. H. (2012). *Principios de derecho tributario*. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. 4ª edición.
- Diario Oficial de la Federación. (27 de enero de 2015). Decreto por el que se adicionan diversas disposiciones a la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles, para crear el Premio Nacional de Cultura Contributiva. Presidencia de la República.
- Díaz R., B. & Lindemberg B., A. H. (2014). Educación fiscal y construcción de ciudadanía en América Latina. *Revista da Receita Federal: estudos tributários e aduaneiros*, 1(1), 326-354.
- Esquivel M., A.D. (2013). La nueva cultura contributiva en México. *Revista Fiscal Fisco Actualidades*. Junio, Núm. 2013-7. Recuperada de <https://www.robnovelo.com/la-nueva-cultura-contributiva-en-mexico/>
- Lecaros Flores, K. S. (2018). La cultura tributaria y sus efectos en la recaudación fiscal proveniente de micro y pequeñas empresas, periodo 2017. Tesis de Maestría en Política Fiscal y Tributaria, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Mendieta, P. (2018). La educación como apoyo en el Fortalecimiento de la cultura Tributaria. Caso: NAF-UCACUE. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 148-158.
- Moto Salazar, E. (2019). *Elementos del derecho*. 50ª. Edición, Tercera reimpresión, México: Editorial Porrúa.
- Neira-Galván, M. I. (2019). La cultura tributaria en la recaudación de los tributos. Polo del Conocimiento: *Revista científico-profesional*, 4(8), 203-212.
- Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (PRODECON). (Sin fecha). La cultura contributiva. Cápsulas de Cultura Contributiva. Serie 1. Recuperado de <http://prodecon.gob.mx/Documentos/Transparencia/focalizada/C%C3%A1psulas%20de%20Cultura%20Contributiva%20Serie%201.pdf>
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/cultura>
- Rodríguez L., Raúl. (2003). *Derecho fiscal*. Colección Textos Jurídicos Universitarios, Universidad Nacional Autónoma de México. México: Oxford University Press, 2da Edición.
- Saldívar, B. (25 de octubre de 2020). El SAT no es infalible: Raquel Buenrostro. *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/economia/El-SAT-no-es-infalible-20201026-0004.html>

- SAT. (Sin fecha). Raquel Buenrostro Sánchez: Jefa del Servicio de Administración Tributaria (biografía). Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/sat/estructuras/raquel-buenrostro-sanchez-231293>
- Servicio de Administración Tributaria (SAT). (2017). SAT: 20 años de cumplir con México. Primera edición, ISBN: 978-607-7578-08-6.
- Servicio de Administración Tributaria. (21 de noviembre de 2019). SEP y SAT promoverán el civismo fiscal. Comunicado de prensa del Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/sat/prensa/sep-y-sat-promoveran-el-civismo-fiscal-076-2019>
- Servicio de Administración Tributaria. (27 de febrero de 2020). #VideoChat: Cultura contributiva y civismo fiscal. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=cigSAm0JfS4>
- Universidad Tecnológica de México. (1999). Derecho Fiscal. Colección Didáctica II. Instituto de Investigación de Tecnología Educativa, primera edición.
- Villalba, L. E., & Guillén, G. M. (2018). Valores: perspectiva desde la investigación-acción participativa en la cultura tributaria venezolana. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 13(39), 77-89.
- Yaguache A., M. F., Pardo C., M., & Espejo J., L. B. (2018). Estrategias para fomentar la cultura tributaria desde la academia. Caso UTPL. *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica*, 2(3), 145-152.

