



## DOCTORADO EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



Facultad de Economía, Contaduría y Administración

Título de la tesis

### **GESTIÓN DEL TALENTO ORIENTADO EN EL BIENESTAR PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO EN LAS MYPES INDUSTRIALES DE LA CIUDAD DE DURANGO, DURANGO, MÉXICO.**

Que para obtener el grado de  
DOCTOR EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Presenta:

MARÍA BRENDA GONZÁLEZ HERRERA

Director de tesis:

DR. JOSÉ GERARDO IGNACIO GÓMEZ ROMERO

DURANGO, DGO. NOVIEMBRE DE 2019.



**GESTIÓN DEL TALENTO ORIENTADO EN EL BIENESTAR  
PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO EN LAS MYPES INDUSTRIALES DE LA  
CIUDAD DE DURANGO, DURANGO, MÉXICO.**

**TESIS**

Que para obtener el grado de:

**DOCTOR EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

Presenta:

**María Brenda González Herrera**

Jurado que aprobó el trabajo escrito de tesis para su defensa en el examen

oral:

**Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero**

Director

**Dr. Antonio Emmanuel Pérez Brito**

Co-director

**Dra. Julieta Evangelina Sánchez Cano**

Lector

**Dr. Francisco Martín Villarreal Solís**

Lector

**Dr. Mario Alberto García Meza**

Lector

## **Agradecimientos**

“El conocimiento es problema de la ciencia y ésta no admite ni la menor deshonestidad ni la menor presunción; lo que exige es ciertamente lo contrario; honestidad y modestia”.

Mao Tse Tung.

Agradezco a mi tutor, el Doctor José Gerardo Ignacio Gómez Romero, por su paciencia, motivación, conocimiento, dedicación y criterio. Ha convertido en desafío un camino tan sinuoso, ha sido un privilegio contar con su guía y ayuda.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), le agradezco la beca recibida durante todo el programa de doctorado, así como los apoyos para realizar la estancia internacional durante los estudios.

A la Universidad Juárez del Estado de Durango y la Facultad de Economía, Contaduría y Administración por el apoyo brindado como sede de adscripción, y el acompañamiento durante el proceso.

Gracias a la Universidad Autónoma de Sinaloa y la Universidad Autónoma de Nayarit, que conjuntamente con la UJED se han desempeñado interinstitucionalmente para acreditar el programa de doctorado, y a los profesores que compartieron su invaluable conocimiento en las aulas y fuera de ellas.

Al Doctor Miguel Ángel Meléndez Guerrero (†), quien puso un gran empeño y fe en coordinar la sede de Durango y quien dejó una huella de sabiduría y conocimiento para cada uno de sus estudiantes.

A la Universidad de Valencia, España y al Dr. Roberto Luna-Arocas por su relevante aportación y revisión de la propuesta doctoral, así como su apertura para otorgarme todas las facilidades para obtener mayor conocimiento en el tema de investigación.

Al Doctor Ernesto Geovani Figueroa González, compañero y amigo quien ha contribuido a mi formación académica durante todo el programa de estudios.

A la Mtra. Anahí Madrigal Figueroa, docente en el Centro Internacional de Innovación en Diseño de Guadalajara, Jalisco, por sus desinteresadas y valiosas aportaciones como experta en el tema.

Gracias a mis compañeros de generación a quienes hoy puedo llamar amigos, quienes creímos unos en los otros desde el primer curso, cómplices de viajes, aventuras, pero sobre todo de apoyo y parte fundamental del crecimiento y desarrollo personal durante estos tres años.

## Dedicatoria

Le dedico este trabajo, símbolo de tres años de empeño en el programa doctoral, a mi padre; José Luis González, que, gracias a su apoyo incondicional, su aliento, su gran sabiduría, ha sido posible cada logro alcanzado, ¡gracias por tanto!

A mi madre (†) Josefina Herrera Duarte, quien me enseñó con su ejemplo a nunca rendirse, a seguir aprendiendo y no perder los motivos, aún en los momentos más difíciles.

Para Héctor, Eduardo y Mario, los motores de mi vida, por quienes vale la pena cada sacrificio.

A ustedes con todo el corazón.

## Contenido

<b>Agradecimientos.....</b>	<b>i</b>
<b>Dedicatoria .....</b>	<b>iii</b>
<b>Índice De Tablas.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice De Figuras. ....</b>	<b>xiv</b>
<b>Glosario De Términos.....</b>	<b>xvi</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>xviii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>xix</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Objetivo general.....</b>	<b>2</b>
<b>Hipótesis.....</b>	<b>3</b>
<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>9</b>
<b>Delimitación del sujeto de estudio.....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo II. Marco Teórico. ....</b>	<b>13</b>

<b>Los recursos humanos.....</b>	<b>13</b>
<b>Evolución histórica del estudio de los recursos humanos.....</b>	<b>14</b>
<b>El talento humano.....</b>	<b>17</b>
<b>Gestión del Talento Humano.....</b>	<b>22</b>
<b>Rendimiento organizacional: Desempeño del negocio, permanencia y rotación de personal.....</b>	<b>31</b>
<b>Desempeño Organizacional.....</b>	<b>32</b>
<b>Permanencia Organizacional.....</b>	<b>33</b>
<b>Rotación de Personal.....</b>	<b>34</b>
<b>Bienestar de los trabajadores.....</b>	<b>36</b>
<b>Antecedentes históricos del bienestar y sus concepciones.....</b>	<b>37</b>
<b>Enfoques del bienestar.....</b>	<b>42</b>
<b>Enfoque objetivo del bienestar y sus indicadores.....</b>	<b>43</b>
<b>Enfoque Subjetivo del bienestar.....</b>	<b>44</b>
<b>Definiciones contemporáneas del bienestar.....</b>	<b>51</b>
<b>El bienestar en los ámbitos laborales y sus indicadores.....</b>	<b>52</b>
<b>La innovación.....</b>	<b>67</b>

<b>La innovación como variable de resultado organizacional. ....</b>	<b>69</b>
<b>Liderazgo: Premisa de gestión del talento y bienestar en el trabajo. ....</b>	<b>75</b>
<b>Análisis del liderazgo. ....</b>	<b>78</b>
<b>El liderazgo transformacional.....</b>	<b>83</b>
<b>Capítulo III. Marco Contextual ..... </b>	<b>92</b>
<b>El sector empresarial en México. ....</b>	<b>92</b>
<b>Micro, pequeña y mediana empresa en México. ....</b>	<b>94</b>
<b>Problemática de las MiPyMes en México. ....</b>	<b>95</b>
<b>Las MiPyMes del Sector Industrial en México.....</b>	<b>97</b>
<b>Las Micro y Pequeñas empresas (MyPes).....</b>	<b>99</b>
<b>Profesionalización del Talento en las Mypes.....</b>	<b>101</b>
<b>La innovación en la industria mexicana. ....</b>	<b>104</b>
<b>El estado de Durango; contexto del objeto de estudio.....</b>	<b>107</b>
<b>MyPes industriales en el estado de Durango. ....</b>	<b>109</b>
<b>Sobre los estudios del bienestar subjetivo en México. ....</b>	<b>110</b>
<b>Bienestar subjetivo en la entidad de Durango. ....</b>	<b>114</b>



<b>Capítulo IV Metodología.....</b>	<b>116</b>
<b>Enfoque de la investigación. ....</b>	<b>116</b>
<b>Diseño de investigación. ....</b>	<b>117</b>
<b>Población sujeto de estudio.....</b>	<b>118</b>
<b>Muestra. ....</b>	<b>119</b>
<b>Operacionalización de las variables.....</b>	<b>122</b>
<b>Instrumentos de medición.....</b>	<b>128</b>
<b>Confiabilidad y validez de los cuestionarios.....</b>	<b>131</b>
<b>Validación Psicométrica para el cuestionario de directivos. ....</b>	<b>136</b>
<b>Validación Psicométrica para el cuestionario de trabajadores.....</b>	<b>137</b>
<b>Recolección de los datos.....</b>	<b>140</b>
<b>Capitulo V Resultados. ....</b>	<b>143</b>
<b>Confiabilidad y Validez. ....</b>	<b>143</b>
<b>Caracterización de la muestra, datos generales sobre la gestión y datos sociodemográficos.....</b>	<b>147</b>
<b>Descripción de las variables de estudio (directivos/gerentes). ....</b>	<b>153</b>
<b>Análisis correlacional de las variables de estudio (gerentes/directivos). ....</b>	<b>159</b>

<b>Análisis correlacional de las variables de estudio (trabajadores). .....</b>	<b>162</b>
<b>Análisis de causalidad entre las correlaciones .....</b>	<b>166</b>
<b>Resultados. ....</b>	<b>169</b>
<b>Capítulo VI. Discusión Y Conclusiones. ....</b>	<b>174</b>
<b>Caracterización de las empresas y datos sociodemográficos. ....</b>	<b>174</b>
<b>Sobre los resultados del enfoque centrado en la empresa. ....</b>	<b>174</b>
<b>Sobre los resultados del enfoque centrado en los gerentes/directivos. .</b>	<b>174</b>
<b>Sobre los resultados del enfoque centrado en los trabajadores. ....</b>	<b>177</b>
<b>Alcance de los objetivos y respuesta a las hipótesis de investigación. ....</b>	<b>179</b>
<b>Objetivos específicos de la investigación. ....</b>	<b>179</b>
<b>Contraste del modelo hipotetizado de las variables de estudio con el modelo resultante del análisis correlacional de las variables estudiadas. ....</b>	<b>191</b>
<b>Recomendaciones y estrategias propuestas. ....</b>	<b>198</b>
<b>Aportes de la investigación.....</b>	<b>204</b>
<b>Limitaciones. ....</b>	<b>206</b>
<b>Futuras líneas de investigación.....</b>	<b>207</b>

**Bibliografía.....209**

**Anexos.....227**

## Índice de tablas.

<b>Tabla 1. Clasificación de las empresas mexicanas.....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 2. Satisfacción con dominios específicos durante el mes de enero 2019 del BIARE. .....</b>	<b>113</b>
<b>Tabla 3. Distribución de las empresas, frecuencia y porcentaje del municipio de Durango según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018....</b>	<b>121</b>
<b>Tabla 4. Operacionalización de la variable independiente Bienestar Psicológico en el Trabajo (Cuestionario Directivo/Gerente y Cuestionario Trabajadores).....</b>	<b>124</b>
<b>Tabla 5. Operacionalización de la variable dependiente de Rendimiento organizativo (Cuestionario Gerente).....</b>	<b>125</b>
<b>Tabla 6. Operacionalización de la variable dependiente Innovación (Cuestionario Gerente). .....</b>	<b>126</b>
<b>Tabla 7. Operacionalización de la variable moderadora Liderazgo Transformacional (Cuestionario trabajadores).....</b>	<b>127</b>
<b>Tabla 8. Datos sociodemográficos tanto para gerentes como trabajadores. ....</b>	<b>129</b>
<b>Tabla 9. Caracterización de las empresas. ....</b>	<b>130</b>
<b>Tabla 10. Reclasificación industrial para especificidad en el cuestionario dirigido a gerentes/directivos. ....</b>	<b>131</b>

<b>Tabla 11. Fiabilidad para las variables de RO e Innovación en el cuestionario a directivos/gerentes. ....</b>	<b>134</b>
<b>Tabla 12. Fiabilidad para las variables de BPT y Liderazgo Transformacional en el cuestionario a trabajadores.....</b>	<b>134</b>
<b>Tabla 13. Valores en el índice KMO. ....</b>	<b>135</b>
<b>Tabla 14. Análisis de componentes principales para la variable de Adquisición de conocimientos (p15.1 a p 15.4). ....</b>	<b>136</b>
<b>Tabla 15. Análisis de componentes principales para la variable de Capacidad Innovativa (p21.1 a p 21.3). ....</b>	<b>137</b>
<b>Tabla 16. Análisis de componentes principales de la variable de Desempeño del negocio (p22.1 a p22.4). ....</b>	<b>137</b>
<b>Tabla 17. Análisis de componentes principales para la variable de Estilo de Liderazgo Transformacional (p7.1 a p7.5). ....</b>	<b>138</b>
<b>Tabla 18. Análisis de componentes principales para la variable de Confianza (p8.1 a p8.6). ....</b>	<b>138</b>
<b>Tabla 19. Coeficiente Alfa de Cronbach pra las variables del cuestionario dirigido a gerentes/directivos. ....</b>	<b>144</b>
<b>Tabla 20. Coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach para el cuestionario de trabajadores. ....</b>	<b>144</b>

<b>Tabla 21. Prueba de KMO y Bartlett para las variables de estudio del cuestionario de gerentes/directivos. ....</b>	<b>145</b>
<b>Tabla 22. Varianza para la variable de Desempeño en el Negocio.....</b>	<b>145</b>
<b>Tabla 23. Varianza total explicada para la escala de la variable Innovación. ....</b>	<b>146</b>
<b>Tabla 24. Prueba de KMO y Bartlett para las escalas de las variables de estudio del cuestionario de trabajadores.....</b>	<b>146</b>
<b>Tabla 25. Varianza para la variable de Liderazgo Transformacional y Confianza...147</b>	
<b>Tabla 26. Bienestar Psicológico en el Trabajo y sus dimensiones. ....</b>	<b>154</b>
<b>Tabla 27. Desempeño del Negocio. ....</b>	<b>155</b>
<b>Tabla 28. Gestión del Talento. ....</b>	<b>156</b>
<b>Tabla 29. Innovación. ....</b>	<b>157</b>
<b>Tabla 30. Percepción del BPT y sus dimensiones. ....</b>	<b>158</b>
<b>Tabla 31. Liderazgo Transformacional. ....</b>	<b>159</b>
<b>Tabla 32. Grado de relación según coeficiente de correlación Rho de Spearman.....</b>	<b>160</b>
<b>Tabla 33. Análisis correlacional de las variables de investigación para el cuestionario aplicado en gerentes/directivos. ....</b>	<b>161</b>
<b>Tabla 34. Análisis correlacional de las variables de investigación para el cuestionario aplicado en gerentes/directivos y trabajadores. ....</b>	<b>164</b>

<b>Tabla 35. Resumen del modelo de regresión lineal simple para la variable de BPT y Liderazgo Transformacional. ....</b>	<b>169</b>
<b>Tabla 36. Anova para BPT y Liderazgo Transformacional. ....</b>	<b>170</b>
<b>Tabla 37. Coeficientes para la variable BPT y Liderazgo Transformacional.....</b>	<b>170</b>
<b>Tabla 38. Resumen del modelo de regresión lineal simple para la variable de Innovación en general y Gestión del Talento. ....</b>	<b>171</b>
<b>Tabla 39. Anova para la variable de Innovación en general y Gestión del Talento. ...</b>	<b>172</b>
<b>Tabla 40. Coeficientes para la variable de Innovación en general y Gestión del Talento. ....</b>	<b>172</b>

## Índice de figuras.

<b>Figura 1. Cuatro interacciones básicas entre el bienestar y el desempeño laboral. ....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 2. Distribución de las empresas en México, según sector .....</b>	<b>93</b>
<b>Figura 3. BIARE reportado a enero de 2019.....</b>	<b>112</b>
<b>Figura 4. Percepción del bienestar subjetivo por entidad federativa BIARE.....</b>	<b>115</b>
<b>Figura 5. Grado de valoración para la satisfacción en el ámbito laboral de la encuesta BIARE.....</b>	<b>115</b>
<b>Figura 6. Proceso del enfoque cuantitativo en la investigación. ....</b>	<b>118</b>
<b>Figura 7. Modelo hipotetizado de las variables de estudio. ....</b>	<b>122</b>
<b>Figura 8. Tipo de industria. ....</b>	<b>148</b>
<b>Figura 9. A qué tiempo realiza la planeación formal. ....</b>	<b>149</b>
<b>Figura 10. Puesto de quien toma las decisiones en la empresa. ....</b>	<b>151</b>
<b>Figura 11. Nivel máximo de estudios gerentes/directivos. ....</b>	<b>152</b>
<b>Figura 12. Puesto que ocupa en la empresa.....</b>	<b>152</b>
<b>Figura 13. Nivel máximo de estudios. ....</b>	<b>154</b>
<b>Figura 14. Modelo de correlaciones significativas directivos (todos los nodos). ....</b>	<b>162</b>
<b>Figura 15. Modelo de correlaciones significativas trabajadores. ....</b>	<b>163</b>



<b>Figura 16. Modelo de correlaciones significativas directivos/trabajadores. ....</b>	<b>165</b>
<b>Figura 17. Modelo resultante de las variables de estudio. ....</b>	<b>166</b>
<b>Figura 18. Gráfico P-P para la variable de BPT y Liderazgo Transformacional. ....</b>	<b>171</b>
<b>Figura 19. Gráfico p-p para la variable de Innovación en general. ....</b>	<b>173</b>
<b>Figura 20. Modelo hipotetizado de las variables de estudio. ....</b>	<b>191</b>
<b>Figura 21. Modelo alternativo resultante de la correlación entre BPT gerentes/directivos y BPT trabajadores.....</b>	<b>192</b>
<b>Figura 22. Modelo resultante de las variables planteadas en el objetivo general. ....</b>	<b>193</b>
<b>Figura 23. Áreas estratégicas para la Gestión del Talento Humano.....</b>	<b>200</b>

## Glosario de términos

**BIARE. Encuesta del Bienestar Autorreportado.**

**BPT. Bienestar Psicológico en el Trabajo.**

**CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.**

**CONACYT. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología**

**CONEVAL. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.**

**ENAPROCE. Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.**

**ESS. Encuesta Social Europea.**

**ICE. Índice de Competitividad Estatal.**

**ILM. Intercambio líder-miembro.**

**IMCO. Instituto Mexicano para la Competitividad.**

**IMPI. Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.**

**INADEM. Instituto Nacional del Emprendedor.**

**INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.**

**KMO. Kaiser-Mayer-Olkin.**

**MiPyMes. Micro, Pequeñas y Medianas empresas.**

**MyPes. Micro y Pequeñas empresas.**

**OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.**

**ODS. Objetivos del Desarrollo Sustentable.**

**OMS. Organización Mundial de la Salud.**

**ONU. Organización de las Naciones Unidas.**

**PIB. Producto Interno Bruto.**

**RO. Rendimiento Organizativo.**

**RAE. Real Academia Española.**

**SBPS. Sinergia del Bienestar Productivo Sostenible.**

**SPSS. Statistical Package for the Social Sciences (paquete estadístico para las ciencias sociales).**

**UNAM. Universidad Nacional Autónoma de México.**

## Resumen

Esta tesis doctoral, expone la necesidad de replantear el enfoque tradicional de Recursos Humanos y el estudio desde la Gestión del Talento Humano orientado en el Bienestar Psicológico en el Trabajo (BPT), se analizan correlaciones de Rendimiento Organizativo (RO) e Innovación para establecer incidencia con conceptos determinantes de competitividad. Así mismo, analiza el rol del Liderazgo Transformacional como variable mediadora del BPT.