# **El Reclutamiento y Selección de Personal. Caso de una Empresa Maquiladora del Altiplano Potosino**

**Martha Anahí Pérez Dimas**  
Campus Salinas, UASLP  
*anydipe@gmail.com*

**William Fernando Valdivia Altamirano**  
Campus Salinas, UASLP  
*william.valdivia@uaslp.mx*

## **Resumen**

En la actualidad, la globalización ha incrementado la competencia entre las empresas, que tienen que responder con rapidez y certeramente, utilizando sus recursos y estrategias. Uno de sus recursos son el capital o talento humano, que puede ser versátil, adaptable y proactivo, evidenciando su importancia; para desplegar todo su potencial, es importante una buena selección de personal, en relación a los objetivos de la empresa. El estado de San Luis Potosí cuenta con un importante sector manufacturero, en el que se incluyen empresas maquiladoras, todas ellas deben tener elevada productividad, en particular el factor humano. El objetivo de este estudio es comprender cómo reclutan, seleccionan y contratan en una maquiladora del altiplano potosino, lo que permitirá sugerir mejoras del proceso, cuestión que todavía es poco estudiada en México. Para ello se aborda el proceso del reclutamiento, selección, capacitación de personal que se lleva a cabo en una empresa maquiladora. Se aplicó un cuestionario a una muestra de los operarios y se realizó una entrevista al personal responsable de recursos humanos. El estudio es introductorio, descriptivo y transversal; logrando importantes resultados.

**Palabras clave:** reclutamiento, selección, capacitación y contratación de personal

## **Introducción**

La creciente, acelerada y compleja globalización actual, afecta a las empresas, tanto externa como internamente; cambiando las formas de la competencia, aumentando la importancia de los activos intangibles y las personas que, o bien los componen o bien los utilizan. Por ello, las grandes empresas, en particular las que actúan globalmente prestan especial atención a la dirección de sus Recursos

Humanos, considerándola estratégicamente y al mismo tiempo, valorando a las personas, atendiendo a su desarrollo, ética y moralmente (Chamorro Mera & Tato Jiménez, 2005). Lo anterior lleva que se tenga que planificar los recursos humanos, definiendo el puesto de trabajo y el perfil de la persona a ocupar, en base a las necesidades actuales y futuras de personal y realizando una adecuada selección y capacitación del personal, lo que no es fácil y requiere personal preparado y técnicas adecuadas, (Koontz, et al., 2012).

El estado de San Luis Potosí tiene un sector manufacturero importante, con presencia de grandes empresas, incluyendo extranjeras, maquiladoras. Uno de los problemas que enfrenta el sector es la alta tasa de rotación de personal, al igual que otros estados mexicanos con sectores manufactureros. Uno de los factores asociados a la rotación es el proceso de selección de personal. El proceso de reclutamiento y selección de personal debe identificar el puesto de trabajo y las características de la persona que ocupará el mismo, en el contexto de la empresa y el entorno, debiendo seleccionar al personal adecuado para la tarea. En este estudio se aborda el proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa maquiladora del altiplano potosino, se espera que los resultados ayuden a abatir los índices de rotación, eleven la productividad empresarial y mejoren el ambiente de trabajo. Se tienen estudios específicos sobre selección de personal en la frontera norte de México (Alonso, 2015; Carrillo, 2014), pero no cubren las empresas manufactureras maquiladoras multinacionales. Así en este trabajo además de estudiar el proceso de Selección de personal, se genera evidencia sobre empresas maquiladoras multinacionales.

Las personas tienen diferentes motivaciones, que varían según el sexo, edad, estado civil, nivel educativo alcanzado, edad, antigüedad, cambiando en el tiempo, entre otros. Si las empresas consideran lo anterior al reclutar y seleccionar personal, tendrán trabajadores informados, motivados y comprometidos, al tiempo que se adaptan a las necesidades y requerimientos de las empresas. Lograr esto no es fácil, al contrario, requiere comprender bien todos los aspectos. Por ejemplo, las pruebas de selección juegan un papel importante a la hora de la contratación, ya que de ellas depende en gran medida conocer si la persona califica para la contratación, que podrá cumplir con las expectativas. Los reclutadores deben ser personal capacitado y muy habilidoso en las relaciones interpersonales, con gran desarrollo en habilidades blandas, para poder garantizar una selección de excelencia.

La investigación se llevó a cabo para conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal en una maquiladora del altiplano potosino, cómo se selecciona a un candidato a un puesto, conocer que pruebas son aplicadas para la selección y cómo se da el proceso de reclutamiento; el estudio se realizó

en una ciudad del altiplano potosino, San Luis Potosí, México, en julio del 2019; la empresa manufacturera opera en el municipio desde hace ya 19 años, generando 458 empleos en la zona y en sus alrededores, de los cuales 247 son mujeres y 211 son hombres. A continuación, exponemos un conjunto de conceptos que delimitan el reclutamiento, selección y capacitación de personal.