La investigación es cuantitativa, transversal, descriptiva, correlacional con una muestra representativa de 337 Micro y Pequeñas empresas (MyPes) industriales de la ciudad capital de Durango, utilizó como instrumento un cuestionario dirigido a gerentes y otro a trabajadores para conocer su percepción en cuanto a los constructos de las variables, se establecieron correlaciones que permitieron corroborar las hipótesis planteadas.

Los resultados demostraron que el Liderazgo Transformacional, constituye la variable independiente y no mediadora, siendo determinante para el BPT. La gestión del talento resultó ser el puente entre las correlaciones del BPT con las variables de RO e Innovación, supone un cambio significativo en la forma de gestionar a las personas en las empresas, abriendo campo a la Gestión del Talento Humano como herramienta para solucionar problemas que atraviesan las MyPes industriales, se obtuvo el modelo resultante del análisis correlacional, para presentar una serie de propuestas de acción estratégicas utilizando la Gestión del Talento Humano como eje central.

### **Abstract.**

This doctoral thesis, exposes the need to rethink the traditional approach of Human Resources and the study from the Management of Human Talent oriented in the Psychological Well-being at Work (PWW), correlations with the Organizational Performance (OP) and Innovation are analyzed to establish incidence with determinants of competitiveness. Likewise, it analyzes the role of Transformational Leadership as a mediating variable of the PWW.

The research is quantitative, transversal, descriptive, correlational, with a representative sample of 337 micro and small industrial companies (MSE's) of the capital city of Durango, used a questionnaire as a tool addressed to managers and other workers to know their perception about the constructs of the variables, correlations established allowed to prove the hypotheses raised.

The results showed that Transformational Leadership constitutes the independent and non-mediating variable, being decisive for the PWW. The talent management proved to be the bridge between the correlations of the PWW of OP and Innovation, it represents a significant change in the way people are managed in companies, opening the field to Human Talent Management as a tool to solve problems that cross the industrial MSE's, the model resulting from the correlational analysis was obtained, to present a series of strategic action proposals using Human Talent Management as the central axis.

## **Capítulo I**

### **Introducción**

El bienestar laboral, tradicionalmente se ha considerado como un conjunto de iniciativas dirigidas a mejorar las condiciones de los trabajadores dentro de sus organizaciones. En el contexto nacional mexicano, donde los ciudadanos se desenvuelven en una economía emergente, el bienestar en los ámbitos laborales representa dos cosas; una fuente de mejora en la calidad de vida de la población, y el desarrollo psicológico y motivado que le permita ejercer de forma óptima sus actividades laborales, contribuyendo así a integrar una sociedad más preparada y competitiva que genere una economía más estable a nivel local, nacional y global.

El avance de la sociedad, la ciencia, la técnica y los recursos que han representado las tecnologías de la información y la comunicación, plantean que es imposible pensar en el desarrollo de las organizaciones como un proceso accidental al ser humano sin remontarse a la producción de bienes materiales como base para lograrlo, pero mucho más, si no se reflexiona sobre la forma inherente a su naturaleza humana para buscar plenitud y bienestar psicológico en el trabajo (BPT).

En este sentido, dado lo anterior, en la presente investigación se busca comprender la relación entre los conceptos de bienestar psicológico en el trabajo, con variables de resultado organizacional conformado por el desempeño del negocio, la rotación, la permanencia, y la gestión del talento, así como con la innovación de las MyPes del ramo industrial en la ciudad de Durango, con la intención de tener herramientas explicativas para fortalecer un sector de la economía clave del estado, y contar con los elementos suficientes para proponer estrategias

orientadas en la gestión de los recursos humanos y empleadores interesados en promover el bienestar psicológico que favorezca su entorno.

### **Objetivo general**

Explicar la correlación entre el bienestar psicológico en el trabajo con el rendimiento organizativo y la innovación; a su vez, explicar el rol del liderazgo transformacional como variable mediadora.

Para lograrlo se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Identificar cómo se percibe el BPT por los gerentes y por los trabajadores de las MyPes industriales de la ciudad de Victoria de Durango, Durango.
- Identificar cómo se presenta el Rendimiento Organizativo de las MyPes industriales de la ciudad de Victoria de Durango, Durango.
- Identificar el grado de innovación de las MyPes industriales de la ciudad de Victoria de Durango, Durango.

Para comprender como serán medidas las variables, estas a su vez se integran por distintas dimensiones, el BPT que representa la variable independiente, se conforma por; el ajuste interpersonal, prosperidad laboral, sentimiento de competencia, deseo de participación y reconocimiento percibido. El Rendimiento Organizativo (RO), constituye una variable dependiente y se compone de; desempeño del negocio, rotación, permanencia y gestión del talento. La Innovación, como segunda variable dependiente, se medirá conforme a los conocimientos adquiridos y la capacidad innovativa. Por último, la variable mediadora de Liderazgo Transformacional, se integra por; la confianza y el estilo transformador de liderazgo. Se hace la observación que las hipótesis de investigación están planteadas

conforme a las dimensiones de dichas variables, se presentan a continuación y se explican a profundidad en el capítulo IV de metodología.

### **Hipótesis.**

**H1.** Existe una correlación significativa del BPT percibido con el RO y la Innovación en las MyPes industriales de la ciudad capital de Durango.

**H2.** El Liderazgo transformacional como variable mediadora afecta directamente el BPT percibido en trabajadores de las MyPes industriales de la ciudad capital de Durango.

**H3.** La Prosperidad Laboral es la dimensión del BPT más importante para los gerentes de las MyPes industriales de la ciudad capital de Durango.

**H4.** El Ajuste Interpersonal es la dimensión del BPT más importante para los trabajadores de las MyPes industriales de la ciudad capital de Durango.

**H5.** Los gerentes perciben que el desempeño de su negocio es superior al de sus competidores.

**H6.** Los gerentes de las MyPes industriales de la ciudad capital de Durango, perciben que tienen poca innovación.

### **Planteamiento del problema.**

En un mundo y mercado globalizado, en donde es una constante la aparición de nuevos productos o formas de producir, la falta de innovación representa un serio problema para las empresas en un entorno tan competido. Aunado a las exigencias cada vez más específicas del consumidor y la poca preparación gerencial para hacer frente a ello, trae como consecuencia que se pierdan las ventas o terminen desplomándose los negocios. Lo anterior tiene efecto en el rendimiento organizativo (RO) conformado por el desempeño del negocio, las tasas de rotación de trabajadores y la permanencia de las empresas en su entorno.



Ante tal panorama, los líderes de las organizaciones buscan desesperadamente encontrar una fórmula cortoplacista que dé solución a sus problemas inmediatos generalmente de tipo financiero, sin darse cuenta que la búsqueda debe orientarse, por un lado, en ser innovadores y por otro permitir a su personal tener participación para la resolución o aumento de su RO.

Sin embargo, esto no sucederá si no se deja de ver al ser humano solo como un elemento o factor de la producción, que puede ser reemplazado y objetivizado a capricho de quien toma las decisiones en una empresa. El enfoque debe cambiar por el de organizaciones más humanas, en donde sea importante el cuidado del BPT pues de esto depende su rendimiento y su innovación.

Uno de los rasgos de la problemática, exige la definición de políticas de gestión del talento humano acordes a las nuevas demandas, para mantener la capacidad competitiva de las organizaciones en cuanto a conceptos de eficiencia, eficacia y calidad. En este contexto, en muchas ocasiones se pierde de vista que el personal es mucho más que un instrumento, y su gestión, debe considerar que las personas son el más importante capital de una empresa. Éste posee características y habilidades propias que dotan de identidad, movimiento y vida a toda la organización, si el elemento humano está dispuesto a aportar su esfuerzo, conocimiento y habilidades, la organización funcionará y se nutrirá de su capital humano, el cual podrá representar incluso un mecanismo de mejora continua. De lo contrario, la organización se estancará y estará predestinada al fracaso.

Aunado a ello, la hipótesis que defiende que “el trabajador feliz y con bienestar es más productivo” cuestionada por Peiró, Tordera, Lorente, Rodríguez, y Ayala, (2014), arroja datos vagos o poco precisos de la correlación que existe entre dichas variables y, en su caso,

los datos que demuestran una correlación certera, suelen pertenecer a estudios realizados por compañías con estructuras sólidas, y programas que dedican gran cantidad de recursos a investigar y mejorar las condiciones laborales, a la par que dan seguimiento a sus planes estratégicos, lo cual representa el menor porcentaje de empresas (grandes empresas y transnacionales).

La gestión efectiva del talento humano es significativa para la permanencia y éxito de las organizaciones, el reto es gestionar las condiciones objetivas y subjetivas para que personas con diferentes necesidades, conocimientos, actitudes y aprendizajes tengan acceso a condiciones de trabajo óptimas, lo cual favorecerá para que aporten mayor innovación, sean más productivos, comprometidos con las metas de la organización y tengan un sentido de pertenencia con el proyecto empresarial en el que laboran.

En gran medida en México, la Ley Federal del Trabajo faculta a la autoridad para asegurar que las fuentes de trabajo cubran las necesidades vitales de los empleados, así como el acceso a la salud y a otras necesidades básicas, como son el derecho a la vivienda y a el vestido. Sin embargo existe poca evidencia del estudio del buen clima organizacional para regular cargas excesivas de trabajo, o el trato no adecuado por parte de los gerentes hacia los trabajadores, por ende, toma relevancia considerar la importancia de resaltar factores como el equilibrio vida-trabajo, escenarios de desarrollo personal y plenitud al integrar el del aspecto laboral a su propio proyecto de vida, es una cuestión que hasta hace poco ha comenzado a estudiarse para relacionarla con las estrategias organizacionales formales.

En años recientes, comenzaron a tomar relevancia estudios que enfatizan la relación de la felicidad en los seres humanos y el efecto que éste produce en el trabajo, encontrándose en algunos casos que una variable afecta a la otra de manera significativa. Existe evidencia

a través de indicadores de correlación, que las personas felices aprenden mejor, y que las emociones y pensamientos negativos afectan la atención y rendimiento, en contraparte, las emociones positivas generan pensamiento creativo y holístico, que se relaciona con la innovación, así como mayor desempeño y atención en las tareas (Diener y Biswas-Diener, 2002; Diener y Seligman, 2004; Cropanzano y Wright, 2001; Bolte, Goschke y Kuhl, 2003; Kuhl, 2000; Seligman, Gillham, Reivich y Linkins, 2009).

De acuerdo con resultados de los trabajos citados, se han realizado aplicaciones al campo laboral sobre todo en sociedades estadounidenses y europeas a través de la gestión de mejoras para las condiciones laborales con resultados positivos. Sin embargo, también se ha puesto en evidencia que la felicidad no constituye sólo aspectos afectivos del ser humano, toda vez que deben considerarse también elementos cognitivos y la importancia que tiene para las personas definir el sentido de la vida y los factores necesarios para su crecimiento personal. Derivado de esto, se ha ampliado el término felicidad del ser humano al de bienestar.

Peiró et al. (2014) analizaron el papel que tiene el bienestar individual y colectivo, encontrando que el trabajo forma parte determinante de los elementos que lo componen. De igual forma, encontraron que, aunque existen estudios que enfocan su interés en la relación del bienestar con el trabajo, las investigaciones que demuestran inconsistencias no son tomadas en cuenta, cuestión que debe estudiarse sobre todo por sus causas circundantes que ocasionan los sesgos en las mediciones de unas variables con otras, tal es el caso de la cultura en determinadas sociedades o grupos sociales o bien, las características estudiadas tendientes a orientarse a un tipo de bienestar, ignorando otros elementos constitutivos del constructo.

Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Shaufeli, de Vet, y van der Beek (2011), demostraron, a través de 58 estudios realizados sobre el rendimiento individual, que existen tres dimensiones generales del desempeño relacionadas con el bienestar: la primera, se refiere a que el buen cumplimiento de la tarea tiene estrecha relación con la descripción del puesto y el dominio de la actividad laboral (la habilidad desarrollada); la segunda, que el desempeño tiene relación con el clima organizacional, obteniéndose un mejor desempeño en un buen clima; y, la tercera, que los comportamientos contraproducentes en el trabajo como el ausentismo, el robo o abuso de sustancias tiene relación con el desempeño, pero, sobre todo, con las deficiencias percibidas en el rubro de bienestar psicológico.

Por tanto, el ambiente laboral tiene un rol primordial para alcanzar el bienestar psicológico. Sin embargo, la tendencia empresarial se orienta hacia la reducción indiscriminada de costos, lo que incide en el creciente deterioro del bienestar de los trabajadores, ocasionando bajo nivel de productividad y competitividad (Peiró et al. 2014).

La ponderación de las variables descritas pone de manifiesto el papel del líder en la adecuada gestión de las empresas. Es necesario contar con un liderazgo que redimensione el papel del bienestar en la gestión de talento, como aliado estratégico de la productividad, el compromiso y el éxito empresarial.

Lo anteriormente descrito se potencializa si se enfoca el análisis a las MiPyMes, las cuales a nivel mundial su expansión ha ido en aumento. En Latinoamérica, específicamente en México, estas empresas se han posicionado durante los últimos decenios como importantes motores de la economía, al generar de manera significativa empleo y autoempleo.

De acuerdo con Sansores y Navarrete (2018), las MiPyMes, constituyen a nivel global más del 95% de las unidades económicas, y en Latinoamérica llegan hasta el 99%. En ambos casos, emplean a más del 60% del total de trabajadores.

De estas empresas, se desprenden las MyPes, las cuales en México representan el 99.8% de las unidades económicas y 72.3% de las fuentes de empleo. Se evidencia que, su productividad es relativamente baja, ya que en conjunto sólo aportan el 25% del Producto Interno Bruto (PIB), de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), actualizados a 2018.

Posada, Aguilar y Peña (2016) refieren que, los principales problemas de las MyPes son la competencia excesiva, la carencia de clientes, el difícil acceso a créditos, el bajo nivel de ganancias, dificultades con autoridades y de pago entre proveedores y clientes, de tal manera que la esperanza de vida promedio es de 7.7 años. No obstante, más del 80% no sobrevive a los dos años.

Por su parte, Avendaño y Perrotini (2015), basándose en datos del Banco de México y del Banco Mundial, mencionan que a causa de fallas del mercado y de gobierno, así como de diversas variables económicas y financieras, México ha tenido un lento crecimiento, sino es que estancado, desde 1980. Dichos factores limitan las posibilidades de acción de los micro y pequeños empresarios en cuanto a elevar el potencial de sus recursos financieros y materiales, excepto con respecto al capital humano, que es un recurso de primer orden para impulsar la productividad, competitividad e incluso la rentabilidad de sus empresas, y para evitar su desaparición en el primero o segundo año de vida.

En cuanto a las carencias en la teoría y la práctica, según Vázquez (2018), se pueden citar las siguientes:

- Falta de definición de las variables más significativas en lo socio psicológico, que pueden influir en los avances de las MyPes.
- En Latinoamérica y México, aunque hay trabajo teórico de investigación, las aplicaciones en la empresa tienen pocos registros y escasa información sobre las consideraciones de dichos aspectos.
- Sólo pocas organizaciones, en su mayoría de gran tamaño, están incursionando en inversiones relacionadas con gestión de talento enfocada en el concepto de bienestar o un mejor desempeño, lo que deja a las MyPes como un sector desconocido para su aplicación.