#### *Análisis de puestos*

El análisis de puestos, las tareas que cumple un puesto, requerimientos y relaciones, debe preceder al reclutamiento y selección, y qué atributos debe tener la persona que lo cubra, dentro de los objetivos organizacionales (Dessler y Varela, 2011). De acuerdo con ellos el análisis de puesto tradicional se enfoca en “qué”, en cuanto a obligaciones y responsabilidades, este se inclina más al trabajo, mientras que el análisis de puestos basado en competencias consiste en identificar las habilidades básicas que requiere un puesto, se centra más en “cómo” el trabajador cumple con los objetivos al puesto o desempeña en realidad su trabajo.

#### *Reclutamiento de personal*

Es el conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización (Chiavenato, 2007). El reclutamiento ejerce influencia sobre el conjunto de solicitantes de un puesto, que a su vez influirá en las necesidades de selección y colocación (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

#### *Selección de personal*

Según Cuesta (1997) como se citó en Restrepo de O, Ladino & Orozco (2008) la selección de personal tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo a la Empresa. La selección de personal se compone de un conjunto de técnicas para determinar las competencias de los aspirantes, con el fin de seleccionar la persona con mayores probabilidades de ajuste al cargo y a la organización. Este proceso permitirá valorar las competencias, aptitudes y actitudes de naturaleza técnica, metodológica, participativa y social de las candidaturas, así como sus conocimientos específicos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

#### *Pruebas de selección*

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) (Chiavenato, 2007); según Chiavenato

(2007) las pruebas psicológicas constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. El término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. (Dessler y Varela, 2011).

### *Capacitación*

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2007).

### *Contratación*

el acuerdo voluntario entre la persona y la empresa, para asignar a alguien a un puesto, función, (Werther & Davis, 2008).

### *Proceso de selección*

Primero se establecen los criterios de selección, casi siempre con base en los requisitos actuales aunque en ocasiones futuros del puesto; éstos incluyen temas como formación, conocimientos, habilidades y experiencia. Luego se pide al candidato que llene una solicitud (si éste pertenece ya a la organización el paso puede omitirse), a lo que le sigue una primera entrevista, que identifica a los candidatos más prometedores. Se puede obtener información adicional al probar si el candidato califica para el puesto. Luego, el gerente, su superior y otras personas dentro de la organización realizan las entrevistas formales; después se revisa y verifica la información que el candidato proporcionó, puede requerirse un examen físico. Por último, y con base en la información reunida, se le ofrece el puesto al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado. Aquí el análisis más detallado de algunas partes del proceso de selección (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

## **Métodos**

Para la realizar esta investigación, se revisó la bibliografía sobre recursos humanos y selección de personal, el profesor asesor de la investigación coordinó previamente con la empresa maquiladora, la empresa aceptó participar en el tema propuesto, se realizó entrevistas con el personal del área de recursos humanos de la empresa, realizadas con el objetivo de conocer a la empresa y sobre los aspectos de la gestión del recurso humano, entre ellos la selección de personal, y comentarles, se hizo un balance

de cada entrevista, también para presentar a los directivos la encuesta a los operarios. El estudio es introductorio, descriptivo y transversal; se aplicó el cuestionario por muestreo aleatorio simple (Bernal, 2010; Valdivia, 2019) a una muestra de 28 operarios, 20 del turno matutino y 8 del vespertino. El instrumento constaba de 35 preguntas, que fueron estructuradas acorde con el tema, así como algunos puntos importantes resultantes de las entrevistas realizadas (Mensh, 2017).

## Resultados

Como se mencionó, el instrumento fue aplicado a una muestra de 28 trabajadores de los distintos turnos, con el fin de obtener una muestra más representativa. Pudimos observar que en la empresa la mayoría de los operarios son mujeres. Se mencionaba que esto se debe a que las mujeres son más minuciosas, algo necesario para llevar a cabo este tipo de trabajo. Aproximadamente el rango de edad que sobresale es de los 18 años a los 32 años. La mayoría de los trabajadores tienen una educación básica a nivel secundaria, así mismo observamos que gran parte de los operarios son personas casadas, esto es favorable para la empresa, ya que, si el trabajador tiene un motor u obligación por el cual trabajar, perdurará más en el área del trabajo.