Como se menciona en los reportes de *Great Place to Work* edición 2018, en los informes de Manpower (2018), incluso en los de Grupo Deloitte México (2018), los mejores lugares de trabajo, que aumentan su competitividad, permanencia y éxito son aquéllos que se esfuerzan en ofrecer mejores condiciones laborales. Pero, sobre todo, son aquellos que invierten en aspectos positivos como el balance de vida, ética y responsabilidad social, buenas relaciones laborales (compañerismo), confianza, credibilidad de la empresa, respeto y equidad, así como el sentido de pertenencia que puede ser un generador de compromiso, trascendencia y emociones positivas, variables explícitas del concepto de bienestar psicológico.

### **Justificación**

En el contexto de la creciente competitividad global, el factor humano y su potencial es esencial para la rentabilidad de una empresa, si se tiene en cuenta lo que aportan: ideas, actitud para lograr resultados, habilidades, competencias y aptitudes, y la garantía de la continuidad o no, de lo que se emprende.

Sin embargo, para que las personas que aportan su trabajo en un proyecto empresarial lo hagan al máximo de las posibilidades, es necesario que cuenten con condiciones óptimas en el ámbito laboral para la satisfacción de las necesidades materiales y la conformación de un medio propicio para el mejor aprovechamiento de las potencialidades y capacidades, que permita, además, obtener una vida óptima y satisfactoria, elementos constitutivos del desarrollo humano en sentido amplio (en una perspectiva mayor al mero carácter biológico, que establece una progresión desde el nacimiento de una persona hasta la vida adulta) (Blanc y Oerlemans, 2016).

De ahí la importancia de estudiar la variable de BPT y buscar correlaciones con el RO y la Innovación, partiendo del análisis de las observaciones realizadas por organismos como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2017), y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2018), a los cuales instituciones como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) se han sumado y considera de gran relevancia en el estudio académico e investigativo, ya que, además de acabar con prejuicios y desconocimiento sobre el tema, impulsa a la investigación con resultados efectivos que constituyan un parámetro para replantear políticas públicas que generen condiciones para que los individuos alcancen niveles mayores de bienestar psicológico de forma sostenida (Millán y Castellanos, 2018).

Se vuelve necesario, entonces, estudiar las variables a partir de un replanteamiento de los conceptos de bienestar y desempeño laboral (este último incluido en el RO). Todos estos antecedentes fueron de utilidad para identificar una problemática contextualizada en la falta de hallazgos que faciliten una gestión más adecuada del talento humano con el fin de lograr mejores resultados organizativos incluyendo la innovación.

Por otra parte, como Prieto y Sandino (2013) lo señalan, se pueden identificar algunos elementos que representan potencialidades en el campo del estudio de la gestión del talento humano en el mundo y en México, entre ellos se pueden mencionar:

- La gestión del talento humano como motor para elevar la calidad de vida de trabajadores y, por derivación, los resultados organizacionales.
- La gestión del talento humano como estrategia para reducir la rotación del personal y aumentar la permanencia de las empresas en el mercado.
- La gestión de talento humano como resultado de un estilo eficaz de liderazgo.

La gestión del talento en las MyPes es un área de oportunidad y un reto, tanto para los investigadores que puedan identificar las prácticas necesarias relativas a resolver problemas actuales con respecto a la administración de capital humano, como para los directivos y gestores que aplican el conocimiento en las empresas. Lo anterior representa un cambio de paradigma, un cambio de cultura laboral y de visión a futuro que se debe asimilar a corto plazo para proveer las herramientas necesarias de mejora a este sector productivo, de tal manera que se puedan cumplir con éxito los objetivos planteados por la organización.

Considerar la gestión del talento como un sistema en donde las interrelaciones de los aportes de los trabajadores generen una sinergia positiva en la resolución de problemas, no solamente se convierte en una opción para desarrollar mejores prácticas gerenciales, es, además, una necesidad darle su lugar a quien se encarga de que el engranaje del sistema funcione adecuadamente. Derivado de lo anterior se plantearon las siguientes hipótesis de trabajo antes mencionadas.



**Delimitación de los sujetos de estudio.**

Como se puede observar, esta investigación delimita geográficamente, y de modo cuantitativo, el análisis, al tomar como objeto de estudio las MyPes del sector industrial de la ciudad de Victoria de Durango, Durango, México. Esto por dos razones: La primera, como se explica, responde a darle seguimiento al tipo de empresa que se encuentra en mayor desventaja competitiva y, la segunda razón, delimita a las MyPes por considerar a la mediana más parecida en la gestión y estructura con la empresa grande.

## Capítulo II

### Marco Teórico

*“... ha comenzado una nueva época en la historia de la humanidad, caracterizada por la necesidad de un cambio radical de dirección...todo apunta a que el próximo paso evolutivo será hacia dentro de nosotros mismos, será interior: el despliegue de nuestro potencial humano”.*

(Gallegos, 1999).

En el presente capítulo se exponen las teorías, modelos y demás elementos sobre los que se sustenta la presente investigación, que servirán para elaborar un análisis eficaz al contrastar los resultados. Para ello, se empezará abordando el tema de los recursos humanos desde una perspectiva organizacional, como se ha llegado al reconocimiento de ellos a través de las prácticas de gestión del talento humano, a continuación se aborda el tema de la variable de bienestar psicológico en el trabajo, de donde surge el interés para la investigación y la importancia de su aplicación dentro de las organizaciones, se fundamentan las variables de resultado que les interesa fortalecer a toda empresa en la actualidad y cómo podrían estar relacionadas unas variables con otras.

#### **Los recursos humanos**

El concepto de Recursos Humanos se utiliza para denominar al grupo de personas que laboran en las organizaciones. Este concepto surge de la Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa. En esta teoría, se concibe a la empresa como una colección única de recursos (humanos, financieros y tecnológicos) y capacidades (conocimiento organizacional) en el que la capacidad de la empresa para generar utilidades económicas dependerá de la funcionalidad de sus recursos y capacidad de innovación en relación con las otras empresas (Barney, 1991).

A continuación, se describe la evolución histórica del estudio de los recursos humanos, así como los cambios que ha experimentado en cuanto a sus enfoques y objetivos.

### **Evolución histórica del estudio de los recursos humanos**

Asumir los retos descritos anteriormente en la presentación del problema ha implicado la transición del enfoque clásico de la administración sustentada por Henri Fayol, como menciona Salas (2013), sistematizó el comportamiento gerencial poniendo énfasis en principios de gestión que conformaban la planeación, organización, dirección, coordinación y control de la organización, donde la preocupación se centra en el hombre y su interacción con el grupo social, con la consideración de los aspectos psicológicos y sociológicos que permean sus interacciones.

En este sentido, Porret (2010) subraya que el concepto de recurso humano surgió y se ha ido desarrollando y ha evolucionado desde principios del siglo XX, mediante una recopilación de conocimientos y principios, comenzando con la teoría de administración científica del trabajo, en la que sus máximos representantes Fayol, Taylor y Ford, muestran al ser humano en el ámbito laboral en un nivel inferior respecto a la máquina, pero con atributos mejorables. En oposición a esta perspectiva, algunos años más adelante, se fortalece una corriente de pensamiento opuesta al cientificismo que dirige sus esfuerzos a humanizar a las empresas.

Entre 1927 y 1932, los estudios de Elton Mayo sobre productividad en Estados Unidos derivaron en la valoración del “factor humano”. Mayo, considerado el fundador de la escuela de las relaciones humanas, introdujo el término de “factor humano”, destacando su fuerte incidencia en la obtención de resultados organizacionales. Sus indagaciones experimentales permitieron demostrar la importancia en el desempeño de los trabajadores de

los aspectos psicológico, de comunicación y la formación de grupos informales entre empleados, según Porret (2010). En este sentido, las ideas esbozadas han guiado las investigaciones que se realizan hoy día, como la que se propone en este documento, y, además, han enriquecido la práctica empresarial moderna.

Cabe precisar que, al término de 1929 y comienzos de 1930, como detallan Brannigan y Zwerman (2001), en la fábrica de la Western Electric Company de Hawthorne, Elton Mayo desarrolló un experimento orientado a observar las condiciones de trabajo y cómo se relacionaban con la producción, delimitando y caracterizando los problemas de todo el entorno laboral. Las conclusiones de este experimento, lo llevaron a concluir que el ambiente de trabajo es más importante para el rendimiento de los trabajadores que el cansancio o las jornadas laboradas. El autor identificó que en los ambientes de trabajo interactúan dos estructuras superpuestas, una formal y otra informal, y en esta interacción se observa que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. Otro hallazgo importante es que, en dicho grupo, los trabajadores no se comportan ni muestran acciones en el plano individual, por lo que destaca el fenómeno del liderazgo. Estos hallazgos permitieron replantear el modo mecánico de comportamiento organizacional, y modificar la perspectiva hacia un modelo más humano que tuviera en consideración los sentimientos, actitudes, motivaciones y, en resumen, la complejidad que afecta al ser humano.

Paralelo a lo anterior, con el apoyo de la sociología se desarrollaron términos como la motivación, la comunicación, el comportamiento grupal y el liderazgo; soportados por teóricos como Maslow, Herzberg, McGregor y Vroom. Así, el concepto de recursos humanos evolucionó significativamente, a partir de 1990 del pasado siglo según Castilla (2014), con las aportaciones de McKinsey, HayGroup, Byham, Chowanec y Newstrom, Olsen, y Hayasi

y Dolan, entre otros. El autor destaca que el estudio se dirigió paulatinamente a analizar el papel que tiene en la dirección de empresas la potenciación del factor humano, convirtiéndolo mayormente en un capital de valor y no en un recurso.

La psicología humanista desarrollada en Estados Unidos de Norteamérica, en la década de 1940, y junto con sus aportes todo lo desplegado desde la década de 1970, constituyeron fuente medular de los hallazgos y acciones concretas desarrolladas para asumir el factor humano como parte esencial de las organizaciones. Sin embargo, al plantear este devenir histórico de los Recursos Humanos, por más intentos realizados para humanizar el concepto, se terminó tratando al hombre como un factor más de la producción.

La cronología descrita permite hacer un análisis en donde en la actualidad se agrega el impacto de las nuevas tecnologías, la influencia en el comportamiento y los resultados para generar mejores entornos de trabajo, pasando de conceptos como los recursos humanos (surgido de las teorías económicas, viendo al trabajador como un recurso más del cual debe disponerse), al capital humano, hasta alcanzar los términos que consideran que el valor que hombres y mujeres poseen se convierte en el talento a desarrollar. En consecuencia, para crear empresas altamente eficientes, se debe producir en los trabajadores la motivación necesaria para que surja en cada individuo, el potencial que logre alcanzar las metas grupales. Estas acciones generan compromiso y el rendimiento máximo del potencial personal para desarrollar sus actividades dentro de la empresa.

Adicionalmente, para que exista una buena relación entre el trabajador y la empresa, se deben desarrollar programas adecuados para el personal mediante planes de capacitación; proporcionar las herramientas para que sean más eficientes, a la par que puedan desempeñar sus tareas; y contar con un departamento de recursos humanos que se comunique

apropiadamente con el personal para contribuir a su desarrollo profesional y poder determinar y potenciar el talento de cada miembro de una organización.

Esto quiere decir que contar con un departamento de recursos humanos no es garantía del desarrollo o el despliegue de las prácticas que dotan de herramientas al personal para utilizar su potencial, ya que generalmente en el entorno donde se realiza el estudio, recae en un área contable, pero si se habla de un recurso humano dotado de potencial, denota oportunidades para el conocimiento de las capacidades y habilidades que estos poseen a lo que se le ha denominado talento humano.

### **El talento humano**

En el ámbito laboral, el talento humano es una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro un mundo cada vez más globalizado. El concepto de talento humano fue acuñado por Peter Drucker en diferentes épocas. En 2012, Drucker realizó un planteamiento inverso respecto a la idea estandarizada según la cual el conocimiento no tiene valor de cambio. Es decir, que el conocimiento estaba por fuera de los procesos económicos y productivos. Drucker plantea un razonamiento contrario a esta opinión generalizada, y afirma que lo importante del conocimiento es su capacidad para producir riqueza. En este sentido, Mejía y Montoya (2010) definen el talento humano como:

Todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo, es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad (pág. 21).

Dada la importancia del talento humano como herramienta para potenciar a los recursos humanos en entornos laborales, en este apartado se abordará lo referente a su

conceptualización, devenir histórico e inherencia como característica fundamental en las personas que trabajan dentro de las empresas.

En épocas más recientes, el estudio del talento ha evolucionado de una forma acelerada, dejando de considerarse incluso que es un recurso más del cual disponer. Aunque su aplicación exige adaptarlo a los cambios, sobre todo aquellos que están marcados por la tecnología; su concepción se remonta a los orígenes de su concepto epistémico, el que resalta que es un elemento de valor el cual su reconocimiento representa cambios sustanciales en la forma de gestionarlo. Reconocerlo como tal, pone en una situación de ventaja a quien lo identifique.

Dicha evolución genera una conceptualización moderna del talento humano, por lo que López, Díaz, Segredo y Pomares (2017), mencionan que ha trascendido de tal manera que, a nivel organizacional, ya no se puede percibir solamente a través de departamentos o áreas encargadas como se hacía en la mayoría de las organizaciones, ya que el talento converge en la combinación de características personales entre la inteligencia, habilidades y fortalezas, así como el compromiso con la tarea que se desempeña y se asume. Además, se requiere de un plan de carrera y desarrollo que articule el interés personal con el organizacional, una versión holística o sistémica del ser humano. Acorde con lo anterior Luna-Arocas (2018), sostiene que el cambio de paradigma centrado en las personas que integran las organizaciones, marcará una diferencia entre la competitividad y la supervivencia del negocio.

Otra contribución a la nueva concepción del talento humano es la referente al aspecto psicológico que envuelve a toda persona. Hablar de recursos humanos, deja únicamente la parte a la que puede servir a la organización para la consecución de los objetivos, el recurso

del que se puede proveer algún proceso organizacional, pero el talento humano conlleva un bagaje de aprendizajes, de conocimientos adquiridos que no solamente se encuentran en su área de trabajo, sino que desarrolla con distintas experiencias a lo largo de su vida y lo hacen por un lado un ser emocional y, por otro, un ser capaz, que en interacción con otros factores de su entorno incluidas otras personas, tendrá una u otra respuesta, permitiendo que como menciona Castilla (2014; pág. 286), “afloren acciones positivas o negativas que potencian o no la optimización del talento en una organización actual”.

Aunque la incorporación de todos estos factores que integran el talento humano están teniendo un reciente auge para investigadores y directores de empresa, el hecho de considerar a las personas como portadoras de un valor de suma importancia viene desde 1990 con los aportes de McKinsey & Company, donde de acuerdo a Luna-Arocas (2018), se vivía una necesaria “Guerra por el talento”, y ya se advertía que en los años siguientes existiría una tendencia por el aumento de la escasez del mismo, como consecuencia la demanda de talento de alto potencial, aumento en la rotación de personal, y el cambio irreversible de la era industrial a la era del conocimiento y a la era de las tecnologías. Dichos descubrimientos no han estado más cerca de la realidad como en la época actual, siendo para McKinsey, como lo es ahora para muchos directores de empresa, el personal la pieza clave para la competitividad, lo que representa razón suficiente para estudiar e identificar su o sus talentos.

De acuerdo a Coff y Kryscynski (2011), el talento humano es visto en las empresas como el recurso de capital humano, el cual conduce a una ventaja competitiva si es capaz de generar mayores beneficios económicos netos que los competidores de una empresa. Para Peteraf y Barney (2003), los mayores beneficios económicos de los recursos de capital humano, proporcionan a las empresas una mayor flexibilidad para fijar sus costos de



productos y servicios en el mercado, y esta flexibilidad de costos ofrecida al público puede proporcionar una mayor oportunidad para desarrollar mayores ganancias que los competidores. En este sentido, el capital humano es un tipo único de recurso, por cuanto las personas que conforman este recurso tienen la capacidad de negociar para capturar una parte del valor que crean para su empresa (Coff, 1999; Lepak, Smith y Taylor, 2007).

Por ejemplo, si los colaboradores usan su capital humano para ayudar a las empresas a aumentar el valor percibido de los productos de los consumidores, pueden negociar aumentos en los salarios y otros beneficios, es decir, crece su valor personal de acuerdo a Molloy y Barney (2015). Menciona Coff (1997) que, si bien la empresa podría renunciar a los aumentos de la compensación, los trabajadores tienen una posición de negociación inherente, ya que pueden responder con un esfuerzo reducido o alejarse de la empresa, es decir, cambiar de organización.

Lo anterior es una realidad observada, siempre y cuando el trabajador sienta que su grado de especialización es elevado, es decir que puede obtener de otra u otras empresas, lo que la actual no le brinda, mas no se presenta tal situación cuando los entornos o contextos en los que se desenvuelve, se ven limitados por la incertidumbre económica que padecen las empresas, o bien si el trabajador puede ser fácilmente sustituido al no mostrar diferencia entre sus pares, relativas al desempeño para realizar las tareas que se le asignen, dependerá en gran medida del nivel educativo y la propuesta personal de contribuir a darle valor agregado a la empresa a través de su propio valor.

Ambas cosas podrían afectar negativamente la manera en que la empresa pretende generar valor económico. Por lo tanto, un aspecto central de la generación de una ventaja competitiva con el talento humano se relaciona con las dinámicas de negociaciones,

involucradas con individuos y grupos, de una manera que permite a la empresa capturar una porción de cualquier aumento, en la creación de valor económico que surja del capital humano (Chadwick, 2017).

Para mantener una ventaja competitiva del talento humano, una empresa debe proteger dichos recursos de la difusión y la imitación. La difusión puede ocurrir en el contexto de los recursos de capital humano a través del movimiento de individuos a competidores (rotación de una empresa a otra).

Además, una empresa podría potencialmente imitar la forma en que se desarrolla o capacita a los recursos de capital humano de un competidor, al identificar los conocimientos críticos, habilidades, y otras características subyacentes a dichos recursos, y desarrollarlos a través de la capacitación y otros programas de desarrollo. A menudo se sugiere que tres factores conforman un rol importante en la protección de los recursos de capital humano de una empresa de la imitación de la competencia son: a) especificidad de la empresa, b) complejidad social y c) ambigüedad causal (Coff, 1997; Coff y Kryscynski, 2011).

a) La especificidad de la empresa, determina el grado en que el capital humano sólo es aplicable en una empresa en particular, limita las opciones de movilidad, ya que la compensación en otras empresas será inferior debido al menor valor de uso asociado con el capital humano (Hashimoto, 1981).

b) La complejidad social de acuerdo con Barney (1991), se relaciona con el grado en que los individuos de una empresa se integran en conexiones complejas con sus colegas y otros recursos tanto intangibles como tangibles. Esta complejidad hace que sea más difícil para los competidores replicar los recursos de capital humano, y puede servir como una

forma de especificidad de la empresa, ya que los individuos pueden depender del sistema para lograr un nivel de desempeño determinado (Ennen y Richter, 2010).

c) La ambigüedad causal, está presente cuando es difícil establecer vínculos causales entre recursos particulares y el desempeño organizacional. Tal ambigüedad a menudo puede estar presente con los recursos de capital humano debido a la experiencia de conocimiento y habilidades, y/o la manera compleja en la que el talento humano interactúa para formar recursos a nivel de unidad productiva (Ployhart y Moliterno, 2011).

El talento humano existe, es inherente a cualquier ser humano, porque tiene capacidad propia de generar habilidades para desempeñar cualquier actividad que responda a sus intereses personales, a la experiencia o a las necesidades de subsistencia. Sin embargo, no se despliega si no se potencia, si no se estimula desde el contexto en que se desenvuelve el sujeto; lo que para el caso organizacional resulta una línea de vital importancia, en tanto la verdadera función de un directivo líder en una empresa dada es saber determinar el potencial que tiene a nivel grupal e individual. Esto es un proceso de gestión del talento que garantiza, en primera instancia, no sólo el despliegue de la creatividad personal, sino el crecimiento personal y grupal, lo que a su vez propicia credibilidad de una empresa y elevación de sus resultados en todos los sentidos.

### **Gestión del Talento Humano.**

El término gestión del talento humano, no ha existido en su forma conceptual desde siempre. Más bien, ha constituido una expresión de la evolución de posiciones acerca de cómo se enfocan las formas en que se han afrontado diferentes alternativas para el despliegue de organizaciones competitivas y competentes en el mundo del mercado; sobre todo si surgió del capitalismo como formación económica social.

La gestión del talento humano tuvo un gran impulso con la llamada escuela de las relaciones humanas, la que propició trasladar la atención que anteriormente se centraba en la tarea y estructura organizacional hacia las personas que trabajan o participan en la organización. De esta manera, los administradores empiezan a descartar la concepción clásica conocida como concepción mecanicista, que señalaba que lo que más afecta a la producción es la organización de trabajo; y la idea tayloriana de que el obrero sólo trabaja por dinero (Aguilar, 2014).

Es entonces cuando se comienzan grandes cambios en la forma de percibir el propósito para el cual el trabajador actúa de una manera o de otra, considerando mayormente como parte de la explicación, factores intrínsecos relativos a sus necesidades de logro, que a factores extrínsecos como satisfactores monetarios o materiales, por lo que la manera de gestionar al capital humano tomó otros rumbos.

A partir de 1997, la frase Gestión del talento se volvió más popular después de que Steven Hankin de *The McKinsey Quarterly* (1998), acuñó el término “la guerra por el talento”. Posteriormente, el concepto se abordó de forma amplia en el libro *La guerra por el talento*, escrito por Michaels, Handfield-Jones y Beth (2001). A partir de entonces, las organizaciones han reconocido la necesidad de adoptar prácticas de administración de talento para pronosticar y administrar el capital humano de manera más adecuada para alinear específicamente los objetivos comerciales y el establecimiento de objetivos estratégicos para prepararse para el crecimiento y expansiones que se producen dentro de las organizaciones.

En este sentido, el desarrollo de diferentes y complejos medios de producción ha acarreado que también se asuman distintas formas para categorizar a los que garantizan su mejor o peor desempeño como entidad: los trabajadores. Dado lo anterior, ha sido necesaria

una evolución en los procesos de gestión de organizaciones empresariales para llegar a la clara identificación de la importancia del factor humano en los procesos productivos, no sólo desde un sector organizacional como lo es la gerencia, sino desde el propio centro del ser humano que contempla el desarrollo personal al que se denomina bienestar.

Al respecto, Saldarriaga (2008, pp. 140-141) refiere al citar al sociólogo inglés Anthony Giddens que, si bien las organizaciones se constituyen a partir de la asociación de personas regidas según líneas impersonales, lo cierto es que las sociedades modernas tienen un creciente grado de interdependencia, de tal modo que gran parte de los requerimientos son satisfechos por otros a quienes nunca conocemos, y que pueden vivir de hecho a muchas millas de distancia.

De ahí que la gestión de recursos humanos haya asumido, como puntualiza el autor, una definición de roles consistente en planear, organizar y desarrollar instrumentos dirigidos a incrementar el desempeño eficiente de los trabajadores que conforman una empresa o proyecto. La gestión del talento humano representa, así, la herramienta para aportar a la empresa y lograr las metas individuales las cuales se relacionan de forma directa o indirecta con su trabajo.

En ese contexto, sus principales objetivos estratégicos son: crear, desarrollar y mantener un grupo de trabajadores habilidosos, motivados y satisfechos para lograr los objetivos organizacionales. Asimismo, contribuye a formar y mantener las condiciones de la organización que proporcionen el espacio para la práctica, el desarrollo y plenitud de los trabajadores y la consecución de sus objetivos.

Es conveniente distinguir, que en los procedimientos de gestión de recursos humanos no se debe dejar de lado que el personal no es patrimonio de la empresa a diferencia de otros tipos de recursos; que las actividades de las personas en las empresas son voluntarias, en el sentido de que, si bien median en las relaciones contractuales las obligaciones por cumplir, la calidad estará en función de aspectos vinculados con las decisiones del trabajador y, por

tanto, la organización debe hacer su mejor esfuerzo para lograr que sus metas organizacionales sean compartidas por quienes trabajan para su cumplimiento (Saldarriaga, 2008).

Esto refuerza la idea, de que la mejor inversión empresarial es la capacitación de hombres y mujeres facultados para trabajar en las organizaciones aportando valor agregado a los negocios. El personal capacitado tiene un papel fundamental en el crecimiento económico y de la productividad. De ahí que la concepción tradicional de recursos humanos haya evolucionado hacia la especificidad y el valor estratégico, convirtiendo un recurso en un capital humano según mencionan Rivero y Dabos (2017), al tiempo que precisan que el concepto deriva de la teoría de los costos de transacción, que señalan que es más factible que las empresas inviertan en capital humano, “cuando el mismo no es fácilmente transferible a terceros, es decir, cuando sus habilidades son específicas para la empresa” (p. 43).

Respecto a esto, Rivero y Dabos (2017) ponen de manifiesto que la conceptualización y valía del capital humano como elemento primario de la economía se aceptó totalmente por vez primera en 1964 en el libro del premio nobel Gary S. Becker con el título de El capital humano, donde lo definió como el cúmulo de capacidades que una persona obtiene a través de la experiencia ya sean de carácter general o especializados; como ya se mencionó con antelación en este trabajo. De acuerdo con esta perspectiva, ciertos empleados representan ventajas estratégicas para la empresa, ya que la riqueza se crea en torno de destrezas y talentos que le pertenecen al trabajador que los posee, bajo la visión de que no hay alguien que los convierta en mejores o trabajadores, ya que lo que realizan genera la valía por la que el mercado paga.

Cuando se logra que las habilidades del individuo contribuyan directamente a la obtención de ventajas competitivas para la empresa, de acuerdo con Ulrich, Kryscynski, Ulrich y Brockbank (2017), la inversión en capital humano genera importantes beneficios a la organización. Por ello, todo sistema de gestión de personal debe orientarse a crear condiciones laborales que permitan obtener el máximo desarrollo de las potencialidades de la fuerza laboral. Es por ello que, en la actualidad, la gestión del capital humano ha evolucionado hacia la gestión de talento, el cual, sin perder de vista las funciones operativas, como señalan Delery y Roumpi (2017), tiene una visión preponderantemente estratégica. Los autores puntualizan que la gestión de talento es una metodología empresarial orientada a enfrentar el reto de atraer, retener y desarrollar el talento humano. Se deja clara una evolución del término al pasar de una concepción en la que se aprecia al hombre como recurso humano (en tanto se dispone del él para el trabajo), a otra un tanto diferente cualitativamente, al considerarlo como el conjunto de capacidades, actitudes y posibilidades que tiene ese hombre para su desempeño y que lo hacen ver ahora como el capital humano.

Como se mencionó, el mundo globalizado se mueve rápidamente en función de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; por ende, se operan cambios rápidos en las dinámicas de trabajo. Las organizaciones que reconocen la importancia de tener una fuerza laboral flexible a los cambios y con talento, garantizarán su sostenibilidad y éxito a largo plazo al integrar estrategias de talento efectivas en sus planes de fuerza laboral. Centrarse en la agilidad del talento y desplegar iniciativas estratégicas de transformación de talento, incluso más allá de lo típico, ofrece una variedad de soluciones para asegurar el éxito de la organización.

Un talento humano pertinente y adaptado agrega valor a todos y cada uno de los procesos en las áreas de la organización. Por ello, Doadá y Gill (2009) afirman que la gestión estratégica de dicho talento se refleja en su cadena de valor en todos sus procesos, considerando lo que percibe el cliente para poder satisfacer sus necesidades hasta la satisfacción de ellas. Es por eso que, la gestión del talento humano se considera un punto central en la cultura que predomina en la organización. Es contingente y situacional, pues tiene que ver con variables sobre el comportamiento, la estructura organizacional adquirida, los elementos del ambiente, el giro de la empresa, los recursos tecnológicos, los procesos internos y otras muchas variables asociadas (Doadá y Gill, 2009).

Al respecto, Chiavenato (2009), afirma que:

...el concepto de gestión del talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. Por otro lado, se define como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluyendo, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (p.52).

El empleo del término gestión del talento humano, va desde gestionar a individuos de gran valor y con capacidades que sobresalen, además de tener visión desde la perspectiva de que toda persona tiene talento y que necesita ser potenciado; visión que la autora de esta investigación comparte y que corresponde con el fin de esta investigación. Además, se puede agregar que en el proceso de gestión hay que saber valorar hasta dónde puede llegar el trabajador y el grupo en general si de potencialidades se trata.

Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones, así entonces, la gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de su capital humano como factor primordial que dotará a la organización de inteligencia y, como socios, el medio dinámico para conducirla a la excelencia.



Para Prieto y Sandino (2013), la gestión del talento humano se puede entender como el conjunto de decisiones sobre los empleados que influyen en la eficacia del desempeño laboral de éstos y, a su vez, de las organizaciones.

Cabe señalar que sin personal eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, situación que se ignora muchas veces por la dirección. Por ello, la gestión del talento humano es un elemento estratégico para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, impactando notablemente en los resultados de la organización.

Como Chiavenato (2009) lo señala, la gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: “La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos” (pág. 4). En cualquiera de estos ámbitos, la gestión del talento humano está enfocada en las personas y las organizaciones, por lo que será fundamental la forma como se trata a las personas, ya sea como socios o como recursos.

Para ello, la administración del talento humano persigue la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo. En este sentido, las personas deben ser consideradas como el activo más importante en las organizaciones, así entonces, la gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como elementos capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia (Chiavenato, 2009).

Dado lo anterior, la gestión del talento deberá contemplar elementos tales como captación, desarrollo, capacidad de retención del personal, mejora y transmisión del talento

directivo, operativo, intermedio y de apoyo (proveedores), comentan Prieto y Sandino (2013), en cuanto al concepto de retención del talento, refieren que la gestión del talento también implica saber aprovechar las competencias y potencialidades individuales de los empleados de una organización y saber transmitir las al resto del colectivo.

En lo referente a su práctica, la gestión del talento humano es un área interdisciplinaria integrada por una diversidad de instrumentos que la nutren y la adecuan a la organización. Estos instrumentos pueden ser la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, programas de capacitación, planes de alimentación, de servicio social, proyectos de vida y programas de carrera, diseño y descripciones de los puestos y de la organización, monitoreo de satisfacción en el trabajo, indicadores de ausentismo, salarios y gastos sociales, ocio, incentivos, indicadores de accidentes laborales, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoria y demás elementos que incidan en funcionamiento cotidiano de la organización (Prieto y Sandino, 2013).

Chiavenato (2009) señala como objetivo general de la gestión del talento humano la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr que el recurso humano desarrolle al máximo sus habilidades y capacidades para asegurar la eficiencia y la competitividad organizacional.

A su vez, Cuevas (2011) determina varios objetivos específicos de la gestión del talento humano tales como:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.

- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Según Vázquez (2015), entre las principales funciones administrativas de la gestión de talento están:

- Reclutar y seleccionar a los trabajadores con el perfil adecuado,
- Capacitar y entrenar,
- Evaluar el desempeño laboral,
- Describir las responsabilidades de cada puesto,
- Promocionar el desarrollo del liderazgo,
- Solucionar conflictos y problemas entre el personal,
- Comunicar a los trabajadores las políticas y procedimientos de recursos humanos,
- Desarrollar programas, talleres y cursos acordes al crecimiento del personal.

En cuanto a la administración de recursos humanos, la empresa consultora SUMANAR-Recursos Humanos (2018), identifica los siguientes objetivos de la gestión del talento:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que adquieran un compromiso con la organización y se involucren con ella.

- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Los objetivos señalados demuestran el rol protagónico de la gestión del talento humano en la implementación de la estrategia para alcanzar la visión de cada organización, poniendo en marcha acciones estratégicas orientadas a la retención de sus mejores empleados en cualquiera de los sectores empresariales. Lo cual resalta en los resultados que la organización establezca, los cuales recaen inevitablemente en medir el RO, es decir si cualquier estrategia en acción repercute en la mejora organizacional, comprendida en variables como su desempeño, la permanencia del negocio y con ello el crecimiento, así como las bajas tasas de rotación.

### **Rendimiento organizacional: Desempeño del negocio, permanencia y rotación de personal**

Lizcano (2004) señala, que es un concepto cada vez más amplio, que admite varios enfoques. El autor lo define, desde el punto de vista económico o financiero, como “la relación entre excedente que genera una empresa en el desarrollo de su actividad empresarial y la inversión necesaria para llevar a cabo la misma” (p.10). Actualmente, se están incorporando nuevos aspectos en este concepto tales como variables culturales o medioambientales, entre otras. Es por ello que, el mismo autor proporciona una nueva concepción, según la cual el rendimiento puede definirse, ya en términos concretos, como “la relación existente entre el resultado obtenido y los medios empleados para su consecución, debiéndose matizar que estos medios vienen referidos a los capitales económicos o financieros empleados” (Lizcano, 2004, p. 10). Por ello, existe una gran diversidad de puntos de vista sobre el rendimiento, dependiendo de los objetivos perseguidos.

La mayoría de las investigaciones se centran en el ámbito estrictamente económico, haciendo énfasis principalmente en la eficiencia en cuanto a costos como principal indicador de rendimiento. Los factores que llegan a influir sobre la eficiencia en la administración de costos son muy variados; pero lo cierto es que, para obtener esta eficiencia en la administración de los costos, el rendimiento organizacional está íntimamente ligado con el desempeño organizacional, la permanencia de la empresa que genere confianza en el mercado lo que asegurará su clientela, y la rotación de personal (Villaroya, 2012). A continuación, se abordan estos conceptos.