La encuesta se hizo con la finalidad de conocer a detalle la manera en cómo se da el proceso de reclutamiento y selección en esta empresa manufacturera, desde el punto de vista del trabajador. A continuación, se muestran los resultados para cada uno de los apartados, reunidos en un sólo gráfico.

En la figura 1 se presentan los resultados sobre la selección de personal, se puede observar que el trato que se recibe al momento de pasar la entrevista es bueno, al mismo tiempo que la entrevista suele ser adecuada para el candidato, señalan que el personal encargado para la realización del reclutamiento y selección su mayoría que es apropiado, que las compensaciones deberían mejorar, que no son muy atractivas. En 4 de 5 preguntas, estuvieron muy de acuerdo, y parcialmente con las compensaciones; es decir hay buen trato, pero en lo extrínseco, no tanto.

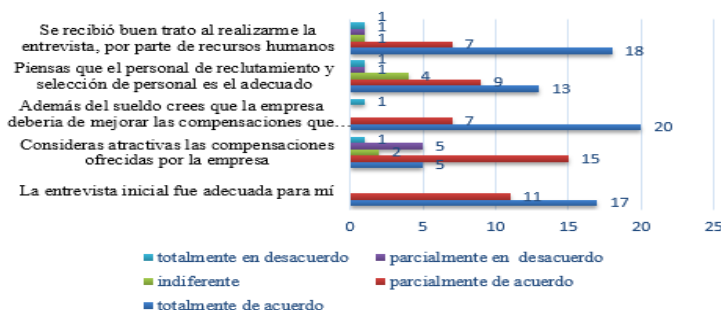


Figura 1. Proceso de selección  
Fuente: elaboración propia

En lo relativo a las pruebas de selección de personal, ver figura 2, muestra que se realizan exámenes antidoping y psicométrico, de conocimiento y habilidades, éstos últimos son adecuados, en buena proporción fáciles de resolver y mayoritariamente entendibles. Las pruebas en general están bien valoradas, pero pueden mejorar la posibilidad de responderlas.

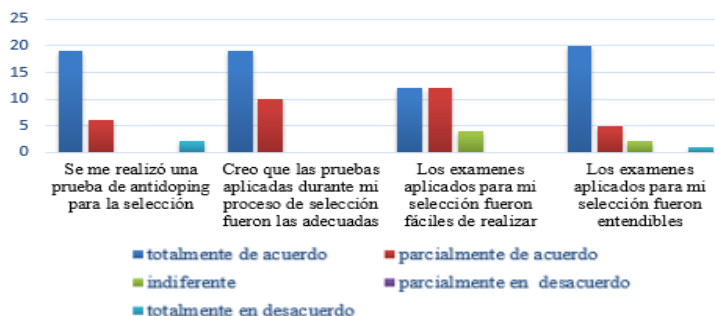


Figura 2. Pruebas de selección  
Fuente: elaboración propia

En cuanto al reclutamiento, ver figura 3, los trabajadores mayormente están parcialmente de acuerdo con las fuentes de difusión de las plazas, muy de acuerdo con el tiempo indicado con lo anunciado al plazo para la contratación, que las preguntas en las entrevistas eran adecuadas, están de acuerdo parcialmente en que eran las pruebas que esperaban, en cuanto al grado de comodidad en la prueba, no fue favorable. En general es mixta la valoración, en algunas si son muy favorables, en otras parcialmente, hay lugar para la mejora.



Figura 3. Reclutamiento  
Fuente: elaboración propia

En cuanto a la capacitación, figura 4, se aprecia un alto grado de satisfacción en cuanto a la capacitación constante en el área de trabajo, a que los instructores resolvieron las dudas en la capacitación, si los

capacitadores eran atentos, si ayudó a informar sobre el trabajo a realizar y lo que harían. En este rubro se tiene muy buenos resultados.