### **Desempeño Organizacional.**

En la actualidad, el desempeño organizacional se relaciona con la capacidad de la organización de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus actividades en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos (Mesa, 2007). También se puede definir el término como la “Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; que estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee” (Hidelvys, Leyva y Santiesteban, 2010, p. 143).

Cabe señalar que, como Hidelvys et al. (2010) identifican, no existe una única concepción de desempeño empresarial, pues dicho concepto se relaciona con la capacidad de una entidad de negocio para dar cumplimiento a sus metas, adaptarse al entorno y hacer un uso racional de los recursos que este le proporciona; así como la capacidad y consistencia para cumplir con sus lineamientos estratégicos.

En cuanto a la capacidad de la empresa o negocio para adaptarse al entorno, se puede observar que el desempeño organizacional está íntimamente ligado al concepto de permanencia de las empresas, que se describirá a continuación.

### **Permanencia Organizacional.**

Referente a la permanencia organizacional o empresa perdurable, como se menciona en los reportes de GPW (2017) y Manpower (2018), la permanencia de una empresa en el mercado (años que tiene funcionando una empresa en el entorno), es un indicador de éxito en México debido a la alta tasa de desaparición, sobre todo de las MyPes. Para asegurar la permanencia de una empresa, Vélez, Restrepo, Garzón y Méndez. (2005) identifican las siguientes características en las organizaciones perdurables:

Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros. Adecua su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción. Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social (p. 109).

De igual forma, los autores establecen que la permanencia empresarial se puede explicar mediante las dimensiones de dirección y gerencia, donde en la primera, se incluyen estrategia y administración de la organización, y en la segunda, cultura organizacional y gestión del talento humano (Vélez et al, 2005).

Una definición más actual es la propuesta por Scott (2011), quien señala que “una empresa es capaz de funcionar décadas e involucra a varias generaciones, perpetuando su proyecto, que la concibe como una comunidad de trabajadores en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de manera adecuada, sin caer en la obsolescencia” (p. 16).

Por lo tanto, se deduce que una gestión efectiva del capital humano conforma una de las partes del sistema organizacional que puede ser significativa para el buen desempeño organizacional y, por tanto, un factor para la permanencia y éxito de cualquier empresa. Derivado de lo anterior, se ve involucrada la importancia de las tasas de Rotación de Personal como otro elemento que puede incidir de forma negativa en el desempeño del negocio y a su vez, en el RO.

### **Rotación de Personal.**

El término de Rotación de Personal se puede definir como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (Millán, 2006, p. 24). Para Chiavenato (2009), la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las entradas y salidas con relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto período de tiempo. Esta rotación se podrá expresar mediante indicadores mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos, implementar acciones o, incluso, para que tengan un carácter predictivo.

Para Reyes (1998), la rotación de personal es “el fenómeno que describe la salida de un trabajador voluntaria o no de cualquier nivel jerárquico que desempeñaba una función específica y la contratación de uno nuevo que lo supla” (p. 125). De igual forma, Reyes identifica que la rotación de personal es un fenómeno común entre empleados insatisfechos y con un deficiente rendimiento en su trabajo y esto los lleva a pensar en buscar un nuevo empleo, evaluar sus alternativas o anunciar su intención de abandonar la empresa, por lo que

también podría utilizarse como un indicador de deficiencias en la gestión del talento dentro de la empresa.

Por otra parte, cabe resaltar, como Prieto y Sandino (2013) lo refieren que, si un talento clave abandona su puesto, sin duda, la organización se verá afectada en su desempeño (esto sería más drástico en el caso de las MiPyMes), pues no es fácil encontrar un reemplazo de forma inmediata. Si esta persona generaba rentabilidad (rendimiento organizacional) y hacía que el negocio fluyera (desempeño del negocio), su ausencia, va a dificultar a la empresa en sus objetivos de rentabilidad, ya que el costo de la rotación de personal, así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización (rendimiento).

Johns y Miraglia (2015), mencionan que la rotación voluntaria de los trabajadores (otra variable en este caso negativa y clave en el RO), puede crear dificultades para el equipo de trabajo o para las metas organizacionales, lo cual repercute directamente para un éxito organizacional más amplio, especialmente cuando la salida de una persona es inesperada. Lo mismo sucede, aunque ocasiona menor impacto, con el ausentismo; sobre todo cuando éste se da en por periodos largos. En este sentido, se cree que las deficiencias en las metas personales de desarrollo laboral tienen que ver con los indicadores de rotación voluntaria en las empresas, es por ello que, para fines de esta investigación, se integra el desempeño organizacional como parte de la variable de RO.

Los resultados económicos que pueden obtener las organizaciones, la satisfacción de los clientes y las condiciones internas en la gestión empresarial, entre ellas la ausencia de rotación de personal, la permanencia de la organización en el entorno y un buen resultado en el rendimiento organizativo es un indicio de la promoción del bienestar laboral, como se ha



mencionado a lo largo de este trabajo, el concepto de bienestar se ha posicionado como tema de interés tanto de académicos como de expertos, dado que se ha establecido una relación entre el aspecto interno del desarrollo personal con la satisfacción de los individuos con su trabajo, a continuación se desarrolla ampliamente.

De acuerdo a lo anterior, el RO es una variable de resultado que agrupa a su vez las variables de Desempeño, Permanencia, Rotación, incluyendo la medida para la Gestión del Talento las cuales determinan el éxito de una empresa. El desempeño se enfoca a explicar la rentabilidad con base en la percepción de sus resultados organizacionales comparativamente con la competencia, así como su posición en el mercado o el entorno, manifestado por el gerente o directivo. La permanencia es el tiempo que tiene funcionando la empresa, es factor determinante de éxito debido al alto grado de mortalidad que enfrentan las MyPes. La rotación se considera variable de resultado, ya que es un factor de pérdida para la gestión organizacional, tener bajos índices supone una gestión eficaz para conservar al personal, cuestión que tiene una tendencia a crecer en México según datos de GPW (2018). La cuarta variable incluyente en el RO es la gestión del talento que si bien ya fue conceptualizada se integra al resultado organizativo debido al interés de estudio.

### **Bienestar de los trabajadores**

En un inicio, las prácticas dirigidas a la promoción del bienestar laboral se centraron en programas sociales tendientes a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador; posteriormente, en proyectos orientados a modificar las condiciones de trabajo o a ofrecimientos de prestaciones especiales que complementarían los ingresos y condiciones sociales del trabajador; después, al logro de estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación, y, por último, a la búsqueda de condiciones que mejoraran de manejar integral

la calidad de vida laboral (Barley y Kunda, 1992). Dado la importancia de este último enfoque integral, se hará un análisis sobre lo referente a este concepto, como su devenir histórico, sus diferentes enfoques y su incidencia en la productividad de las organizaciones.

### **Antecedentes históricos del bienestar y sus concepciones.**

En la historia de la filosofía, la teoría aristotélica es un referente obligado del concepto de la felicidad y del bienestar. En sus obras *La Política* y *la Ética Nicomaquea*, Aristóteles menciona en varias ocasiones este concepto, por lo que su recapitulación histórica se empezará con el abordaje que hace este filósofo sobre el bienestar, hasta llegar a las corrientes que dieron origen a la teoría del capital humano. En su obra *Ética Nicomaquea*, Aristóteles refiere una doctrina aceptada por los filósofos, “según la cual los bienes se clasifican en tres tipos: los bienes externos, los bienes del cuerpo y los bienes del alma o psíquicos” (Aristóteles, 1983 p. 13). Según Aristóteles, estos tres tipos de bienes contribuyen de diferentes maneras al bienestar total de una persona.

Aunque para estas épocas nada de las afirmaciones escritas fueron probadas más que con la observación de los sistemas sociales, han sido contribuciones invaluable a la forma tan sofisticada de presentar conceptos para explicar las conductas del ser humano, es por ello que vale hacer mención desde cuando se tiene evidencia del estudio del bienestar como la parte que pertenece a la forma única del ser humano de buscar desde la felicidad, hasta la necesidad de sentirse realizado por sus contribuciones personales. Así por ejemplo en el tomo VII de *La Política*, Aristóteles ya aborda los conceptos del mejor estado y la mejor vida; y para ello retoma la idea anterior, señalando que, “estos tres ingredientes tienen que hallarse presentes para hacernos dichosos” (Aristóteles, 1983 pp. 32-33).

En un análisis sobre el concepto de bienestar del filósofo, Valdés (1991) señala que poseer uno o todos los tipos de bienes mencionados daría apertura a distintos tipos de bienestar: el bienestar exterior o material, el bienestar corporal (salud y belleza física) y el bienestar interior o anímico. Estos difieren entre sí, y no necesariamente la suma de cualquiera de ellos dos resulta en el tercer tipo.

Derivado de lo anterior, se puede concluir que, el bienestar anímico, el único deseable por sí mismo, no es la suma resultante de la posesión de bienes externos y del bienestar corporal, pues como Aristóteles desde ese tiempo identificaba, se puede tener riqueza, poder y salud y no tener el bienestar más valioso que sería el propio del alma humana: la eudemonía o auténtico bienestar (Valdés, 1991).

De esta forma, Aristóteles categoriza los bienes descritos y jerarquiza en una posición por debajo a los bienes externos y corporales y en una posición superior a los bienes anímicos. Para él, los primeros representan bienes instrumentales, a los que identifica como medios o herramientas para obtener otros fines más importantes, lo que ya les daba un sentido de trascendencia; y para él, no se desean por sí mismos, sino por el bienestar interior que pueden proporcionar (Aristóteles, 1983).

Por otra parte, aunque sea un bien anímico para Aristóteles el placer no es superior, ya que hay también una categorización de bienes anímicos que, corresponden a las distintas partes del alma. Aristóteles determina el placer como el resultado de la satisfacción de deseos o apetitos no necesariamente originados en la razón práctica o guiados por la prudencia. Sólo el actuar derivado de la razón (prudencia) puede conducir al verdadero bienestar humano, a la eudemonía; sólo ésta es realmente valiosa por sí misma, pues es, según menciona Aristóteles, es el único bien hacia una vida amable y tranquila (Aristóteles, 1983).

Se puede observar que Aristóteles relaciona este bien supremo con el hábito de actuar racionalmente en los diversos ámbitos de la vida; con lo que constituye un precedente básico a la ética actual. Para él, actuar de esta manera lo llevará a escoger lo que verdaderamente vale y querer lo que verdaderamente se desea, es decir, lo que la razón, no el propio gusto, presenta como deseable.

Con esto, Aristóteles determina como el único bienestar genuino la eudaimonía, y sienta las bases para su sentido actual, que estriba en la postergación de placeres inmediatos en aras de una visión u objetivo más importante a largo plazo; pero lo anterior sin dejar de considerar como una condición necesaria para la realización de acciones virtuosas el mantener un equilibrio con los otros dos tipos de bienes: los externos y los corporales. Referente a esto, el filósofo menciona en el Cap. 1 de La Política, libro VII:

Manifiesto que la felicidad reclama bienes exteriores... Es imposible, o por lo menos muy difícil, que el que está desprovisto de recursos haga nobles acciones... No sería precisamente feliz quien tuviera un aspecto repugnante, o fuese de linaje vil, o solitario y sin hijos, y menos aún aquél cuyos hijos o amigos fuesen del todo perversos, o que siendo buenos viniesen a fallecer... la felicidad parece exigir un suplemento de prosperidad... y de ahí que algunos identifiquen la felicidad con la fortuna (Aristóteles, 1983 pp. 410-418).

Se puede observar que, desde la propuesta aristotélica existe la complejidad propia del ser humano al concepto de bienestar, ya que Aristóteles considera que, para que una persona experimente el bienestar en su totalidad, se deben combinar una serie de factores externos e internos e, incluso, toma en cuenta actos humanos ajenos a las posibilidades de la persona como factores a considerar para evaluar el bienestar personal; es decir, toma en cuenta el contexto y subjetividad de la persona como elementos que influyen de forma importante en su bienestar.

En este sentido, ya en la época de la ilustración en el siglo XVII, Claude Helvétius, filósofo francés, asocia el papel del estado con el concepto del bienestar. Su teoría será la precursora inmediata del utilitarismo filosófico de Bentham. Para este autor, al ser el Estado el encargado de gobernar y de promulgar las leyes, es también el responsable de promover el bienestar. Según su concepción, es deber del Estado promover el bienestar y la comodidad, que, aunque no gocen de esa libertad, si se les brinda una vida feliz, o placentera, los ciudadanos virtuosos y bien educados aportarán al bien de toda la sociedad y no habrá motivos para quejarse. Al poner tanto empeño en cómo influye el Estado y la educación en los individuos, Helvétius deja entre dicho su libertad y su capacidad de elegir y resalta el poder formador que tiene el Estado y de las leyes expedidas por él (Helvétius, 1758).

Desde la perspectiva utilitarista, se plantea que el hombre es, individualmente, un protagonista de la vida moral y, en añadidura, también política. El autor de esta teoría fue Jeremy Bentham, inglés. El nombre de esta corriente se debe a la expresión *utilitarian*, utilizada por Bentham por primera vez hacia 1780 y difundida a partir de 1823 (Gómez, 2001).

Para Bentham (1780), todos los hombres se encuentran en igualdad de condiciones, por eso, la felicidad de cada uno es valiosa de por sí y tiene el deber de promoverla; por lo cual debe ser tarea del Gobierno también propiciarla. Como se puede observar, existe un protagonismo que surge de esa igualdad en la que cada uno se dará a la tarea de encontrar los medios para obtener la felicidad de acuerdo con sus experiencias y perspectiva sobre la felicidad. Para lograrlo, Bentham afirma que la búsqueda del placer y la supresión o evitación de dolor son el móvil de toda acción humana, la razón para vivir. Y esto es así no de una manera arbitraria, sino porque lo ha dispuesto la naturaleza. En tanto que seres naturales, los

hombres no podemos escaparnos del “gobierno de estos dos soberanos” que determinan lo bueno y lo malo (lo correcto y lo incorrecto). “...las normas morales, por tanto, se fundamentan y justifican de acuerdo al placer y al dolor que produzcan o eviten, no según principios anteriores o ajenos a ellos” (Bentham, 1780 p. 55).

Hoy día, se diría que Bentham determina la felicidad de una forma subjetiva e incluso egoísta, puesto que se centra en la satisfacción de los propios intereses, pero así ha sido como el hombre ha definido la felicidad a lo largo del tiempo, como el destino al que se llega de forma individual y de la que se es merecedor de ser alcanzado por el simple hecho de proporcionar placer al ser humano. Bentham solamente describe el fenómeno en cuestión, y aborda el interés de la comunidad sólo como “la suma de los intereses de los diversos miembros que la componen” (Bentham, 1836 p. 78).

Siendo la búsqueda del placer y la evitación o huida del dolor el fin de la naturaleza humana, es normal que el bienestar sea definido con referencia a él como la suma de placeres de todas clases, y al malestar como la suma de dolores... el fin superior y más general, a saber, el bienestar o el disfrute de los diferentes placeres distinguibles y la exención de los diferentes dolores igualmente distinguibles (Bentham, 1836 p. 76).

El bienestar es, desde este enfoque, sinónimo del placer, lo que constituye una percepción básicamente hedonista. Para 1859, John Mill establece la libertad como una condición necesaria para el bienestar de la sociedad, pero coincide en la importancia de la individualidad propuesta por Bentham. Mill señala: “No es el llamado libre arbitrio, sino la libertad social o civil, es decir, la naturaleza y los límites del poder que puede ejercer legítimamente la sociedad sobre el individuo” (1859, p. 81). El bienestar para Mill es directamente proporcional a la individualidad, como resultado de su desarrollo, y representa el objetivo más importante en la vida del individuo y de la sociedad.

De nuevo aparecen en su discurso la relación entre los conceptos de intereses, el bienestar y el individuo. La satisfacción de los intereses propios genera bienestar individual siempre que esto no influya negativamente en el que gozan otros y, este bienestar individual, a su vez, generará el bienestar social. Respecto a esto, Mill señala el “bienestar intelectual de la humanidad del que depende todo otro bienestar” (Mill, 1859, p. 157), y que se produce por la libertad de opinión y de expresión; de bienestar propio de cada individuo y, de bienestar general (resultado, del respeto recíproco de los intereses personales). De tal manera, refiere Mill que se conectan y que el individuo colabora para que el prójimo obtenga su bienestar, pero nunca sin imponerle lo que él opina.

### **Enfoques del bienestar.**

Para elaborar un análisis sobre el bienestar, es necesario tener en cuenta tres elementos fundamentales de este concepto, los que Reyes, López y Reyes (2016), identifican de la siguiente forma: “su carácter subjetivo, que descansa sobre la propia experiencia de la persona; su dimensión global, pues incluye una valoración o juicio de todos los aspectos de su vida; y la necesaria inclusión de medidas positivas, ya que su naturaleza va más allá de la mera ausencia de factores negativos” (p. 92); así como investigaciones y trabajos de varios autores e instituciones y la importancia que han tenido estas aportaciones para determinar la inferencia del concepto del bienestar en organizaciones y entornos laborales.

Al respecto Balestra, Boarini, y Tosetto (2018, p. 908) señalan que:

El bienestar es una construcción multidimensional que tiene componentes materiales (ingresos y riqueza, empleos y ganancias, condiciones de vivienda) y no materiales (estado de salud, equilibrio trabajo-vida, educación y habilidades, conexiones sociales, cívica compromiso y gobierno, calidad ambiental, seguridad personal y bienestar subjetivo).

En esta definición, se puede considerar la presencia de dos dimensiones: la objetiva y la subjetiva.

***Enfoque objetivo del bienestar y sus indicadores.***

Doyal y Gough (1994) relacionan el concepto del bienestar con una idea de universalidad y, a su vez, la asocian a las necesidades comunes de todo ser humano o, bien, en cuanto a que existen estándares de calidad de vida que pueden ser efectivamente cuantificados por un espectador externo imparcial.

Para Fernández y Fernández (2010), el bienestar es un concepto globalizado que tiene que ver con la satisfacción de las mencionadas necesidades inherentes a cualquier persona; por ello, abarca factores relacionados con la salud y otros no relacionados con ella como autonomía e integridad. Los autores mencionados nombran estas características:

1- Diversidad: dado que son múltiples, cada ser humano necesita de muchas cosas, siendo la primera y la más importante la alimentación.

2.-Vivienda.

3.- Vestido.

En general, gran parte de la bibliografía consultada incluyen los elementos siguientes como componentes del bienestar objetivo: salud y servicios sanitarios, agua y servicios de limpieza, vivienda y servicios básicos, equipamiento del hogar, ingreso y consumo, trabajo y empleo, educación, cultura, ocio y recreación, medio ambiente, seguridad, convivencia y participación social (Actis Di Pasquale, 2008).

En cuanto a la importancia del bienestar objetivo a nivel global, en mayo de 2018, los Estados Miembros de la Organización Mundial de la Salud (OMS) aprobaron el nuevo Programa General de Trabajo 2019-2023, que contempla el concepto del bienestar entre sus



tres prioridades estratégicas (la cobertura sanitaria universal, la seguridad sanitaria y la mejora de la salud y el bienestar), que sintetizan las metas sanitarias de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y se acompañan de un marco de medición del impacto para que la OMS conozca los progresos alcanzados (Mohammed, 2018).

Si bien el tema del bienestar objetivo es un enfoque que tiene bastante importancia en la forma de medir el desarrollo de una nación, en el plano de la productividad y el deseo intrínseco del desarrollo personal, como se ha explicado, toma un papel secundario, es por ello que se explica detalladamente, porque se le atribuye una función primordial al enfoque subjetivo del estudio del bienestar.

### ***Enfoque Subjetivo del bienestar.***

El bienestar subjetivo puede representar una cuestión bastante compleja de abordar, dada la compleja gama de valores y experiencias subjetivas que influyen en este concepto. Como se ha mencionado en apartados anteriores, “la conceptualización del bienestar ha emergido básicamente de dos relevantes tradiciones filosóficas: hedonismo y eudaimonía” (Peiró et al, 2014, p. 6). En cuanto al concepto del bienestar, derivado de su valoración altamente subjetiva los autores señalan que su enfoque se ha visto rodeado mayormente por las bases hedónicas de bienestar laboral y al afecto positivo. Para partir de una definición en cuanto a su valoración subjetiva, Millán y Castellanos (2018) proporcionan la siguiente definición:

La experiencia del conjunto de condiciones de vida, tanto de bienestar como de malestar de una persona, en la que interviene, entre otros aspectos, su orientación de vida predominante, como marco de referencia y valoración de su propio bienestar y de sus diferentes ámbitos o dominios particulares de vida (p. 23).

Dado lo anterior, es importante tomar en cuenta que, como Vázquez y Hervás (2014) refieren, el bienestar subjetivo contiene factores que reaccionan, transitan y se vinculan a la

esfera emocional, y elementos estables que son expresión de lo cognitivo y de lo valorativo, ambas dimensiones estrechamente vinculadas entre sí e influidas a su vez tanto por la personalidad como sistema de interacciones complejas, y por las circunstancias medioambientales, especialmente las más estables.

De esta situación deriva el bienestar como resultado de una constante entre las expectativas (proyección de futuro) y los logros (valoración del presente), en las áreas de mayor interés para el ser humano y que son el trabajo, la familia, la salud, las condiciones materiales de vida, las relaciones interpersonales, y las relaciones sexuales y afectivas con la pareja y el ocio (Reyes et al., 2016).

La medición del bienestar subjetivo se ha convertido en una metodología cada vez más utilizada, ya que estas métricas representan instrumentos de utilidad para diseñar resultados a problemáticas y conflictos, tales como, situaciones en las que los encuestados no tienen la capacidad para revelar una preferencia, o cuando los comportamientos son impulsados por normas, adicciones o derivados de problemas de autocontrol. Estas interrogantes incluyen aspectos desde un punto de vista macro del bienestar y situaciones arraigadas ante las que los individuos están desprotegidos pues no pueden cambiar, y que generan injusticia o desigualdad (tales como la discriminación) y recogen la percepción y aspectos emotivos generados en la población derivados de estos conflictos. También pueden reflejar las causas raíz de ciertos comportamientos tales como consumo o abuso de tabaco, consumo y / o abuso de ciertos alimentos o alcohol (Graham, 2016).

Según Graham (2016), una de las investigaciones más recientes hace distinciones claras entre dos dimensiones de bienestar:

- 1) Evaluativo, que abarca cómo las personas perciben sus vidas como un todo.

2) Hedónico, que capta cómo las personas experimentan sus vidas cotidianas.

Como se ha mencionado, la eudaimonía es una importante dimensión del bienestar que representa la medida en que las personas tienen un propósito o significado en sus vidas, por el que pueden sacrificar eventos que les proporcionen satisfacción inmediata. Por ello, esta dimensión está implícita en las métricas de bienestar evaluativo.

Con base a la evidencia existente, el bienestar eudaimónico rastrea la satisfacción del individuo con su vida. Por ejemplo, se pueden tener una serie de experiencias que son placenteras sin ser significativas; tales como ver televisión o fumar un cigarro, y otras que son significativas, pero no placenteras, como leerle la misma historia a un niño una y otra vez; lo que tiene que ver con la dimensión eudaimónica. En sí, el parámetro eudaimónico refleja si las personas tienen o no la capacidad de liderar el cumplimiento de objetivos y vidas significativas, y cómo estos factores están relacionados a sus perspectivas (Omodei y Wearing 1990; Ryff y Keyes 1995; Keyes y Shapiro 2004; Deci y Ryan, 2002).

Estas investigaciones mostraron, que los individuos con niveles más altos de bienestar evaluativo tienen más capacidad para proyectar su futuro y, por lo tanto, tienen mayor capacidad de retrasar la gratificación para enfocarse en esa visión (esta parte se relaciona con la perspectiva eudaimónica) que los individuos con menos capacidad para elaborar su futuro (y menores perspectivas de superación) que se centran más en la experiencia diaria del bienestar, precisamente porque sus perspectivas de futuro son mucho menos seguras (lo que se relaciona estrechamente con la perspectiva hedónica) (Adler et al. 2013; Adler, Dolan y Kavetsos, 2014).

En otro tipo de estudios como en la economía de la felicidad, que se basa en encuestas de bienestar subjetivo, también revela grandes discrepancias entre las preferencias declaradas

y el bienestar objetivo. De acuerdo con Graham (2016) a nivel macro, a menudo hay una paradoja de crecimiento infeliz, en el que niveles de bienestar decaen durante períodos de crecimiento económico acelerado, como por ejemplo en China durante su auge de crecimiento hace algunas décadas. Otra aportación importante es que, en general, las personas parecen ser más capaces de adaptarse a la certeza desagradable que a la incertidumbre, incluso a la asociada con progreso. Un ejemplo de esto es que, personas con condiciones de salud difíciles pero estables, como enfermos parapléjicos, tienden a reportar niveles mucho más altos de bienestar que aquéllos con enfermedades que conllevan síntomas impredecibles, tales como la epilepsia o la ansiedad según Graham (2016). Como sea el caso, lo que denotan los estudios, es que la incertidumbre en cualquier aspecto de la vida es un detonador de bienestar, ya que la persona se va adecuando incluso planeando lo que espera de su vida en entornos de cambio pronosticado, toda vez que lo contrario hace caer sus esperanzas de logro o desarrollo en el ámbito que desee.

La OCDE (2018), para medir el bienestar subjetivo toma en cuenta al menos tres componentes que ofrecen una aproximación diferente, pero a la vez complementaria a la experiencia personal del bienestar. Estos componentes se describen a continuación:

- Componente cognitivo-evaluativo, expresado en la satisfacción con la vida;
- Componente afectivo o hedónico, medido a partir del auto reporte de la felicidad y de las experiencias emocionales positivas y negativas, cuya agregación total resulta en un balance afectivo;
- Componente eudaimónico, que comprende la satisfacción de necesidades vitales y psicológicas básicas (como la resiliencia), la percepción de las personas sobre lo valioso de

su proyecto de vida y la posibilidad de llevarlo a cabo con márgenes satisfactorios de autonomía (capacidad y posibilidad de tomar decisiones libremente) (OCDE, 2018).

En cuanto a estos componentes y su relación con aspectos objetivos, Millán y Castellanos (2018), refieren que, en los estudios sobre bienestar subjetivo existe una inclinación a considerar en mayor medida el componente cognitivo-evaluativo o de satisfacción de vida, sobre todo cuando se trata de incorporar perspectivas de políticas públicas. Sin embargo, la evidencia empírica muestra que existe complementariedad en las correlaciones estadísticas entre los tres conceptos principales referidos: satisfacción de vida, felicidad y eudaimonía (específicamente, libertad para decidir y resiliencia). En particular, las medidas eudaimónicas se correlacionan de forma positiva y estadísticamente significativa con las medidas de satisfacción vital y por dominios, así como las hedónicas, pero la fuerza o la intensidad de la asociación es menor que aquella observada entre la satisfacción con la vida y la felicidad (Millán y Castellanos, 2018).

Esto sugiere que las diferentes mediciones captan aspectos diferentes, pero vinculados del bienestar experimentado por los individuos. Por su parte, Blanch, Sahagún, Cantera, y Cervantes (2010) identifican indicadores tales como la Escala de Satisfacción con la Vida, las Escalas de Bienestar Psicológico de Ryff y La Escala de Bienestar Psicológico de Sánchez-Cánovas, que a su vez está integrada por cuatro subescalas, una de las cual se refiere específicamente al ámbito laboral, modelo que se describirá más adelante.

La percepción del bienestar subjetivo como señal del progreso social está estrechamente relacionada con la Teoría del capital humano, ya que, como Millán y Castellanos (2018) refieren, aborda al menos dos posibilidades de complementariedad entre los enfoques de capacidades y de bienestar subjetivo. La primera posibilidad estriba en

considerar el bienestar subjetivo como un factor funcional, concepto clave en la teoría de las capacidades. Como otras funciones (las formas particulares de ser y hacer que una persona disfruta y valora en un momento dado), el bienestar subjetivo puede verse como una de las tantas metas u objetivos vitales que las personas consideran valioso ser o hacer; es decir, estar y sentirse satisfecho con la vida o feliz puede considerarse una meta vital que una persona puede elegir por considerarla valiosa o importante. En este sentido, sería conveniente medir en qué grado la satisfacción con la vida está presente de forma funcional entre personas y grupos, como opción o fin vitales, para después considerar las capacidades que se requieren para realizar o concretar esa función en la realidad, incluyendo la libertad con la que se elija.

El módulo de bienestar creado para la Encuesta Social Europea (ESS) representa uno de los primeros intentos sistemáticos de desarrollar un conjunto coherente de medidas para promover el bienestar subjetivo a nivel global, lo anterior tanto para uso en estudios nacionales como transnacionales. Un objetivo específico fue incorporar los dos enfoques teóricos del bienestar mencionados a lo largo de este trabajo: el enfoque hedónico, que se ocupa de placer, disfrute y satisfacción; y el enfoque eudaimónico, que se refiere al funcionamiento y la realización del potencial humano (Hupper, Marks, Clark, & Siegrist, 2008).

Otro objetivo importante del módulo de bienestar de la ESS es cuantificar más allá de lo individualista; lo que contempla aspectos incorporando medidas de bienestar social o interpersonal. Éstos tienen que ver con la forma en que un individuo se relaciona con otros y con su sociedad, los que representan aspectos claves de su bienestar subjetivo. Lo anterior se refleja en el extenso trabajo invertido basado en el concepto de capital social, que vincula el nivel de conexión social de un grupo con niveles promedio de felicidad y satisfacción,

salud y productividad. La investigación de capital social tiende a utilizar medidas objetivas, aunque las medidas de confianza social sean subjetivas.

De la misma forma, el Módulo de Bienestar incluye medidas subjetivas adicionales e interpersonales tales como experiencias y funcionamiento del individuo dentro de su ámbito social. Dada la contundente evidencia de que nuestras percepciones de las interacciones interpersonales y sociales desempeñan un papel crucial en nuestro bienestar, el módulo incorpora una cantidad sustancial de conceptos que cubren este importante aspecto de la vida diaria. Las escalas existentes que evalúan las relaciones interpersonales usualmente se enfocan en las redes de apoyo social, es decir, lo que recibimos de los demás, que cobran substancial importancia como apoyo social, especialmente si tenemos un problema. Existe evidencia de que la contribución social, es decir, actividades altruistas tales como hacer donaciones, voluntariados o todo lo que se haga por los demás, puede contribuir de manera significativa a nuestro bienestar general e incluso a nuestra salud física (Hupper, et al., 2008).

Graham (2016) señala que las métricas de bienestar subjetivo son herramientas de utilidad que pueden ayudar a diseñar soluciones y estrategias de implementación a problemáticas determinadas mediante la comparación de los niveles de bienestar de individuos que se encuentren en situaciones de desigualdad, como aquéllos que han contratado un seguro de salud vs. los que no, o que han participado en programas sociales que les ofrezcan algún tipo de oportunidad vs. los que no, lo anterior en contraste con los datos obtenidos hipotéticamente.

Las métricas también se pueden utilizar para calcular niveles de bienestar resultantes de comportamientos particulares, como fumar, hacer ejercicio o ser voluntario, y se pueden aplicar sobre muestras muy grandes de individuos. De igual forma, se pueden utilizar para

calcular la pérdida de bienestar en situaciones ocasionadas por lesiones graves o pérdida de un cónyuge o familiar, algo que sin duda representará un instrumento relevante para diseñar estrategias de compensación. A su vez, las métricas evaluativas serán las más adecuadas para calificar las estrategias diseñadas para mejorar las oportunidades de la población (tales como programas sociales) y monitorear sus resultados a largo plazo (Graham, 2016).

### **Definiciones contemporáneas del bienestar.**

Desde hace algunas décadas se vive una tendencia de promoción de estilos de vida sanos y holísticos. Esto ha derivado en un incremento de estudios dirigidos al desarrollo humano y otras categorías afines como la calidad de vida, satisfacción con la vida y niveles en que la población es capaz de experimentar felicidad. Todos estos elementos involucran, necesariamente, el concepto del bienestar.

El bienestar constituye un referente significativo que refleja la calidad de vida de una persona o sociedad. El Diccionario de la Real Academia Española (RAE) define este concepto desde tres acepciones:

1) Conjunto de las cosas necesarias para vivir bien. 2) Vida holgada o abastecida de cuanto conduce a pasarlo o estar bien. 3) Estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad psíquica y somática (RAE, 2019).

En esta definición, sólo se hace alusión al estado de bienestar personal. Otra definición consultada abarca dos sentidos, el individual y el social, e incluso involucra el papel del Estado en cuanto al bienestar.

1) Sensación de satisfacción. Estado óptimo en el que los individuos no ven interferidas sus posibilidades de desenvolvimiento individual, grupal y cultural ya que todas sus necesidades básicas están satisfechas. Es el justo medio de la satisfacción de las



necesidades pues no se carece de nada, pero tampoco se padecen excesos. 2) El bienestar es el objetivo de algunos Estados que comúnmente se conoce como Estados de bienestar y que proveen a la totalidad de sus ciudadanos los servicios. (Definición y etimología, 2014).

Según la acepción más comúnmente aceptada, el (subjetivo o psicológico) consiste en un conjunto de juicios valorativos y de reacciones emocionales concernientes al grado en que la propia experiencia es vivida como satisfactoria, agradable y positiva. Dada la importancia de este concepto para la calidad de vida de cualquier persona, en el siguiente apartado se analizará su impacto en los entornos laborales.