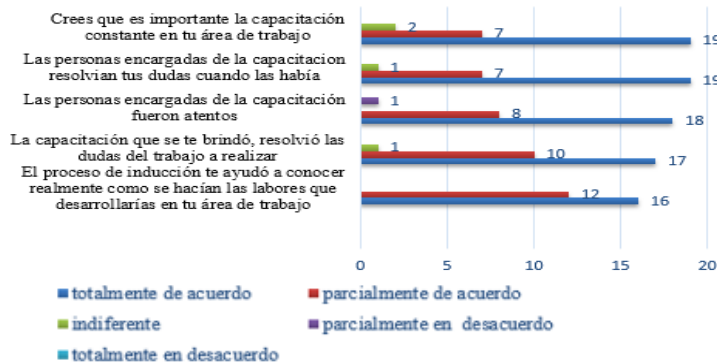


Figura 4. Capacitación  
Fuente: elaboración propia

Finalmente, la opinión de los trabajadores sobre la contratación, figura 5, es que, sí consideraron sus habilidades en la contratación, que tienen oportunidades de crecimiento según su desempeño, que les indicaron sus actividades al contratarlos, y en general que el proceso de contratación fue adecuado. Respecto a la contratación la empresa muestra grandes resultados.

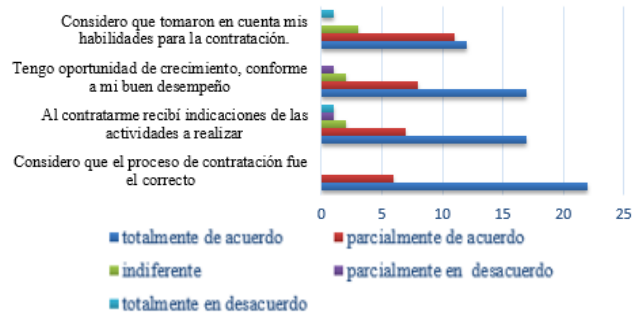


Figura 5. Contratación  
Fuente: elaboración propia

### Conclusiones

El objetivo de la investigación fue conocer el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en una empresa manufacturera maquiladora del altiplano potosino. Los resultados muestran respecto a la selección de personal, que, en 4 de 5 preguntas, estuvieron muy de acuerdo, y parcialmente con las compensaciones; es decir hay buen trato, pero en lo extrínseco, no tanto. Que las pruebas de selección están bien valoradas, pero puede mejorarse en cuanto a la facilidad de responderlas. Cabe

mencionar que algunas pruebas de habilidades y conocimientos que pueden actualizarse, ya que las empresas deben de estar al día. En cuanto al reclutamiento, los resultados son mixtos, cabe la mejora. La capacitación que se brinda a los nuevos empleados es buena, ya que el trabajo requiere bastante precisión y concentración, la empresa que se enfoca a la producción de excelencia, con cero errores en la misma, he ahí la importancia de una buena selección y capacitación del personal. También pudimos indagar un poco acerca de cómo se hace un análisis de puestos en esta empresa, basándose en un análisis de puestos tradicional, descuidando el enfoque de competencias. La contratación por lo regular es un proceso rápido, esto resulta bastante atractivo para el candidato.

Por último, cabe señalar que el personal de recursos humanos necesita más capacitación sobre el proceso de reclutamiento y selección; así como habilidades técnicas e interpersonales para poder contratar a los mejores postulantes.

*Este trabajo se realizó en el Verano de la Ciencia UASLP 2019, se agradece el apoyo institucional UASLP y de la CARAO UASLP.*

## Referencias

- Alonso, P. M. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 79-89.
- Anónimo. (2007). Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa. *Perspectivas*, 7-28.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (tercera ed.). México: Pearson.
- Carrillo, S. B. (2014). Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en Empresas del Sector Servicios en el Municipio de Mexicali, B.C., México. *XIV ALAFEC*, 2-24.
- Chamorro Mera, A., & Tato Jiménez, J. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: Los recursos humanos. *Análisis Económico*, XX(43), 167-186.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Guzmán, M., Pérez Campdesuñer, R. d., & Noda Hernández, M. (2010). ¿Qué es la planeación de recursos humanos? *Ciencias Holguín*, VXI(2), 1-10.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). Mc Graw Hill.
- Mensh, B. y. (2017). Ten simple rules for structuting papers. *PloS Compute Biol.*, 1-9.
- Restrepo de O, L. S., Ladino T, A. M., & Orozco A, D. C. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivos de la organización. *Scientia Et Technica*, XLV(39), 286-291.
- Smith, R., & Hall, G. (2013). *How to write a paper*, John Wiley. Oxford: BMJ Books.

Valdivia, W. (2019). El proceso de investigación: el diseño de la investigación. San Luis Potosí, mimeo.

Werther, B. W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.