### **El bienestar en los ámbitos laborales y sus indicadores.**

Lograr los resultados esperados en una organización suele considerarse un proceso difícil, mucho más difícil, resulta determinar si los trabajadores sientan satisfacción por alcanzar dichos objetivos y por su contribución para que eso suceda, al margen de que no se puede separar la idea que se tiene por parte de la mayoría de gerencias o jefes, como entendido que así es al recibir un salario que aporte tranquilidad personal y de la familia. Lo anterior es algo que cobra mucha más importancia en los momentos actuales en que no sólo se diversifica la producción, sino también se eleva la complejidad del mundo en que vivimos. El mundo complejo, a decir de Edgar Morín (1994), identifica la realidad y la matiza. En este sentido, es ya imposible pensar en una empresa que deje a un lado a sus trabajadores como personas para contemplarlos como únicamente medios de producción, de ahí la urgencia e importancia de la búsqueda del bienestar en los entornos laborales.

Por otra parte, otro factor que ha influido de forma importante en el auge que ha adquirido el concepto del Bienestar en los entornos laborales ha sido su inclusión en la Declaración Constitucional de la Organización Mundial de la Salud (OMS) de 1948, ya que

se utiliza como concepto base para la definición de salud al definirla como “estado de completo bienestar físico, psicológico y social” (Blanch et al, 2010, pág. 57).

Esto ha generado la preocupación a nivel global por fomentar, evaluar y monitorear este concepto tanto a nivel personal como en lo social y, sobre todo, ha llevado a las empresas a interesarse en todo lo referente al bienestar en los entornos de trabajo. Respecto a esto, Blanch et al. (2010) en su investigación *Questionnaire of General Labor Well-Being: Structure and Psychometric Properties* (Cuestionario general del bienestar laboral: Estructura y propiedades psicométricas), refieren como “las complejas e intensas relaciones entre bienestar y trabajo han centrado el interés de la psicología en general y, particularmente, el de la psicología del trabajo y de las organizaciones” (p. 57).

Se puede concluir, entonces, que la promoción del bienestar en los entornos laborales representa una estrategia de salud para elevar la calidad de vida. Para ello, una evaluación psicológica en los ámbitos laborales deberá analizar los aspectos positivos del funcionamiento de los individuos, es decir, el bienestar psicológico. Esta conclusión se basa en la evidencia empírica de que, diferentes medidas de bienestar psicológico (por ejemplo, afecto positivo y nivel de compromiso) van más allá de evaluar aspectos contrarios de medidas preventivas (por ejemplo, afecto negativo, agotamiento) (Stone y Mackie, 2013).

Sin embargo, los esfuerzos para operacionalizar el bienestar psicológico se definen a menudo como la ausencia de alguna patología mental. Esta perspectiva integra los dos enfoques teóricos tomados para conceptualizar y medir el bienestar psicológico; el hedónico (emociones positivas) y eudaimónico (evaluativa). Si se transpolan estos enfoques a los ámbitos laborales, en el enfoque hedónico, el bienestar psicológico es impulsado por una búsqueda de recompensas, placer y la supresión de experiencias negativas, y ocurre cuando

se tiene un alto nivel de afecto positivo, y un bajo nivel de negativo, así como un alto nivel de satisfacción con la vida. Por otra parte, el enfoque eudaimónico reflejará la presencia de significados, objetivos y metas en la vida del sujeto a corto y largo plazo (Mosrin, Boudriás, y Marsh, 2017).

Para medir el bienestar en ámbitos laborales, la Escala de Bienestar Psicológico de Sánchez-Cánovas contempla una subescala para recoger esta información. Para ello, el Cuestionario de Bienestar Laboral General fue diseñado como una herramienta específica de evaluación de las dimensiones psicológicas del bienestar en el trabajo, así como del carácter bipolar que puede conllevar esta experiencia (Blanch et al., 2010).

El carácter evaluativo de la visión eudaimónica está relacionada con diferentes dimensiones de bienestar por ejemplo, los individuos en promedio tienden a tener niveles más altos en las perspectivas de crecimiento laboral y, como resultado, invierten más en su futuro, estas inversiones se reflejan, a su vez, en integrarse a un mejor mercado laboral y mejores resultados en salud física, lo que es menos conocido es el canal exacto por el cual esto funciona (Graham 2016; Graham y Nikolova, 2013; Deci y Ryan, 2008; Diener, Inglehart y Tay, 2013)

En las investigaciones de Riff y Keyes (1995), los autores propusieron un entendimiento multidimensional de la felicidad, sugiriendo para ello un modelo con seis componentes del bienestar (auto aceptación, relaciones positivas con los demás, autonomía, dominio del medio ambiente, propósito en la vida y crecimiento personal).

Seligman (2017), más recientemente, sugiere un modelo de cinco partes de florecimiento humano (propósito, emociones positivas, relaciones positivas, significado y sentido) al cual se le denominó PERMA por sus siglas en inglés. A su vez, cada elemento

tiene tres características: 1) cada uno contribuye al bienestar, 2) las personas lo buscan por sí mismo y no sólo para obtener cualquiera de los otros elementos, 3) tiene el factor de exclusividad, es decir, se define independientemente de los demás elementos. Por lo tanto, el bienestar es una combinación de sentirse bien, dar realmente sentido a la experiencia de vida, buenas relaciones y logros. Menciona el autor que la mayor expresión del bienestar se ubica en los contextos más importantes de la formación del individuo, la familia y/o su entorno cotidiano de vida, la pareja, las relaciones sociales, los hijos, así como el ambiente laboral, en el que se vacían y se ponen a prueba conocimientos y las fortalezas que definen los talentos personales.

Más allá de dividir y determinar qué visión sobre el bienestar psicológico es más aceptada para su investigación, es importante identificar sobre qué aspectos de la satisfacción en la vida de las personas se pretende evaluar. Ambos son válidos, incluso pudiera afirmarse que la conceptualización eudaimónica o evaluativa comprende a su vez la visión hedónica o de los afectos en alguna de sus dimensiones, todo dependerá en tener claro si el estudio se dirigirá en obtener indicadores de felicidad (hedónica) o factores relativos a evaluar el desarrollo del potencial humano (eudaimónico) (Reyes, et al., 2016).

A las empresas sobre todo les interesa atender el tema relacionado con la salud tanto mental como física y el bienestar, debido a que existen alarmantes estadísticas que resaltan el problema con los costos relacionados a la atención de enfermedades cada vez más recurrentes como la depresión, trastornos digestivos asociados al estrés, días de trabajo perdidos (ausentismo), presentándose además que la satisfacción en el área de trabajo va en detrimento en los últimos años, hecho que a las empresas de todo tipo les está costando grandes cantidades de dinero atender (Dagenais-Desmarais y Savoie, 2012).

A dicha problemática han surgido investigaciones que han abordado el bienestar asociado al entorno laboral desde la óptica de los estudios surgidos tanto de la psicología positiva, así como de instituciones internacionales que tratan de regular los lineamientos para que mejoren las condiciones de trabajo. Sin, embargo la forma de realizar las investigaciones apropiadas se han basado en instrumentos que fueron desarrollados para medir el bienestar psicológico en su visión hedónica o eudaimónica, pero sobre la multidimensional que abarca la felicidad, la vida en general o la salud y no a un ámbito en específico de la vida como lo es el trabajo, por lo que los resultados muestran muchas inconsistencias en tratar de explicar donde se encuentra la raíz del problema dentro del área laboral (Moreno e Ibarra, 2017; Blanch et al, 2010; Dagenais-Desmarais y Savoie, 2012; Maslach, Jackson, Leiter, Schaufeli y Schwab, 1986; Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000).

Algunos autores, a partir del análisis de los dos enfoques anteriores han sugerido que lo correcto sería considerar las investigaciones de bienestar psicológico como un concepto integral, ya que cada perspectiva arroja una visión diferente sobre el constructo (Peterson y Seligman, 2004; Keyes 2006; Keyes y Shapiro, 2002).

De acuerdo con lo anterior, Diener, Lucas, Schimmack y Helliwell (2009), reconocen que ni el enfoque hedónico ni el eudaimónico son suficientes en sí mismos para describir la buena vida, la felicidad, la satisfacción o la plenitud de los individuos, cuestiones que abordan uno u otro enfoque. Aunque parezca adecuada esta forma de estudiar al bienestar psicológico, poco se sabe sobre la confiabilidad de las aseveraciones en los planteamientos, y el apoyo empírico para ello sigue siendo escaso (Dagenais-Desmarais y Savoie, 2012).

Otras investigaciones sugieren que la evidencia empírica de los enfoques y los componentes hedónicos y eudaimónicos son factorialmente distintos aunque relacionados y,

en un intento por conciliar la perspectiva dual del bienestar psicológico, Deci y Ryan (2008), en conjunto con otros hallazgos muestran que los componentes hedónicos y eudaimónicos tienen una correlación entre moderada y alta (Wood, Linley, Maltby, Kashdan, y Hurling, (2011); Ryff y Keyes 1995; Parks, Peterson, y Seligman, (2006); Keyes y Shapiro, 2002; Biswas-Diener, Kashdan, y Minhas, 2011).

Los hallazgos mencionados subrayan la complementariedad de los constructos, lo que puede interpretarse como un apoyo a la integración y acercamiento a tener un modelo completo. Sin embargo, otras evidencias arrojan datos sobre la divergencia y validez predictiva en la forma de abordar elementos hedónicos y eudaimónicos. De hecho, a pesar de la varianza común, en algunos componentes que abarcan los dos enfoques pueden relacionarse de manera diferente a actividades que permiten a las personas alcanzar su pleno potencial, y hasta cierto punto estos hallazgos pueden interpretarse como un apoyo a la contribución sobre valorar por separado cada enfoque, descartando una simple fusión de ambos bajo la visión unidimensional (Waterman 2007).

La aportación metodológica también plantea ciertos problemas de validez de contenido con respecto a la operacionalización del constructo. Para Dagenais-Desmarais y Savoie (2012), quienes hayan basado sus hipótesis de estudio bajo esta premisa teórica se han basado únicamente en la fusión de lo hedónico y lo eudaimónico de una forma muy superficial.

Aunque es atractivo el enfoque integrador del bienestar psicológico, necesita más validación e investigación empírica que aún no se han hecho. Keyes y Shapiro (2004), así como Lent (2004), mencionan que la unificación de modelos teóricos requiere lograr un difícil equilibrio entre la amplitud y la selección de elementos causales y la determinación

de un nivel apropiado de especificidad explicativa, ya que el bienestar está determinado por múltiples elementos que conforma un constructo. En este sentido, un enfoque integrador asume la asimilación de numerosos constructos y la conciliación de diversos puntos de vista, lo cual sería muy complejo de obtener y aplicar en diferentes contextos a diferentes tipos de individuos.

Dada la falta de consenso con respecto a las bases conceptuales del bienestar psicológico, sobre los tres enfoques que han tenido perspectivas influyentes, pareciera que los investigadores interesados en el tema deben asumir una posición y utilizar un enfoque sin poder realmente explicar la razón de su elección sobre los otros dos (Keyes y Shapiro 2004; Diener et al. 2009; Waterman, 2007; Deci y Ryan, 2008).

Además, dicho conflicto conlleva a su vez el problema de pretender elaborar los estudios bajo un enfoque utilizando un elemento o un solo dominio para tratar de explicar todo el bienestar psicológico, siendo que los modelos que trabajan cualquier enfoque antes presentado están fundamentados en una totalidad o una percepción general de la felicidad, la satisfacción o la plenitud del ser humano (Dagenais-Desmarais y Savoie, 2012).

Respecto a lo anterior, Blanch et al. (2010) mencionan que el estado de bienestar laboral es tratado generalmente como consecuencia personal de algún input organizacional, y excepcionalmente como factor causante de determinadas consecuencias personales u organizacionales. Respaldo las aportaciones de Dagenais-Desmarais y Savoie (2012), mencionan que el común denominador de las escalas aplicadas a investigaciones relacionadas con el bienestar en el trabajo consiste en que fueron realizadas para obtener una medida del bienestar o la salud en general, por lo que sus resultados si bien generan aportes

importantes a las consideraciones de las variables, no tendrán la objetividad requerida para generalizar los hallazgos.

El trabajo o ámbito laboral es un dominio o dimensión de la vida del ser humano que ha cobrado relevancia en los últimos años porque impacta en muchas áreas de la ciencia sobre el bienestar psicológico, por lo que Warr (2013) considera que las investigaciones se enfocan sólo en tratar de determinar el efecto del BPT: por ejemplo, Cropanzano y Wright (2001) así como Wright y Boswell (2002), estudian los efectos en la satisfacción laboral, un componente resultado del enfoque hedónico que generalmente se plantean sin contexto o sobre una base teórica diferente al marco de referencia para predecir resultados organizacionales como el desempeño.

No es que los resultados carezcan de un rigor científico y no aporten contenido a la ciencia, la crítica que se realiza al respecto es que, aunque se utilizan con frecuencia los modelos, las escalas y medidas del bienestar subjetivo psicológico, parecen estar adaptadas a varios ámbitos o dominios para reflejar adecuadamente una realidad organizativa (específica), ya que de hecho el trabajo es un dominio distinto de otros (Desmarais-Dagenais y Savoie, 2012).

Como Morin (2004) lo identifica, el trabajo es el único dominio de la vida que proporciona el sustento para lograr las condiciones de una vida digna, por lo que una persona económicamente activa pasa al menos la mitad de su día inmersa en su ambiente. Por esta razón se vuelve muy interesante estudiar el concepto de BPT para muchos investigadores, ya que por el papel tan importante que representa en la vida, impacta de alguna manera en los otros dominios como la familia, los amigos, etc.



La esperanza de crecimiento que le aporta el trabajo a la persona, contribuye al aporte indirecto en su comunidad cercana, en su familia, en su estilo de vida en general, tener definidos los objetivos que se pueden alcanzar, o tener la oportunidad de desarrollar alguna especie de talento dentro de un área laboral, no solamente contribuye al logro del objetivo organizacional, permite experimentar un valor que traspasa las paredes de la organización, que en ocasiones transmite a sus seres cercanos, completando el círculo del desarrollo emocional y personal.

Para algunas organizaciones que han logrado identificar lo anteriormente descrito, también se ha vuelto un indicador esencial para determinar de qué manera puede utilizar todo el potencial y expectativas para que con el valor percibido y la satisfacción en el trabajo se beneficie cumpliendo los objetivos organizacionales o los lleve a un nivel superior (Gilbert, De Winne y Sels, 2011).

Bajo esas premisas se han realizado estudios considerables referentes a las determinantes del bienestar psicológico en el trabajo para una mejor gestión organizacional en diferentes tipos de empresas. Los resultados que han arrojado tienen en común que definitivamente se presentan indicadores relacionados con mejores respuestas de los trabajadores correspondientes en mayores niveles de bienestar, pero no se pueden generalizar dichas aportaciones debido a que la referencia teórica está muy focalizada para el área específica de estudio a la vez que las mediciones se obtienen de modelos realizados para campos completos del bienestar y no solamente para el dominio del trabajo (Hindrichs, Juárez-García, Girardo y Converso, 2016; Devonish, 2013; Greenidge, Devonish y Alleyne, 2014; Teoh, Coyne, Devonish, Leather y Zarola, 2016; Rahman, Amran, Ahmad y Taghizadeh, 2016; D'Raven y Pasha-Zaidi, 2016).

De acuerdo a Warr y Nielsen (2018), el desempeño en el trabajo ha sido estudiado durante muchos años como una forma importante de comportamiento grupal e individual, con investigadores y gerentes o gestores que a menudo buscan su mejora a través del diseño del trabajo, utilizando la selección y desarrollo de personal o configuración del estilo de liderazgo gerencial y cultura organizacional. De forma paralela a este interés en el rendimiento, los investigadores en el ámbito laboral también han hecho diversos aportes para comprender las fuentes y consecuencias del bienestar.

Todo el análisis realizado permite concretar que el BPT es un proceso que designa el reconocimiento por parte de un sujeto, de sus posibilidades para vivir sus aciertos y afrontar de manera optimista y positiva las oportunidades y contingencias del entorno laboral de manera equilibrada emocional y cognitivamente. De igual forma, permite relacionarse consigo mismo y con los demás en función de una proyección estratégica de vida. Este proceso tiene cinco dimensiones que lo identifican de acuerdo con Dagenais-Desmarais y Savoie (2012):

- Ajuste interpersonal en el trabajo: Los autores señalan que esta dimensión está asociada con la percepción del trabajador sobre sus relaciones positivas con los demás elementos de su entorno laboral (compañeros, jefes, subordinados, etc.), definiéndola como la “percepción de experimentar relaciones positivas con individuos al interactuar con uno mismo dentro del contexto laboral” (p. 670).

A su vez, esta dimensión está estrechamente relacionada con el sentido de pertenencia en ámbitos laborales, es decir, la experiencia de ajustarse o de ser congruente con otras personas, grupos o ambientes a través de características compartidas o complementarias (Dávila de León y Jiménez, 2014, p. 274).

- Prosperidad laboral. Se refiere a la percepción de desempeñar un trabajo un significativo e interesante que permita al individuo realizarse plenamente. Dagenais-Desmarais y Savoie (2012) la asocian con el sentimiento de crecimiento personal que, a su vez, está relacionado con el enfoque eudaimónico en ámbitos laborales.

- Sentimiento de competencia en el trabajo. Respecto a esta dimensión, los autores señalan que es la “percepción de poseer las aptitudes necesarias para desempeñar sus labores de manera eficiente y tener dominio de las tareas a realizar” (Dagenais-Desmarais y Savoie, 2012, p. 670). De igual forma, los autores la asocian con la especialización o maestría en un ámbito en particular; lo que hará más competente en ese ámbito a la organización.

Esta dimensión también está relacionada con la percepción de satisfacción laboral, que representa un elemento esencial para la retención del talento humano (Cuevas, 2011).

- Reconocimiento percibido en el trabajo. Se refiere a la percepción de ser apreciado y valorado dentro de la organización por el trabajo y la personalidad del individuo (Dagenais-Desmarais y Savoie, 2012). Joglar (2014) considera al reconocimiento como una herramienta capaz de influenciar el comportamiento humano de forma efectiva, sobre todo en entornos laborales. Reconocer a los empleados bajo un sistema de liderazgo asertivo, significado e importancia es la mejor manera de hacerlo constructivo, y a su vez, de aumentar su deseo de participación y compromiso con la empresa (Joglar, 2014).

- Deseo de participación en el trabajo. Es la voluntad del empleado de involucrarse en la organización para contribuir con su buen desempeño y éxito. Cabe señalar, que esta dimensión está estrechamente relacionada con la capacidad para comprometerse de forma total por parte del trabajador, a la que Dagenais-Desmarais y Savoie (2012), identifican como una característica típica del enfoque eudaimónico.

Por otra parte, cabe destacar que, como Dávila de León y Jiménez (2014) lo determinan, “El compromiso afectivo es el predictor más importante para los empleados que desempeñan puestos de base” (p. 2). Para Gareth (2006) el deseo de participación dentro de un negocio o empresa se puede considerar como el conjunto de fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, el nivel de esfuerzo del individuo, y el nivel de persistencia de una persona frente a los obstáculos que se le presenten en el desempeño de su trabajo; por lo que esta dimensión cobra especial importancia para el buen desempeño de la empresa.

Warr (2018), en concordancia con las dimensiones determinantes de los autores, distingue a su vez cinco elementos de la salud mental o del bienestar mental, por su campo de estudio, que en contexto puede denominarse bienestar psicológico: bienestar afectivo, competencia, aspiración, autonomía y funcionamiento integrado, de los cuales considera el bienestar afectivo como un componente central, en el caso de las dimensiones categorizadas por Dagenais-Desmarais y Savoie. Una parte afectiva incluye cada una de las clasificaciones propuestas y, al igual que Warr (2013), lo determinan como un constructo amplio libre de contexto referido a la experiencia frecuente de afecto positivo y poco frecuente de afecto negativo.

En un estudio reciente, Riff (2017) menciona que el propósito en la vida y el crecimiento personal son los más importantes debido a su carácter existencialista y humano, aunque la autora detalla seis elementos que define como bienestar psicológico en los que otros investigadores no llegan al consenso; lo cierto es que el estudio de las variables mencionadas cada vez más específico por dominios (en este caso el laboral), ha llevado a que su investigación tenga un lugar importante en las ciencias económico-administrativas

por un lado y, por otro, a considerar el concepto como un principio de integración entre sus aspectos hedónicos y eudaimónicos.

Existe otro concepto sobre el bienestar psicológico en el trabajo que está estrechamente relacionado con el desempeño organizacional, referido por Peiró et al. (2014) operacionalmente, la Sinergia del Bienestar Productivo Sostenible (SBPS) puede ser representada por la satisfacción laboral, el bienestar afectivo, el propósito en la vida y el crecimiento personal, aunado lo anterior a niveles de excelencia en el desempeño de labores, contextual y creativo (innovación). Lo anterior generaría la característica más distintiva de este concepto; la sostenibilidad que puede entenderse como una sinergia de calidad que puede ser vista desde dos perspectivas: como una simbiosis continua entre el bienestar y el desempeño laboral, y también como una relación de mutuo refuerzo entre ellos, generando una espiral de bienestar y buen desempeño.

El término de sostenibilidad tiene un campo de aplicación muy amplio, no solamente económico sino de otras dimensiones. Para Carrizosa, (1998), la sostenibilidad es “la propiedad inherente de un proceso que lo hace perpetuo en un sistema dado” (p. 28). De la misma forma, el autor señala que tal condición de perpetuidad es sumamente compleja de conseguir, pero existe. Por ello, la complejidad en la idea de sostenibilidad será asegurar esa perpetuidad, porque no se habla de que el proceso sea permanente en el mediano plano o en el largo plazo, sino que sea permanente, punto, o sea, continuo.

Como Brown (1998) determina, la sostenibilidad es una de las características más importantes de los procesos. El autor señala que ésta va más allá de lo económico, ya que, aun contando con recursos económicos, los procesos o estrategias no perdurarán en el tiempo si no se cuenta con los elementos sociales, ambientales e institucionales necesarios para

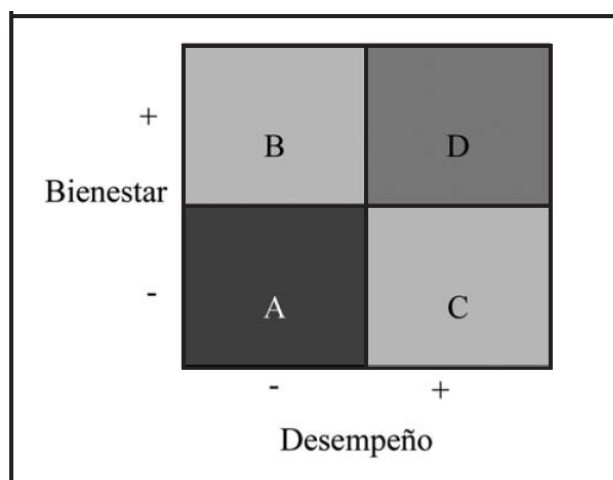
asegurar que el proceso o estrategia perdure. Por ello, es necesario evaluar las condiciones que sean capaces de asegurar la sostenibilidad de los procesos como parte de un análisis de implementación y, en caso de no contar con todos los elementos necesarios, incorporarlos mediante los objetivos o actividades necesarias. Por otra parte, como Gasparri (2015) señala, cualquier estrategia de sostenibilidad de mediano y largo alcance tiene que apoyarse fuertemente en la formación del recurso humano.

En el ámbito laboral, será posible identificar cuatro tipos de combinaciones posibles en la interacción entre bienestar y desempeño productivo:

- 1) Trabajadores infelices e improductivos,
- 2) Trabajadores felices e improductivos,
- 3) Trabajadores infelices y productivos,
- 4) Trabajadores felices y productivos.

Lo anterior se representa gráficamente en la figura 1, en la que se ilustran las cuatro combinaciones descritas.

*Figura 1 Cuatro interacciones básicas entre el bienestar y el desempeño laboral.*



Fuente: Peiró, et al. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación.

El primer cuadrante (A), representa niveles bajos de ambas variables. Este puede ser un claro indicador de posibles círculos viciosos, donde el decremento en el bienestar puede suponer un decremento en el desempeño. Los cuadrantes B y C representan interacciones de tensión; ya que comportan niveles altos de una variable y bajos de la otra que podrán estar incidiéndose negativamente.

El último cuadrante (D), representa una interacción de equilibrio, en la que ambas variables alcanzan un nivel alto, reflejando la presencia de la SBPS. Dicha sinergia representa conexiones entre el bienestar hedónico y el eudaimónico, comprobando la tesis del trabajador feliz y productivo que establece lazos entre el bienestar (hedónico y eudaimónico) y el desempeño laboral (Peiró, et al. 2014).

De lo anterior, se puede concluir que el interés de cualquier empresa será posicionar a su personal en la zona del cuarto cuadrante para establecer relaciones duraderas y de calidad con sus trabajadores que generen un valor agregado por parte de la empresa con la comunidad, y a la vez, incrementar de forma sostenible su productividad y asegurar en este sentido su permanencia.

Es importante destacar que la característica más importante de este modelo es su sostenibilidad (sinergia), la cual puede ser vista desde dos perspectivas: como una simbiosis perdurable entre el bienestar y el desempeño laboral, y también como una conexión de mutuo refuerzo entre ellos, contribuyendo a una espiral de bienestar y buenos resultados económicos.

Por otra parte, los autores identifican que la creatividad e innovación son otros aspectos a tener en cuenta en el desempeño laboral. La diferencia entre ellos reside en, “si

las ideas, productos o procedimientos novedosos tienen éxito cuando se implementan a nivel individual o a nivel organizacional” (Peiró et al. 2014, p. 11).

Para concluir, la definición a utilizar en la presente investigación para el BPT, queda como el proceso que designa el reconocimiento por parte de un sujeto de sus posibilidades para vivir sus aciertos y afrontar de manera optimista y positiva las oportunidades y contingencias del entorno laboral de manera equilibrada, emocional y cognitivamente. Permite relacionarse consigo mismo y con los demás en función de una proyección estratégica de vida. Definición propuesta con base en la revisión teórica expuesta.

### **La innovación**

En la actualidad, la palabra Innovación aparece continuamente como sinónimo de progreso, de desarrollo tecnológico, de generación de empleo, de mejora en las condiciones de vida. Se habla de innovación en los ámbitos económicos (la innovación tecnológica en las empresas) y sociales (sanidad, ocio, condiciones laborales, transportes, etc.) (González Hermoso, 2017).

El término de innovación, proviene del latín *innovatio*, que quiere decir creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado según la RAE (2019), Peter Drucker (2012), lo definió como una herramienta específica de los empresarios, y un medio por el cual explorar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente, Schumpeter (1935), lo definió como un nuevo bien o una nueva clase de bienes; nueva fuente de materias primas; la incorporación de un nuevo método de producción no experimentado; una nueva forma comercial de tratar un producto o la apertura de un nuevo mercado, cuya definición abarca una forma holística de tratar el concepto.



De acuerdo con el Manual de Oslo, publicación de la OCDE y que constituye una referencia en el tema en varios países (incluido México) ya que estandariza las directrices, los datos y la medición estadística, “Una innovación es la implementación de un producto o servicio nuevo o significativamente mejorado, o un proceso, un nuevo método de mercadotecnia o un nuevo método de organización del lugar de trabajo” (OCDE, 2019). Por su parte, el Libro Verde de la Innovación de la Comisión Europea, que funciona como guía para toda organización en el marco europeo, considera a la innovación como un sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económicas y sociales, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad (Comisión Europea, 1995).

La OCDE, en su Manual de Frascati, el cual contiene las definiciones básicas y categorías de las actividades de Investigación y Desarrollo, y han sido aceptadas por científicos de todo el mundo (en la actualidad se reconoce como una referencia para determinar qué actividades son consideradas de Investigación y Desarrollo) define la innovación como “la transformación de una idea en un producto o servicio comercializable, un procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un nuevo método de proporcionar un servicio social” (OCDE, 2003, p. 17).

Es decir, existe el consenso para conceptualizar innovación como la creación de un nuevo producto, servicio, proceso o cambio en la forma de producir, comercializar, y buscar las oportunidades para mejorar las condiciones de la organización., se nota que, el concepto va claramente ligado a la innovación empresarial. por lo que en cuanto a la relación innovación-empresa, se puede considerar que, en la actualidad, en las sociedades industriales avanzadas, una constante presente en el crecimiento económico y el empleo dependen

fundamentalmente de la competitividad de las empresas y ésta a su vez, está íntimamente relacionada con la capacidad innovadora del sector empresarial (González Hermoso, 2017).

Por otra parte, pareciera que la innovación empresarial implica de forma obligada el concepto de Innovación Tecnológica, entendiéndose ésta como “la incorporación de nuevas tecnologías a la actividad de una empresa dando como resultado cambios en los productos o en los procesos de fabricación” (González Hermoso, 2017, p. 21).

Pero existen otros campos de la innovación empresarial, como pueden ser la organización interna, la capacidad estratégica empresarial, el diseño y la calidad, modos de comercialización, etc., que no deberían ser descartados al momento de analizar la capacidad innovadora de una empresa y que representan puntos de interés para este trabajo, ya que pueden ser igual o más significativos que la innovación tecnológica en determinados sectores empresariales.

### **La innovación como variable de resultado organizacional.**

Cabe señalar que, como se mencionó con anterioridad, dado el contexto actual incidido por la globalización, fuertes cambios operados en función con las tecnologías de la información, y los procesos de regulación y desregularización de los negocios, cambios a su vez en la demografía, en política y en los arraigos culturales que, a su vez, ocasionan alteraciones en los mercados, se requiere que las organizaciones sean rápidas, dinámicas y flexibles en sus procesos para responder a estos diferentes tipos de cambios.

Para poder afrontar los retos planteados, es necesario que las organizaciones dispongan de recursos, competencias, conocimientos, habilidades; pero, sobre todo, de un capital humano comprometido y participativo que reúna además de esas características las

herramientas creativas que le permitan contribuir con la innovación necesaria para que su organización permanezca competitiva (Chiavenato, 2009).

En definitiva, según Peláez-León, García y Azuero (2014), la gerencia del talento humano requiere de una transformación cultural que dimensione estrategias orientadas hacia la innovación, pero que también contemple el proyecto de vida del ser humano y el desarrollo de sus habilidades y talentos de acuerdo a lo anterior; lo que implicaría evolucionar hacia un modelo que permita competir en el mundo actual con capital humano calificado, fundamentalmente motivado y comprometido con la misión y visión de la empresa.

Por su parte De Pablos, Colás y González (2011) determinan que lo anterior se relaciona a su vez con los estados de bienestar, ya que éstos podrían estar asociados a actividades de innovación (creación). Los procesos de innovación implican acciones y/o actividades creativas, que son guiadas por metas y exigen de una motivación intrínseca. Reichert, Freitas y Zawislak (2015) determinan que la innovación es el resultado de un conjunto de capacidades de las empresas, dirigido a satisfacer los patrones tecnológicos y de mercado en cada rama de actividad, que asimila, adapta y transforma el conocimiento en tecnología para transpolarlo en dinámicas operacionales, gerenciales y prácticas que conducen a las organizaciones a alcanzar un rendimiento superior.

En este sentido, el contexto en el que más se necesita un análisis para lograr mejoras en la implementación de la innovación, es en el de las empresas que en determinado entorno se encuentren en mayor desventaja, circunstancialmente en muchos contextos, terminan siendo las MiPyMes, que en el mundo representan una fuente esencial de enriquecimiento económico y calidad de vida de trabajadores, pero que no alcanzan niveles óptimos de

operación en todos los países, por ejemplo, en el que corresponde al objeto de este estudio, México.

Respecto a esto, Taborda, Estevao y Nunes (2013) son más específicos y refieren que la innovación en MyPes conlleva mayores dificultades relacionadas con la falta de recursos, inversiones escasas o incluso inexistentes en Investigación y Desarrollo (I+D), a su vez, está determinada por una fuerte dependencia de la adquisición de tecnología (maquinaria y equipo) y capacidades de gestión humana limitadas.

Por su parte, Walter, Veloso y Fernández (2017) determinan que las MyPes se consideran unidades de negocio más dinámicas y elásticas en la economía, por lo que también son más receptivas a adaptar procesos innovativos y el desarrollo de éstas con base de innovación tecnológica es importante para la creación del llamado entorno económico próspero. Los autores concuerdan con las demás fuentes consultadas en que la clave para la longevidad y la competitividad empresarial radica en la innovación; por lo que a través de su estudio se podrá determinar los recursos que poseen para innovar. De la misma forma, Walter, Veloso y Fernández (2017) concluyen que las MyPes pueden generar una fuerza para crear subsidios y políticas públicas, toda vez que representan un engranaje de la economía muy importante que, si se fortalece, será capaz de contribuir incluso a la prosperidad de una sociedad entera.

Atendiendo a lo anterior, en un estudio realizado por Valderrama, Neme y García (2019), a 1,010 MyPes en la zona metropolitana del Valle de México, concluyen que para que se de un proceso creativo determinante para la innovación en los individuos, el principal factor es el nivel de estudios, resaltan que los conocimientos adquiridos a través de los grados académicos, representan una ventaja para desarrollar habilidades que se traducen en nuevos

productos o servicios y o mejoras organizacionales, así mismo mencionan que existe un vínculo directo entre los dueños o gerentes y las habilidades de innovación, lo cual es entendible si se asocia a su participación para la toma de decisiones, otra contribución importante sobre el estudio, reside en que la permanencia de los individuos determina mayor grado de innovación, debido a que el tiempo es una variable que genera mayor conocimiento en cuanto a los requerimientos específicos del lugar de trabajo.

Todas estas contribuciones permiten plantear nuevos panoramas sobre el estímulo a la innovación a través de las características de los individuos y no solamente a la inversión con tecnologías y su respectiva aplicación, a su vez son indicadores para gestionar el capital humano de un grupo de empresas con características similares, que tal como mencionan Valderrama, et al (2019), propicia la asociatividad para el desarrollo local.

Santoro, Ferraris, Giacosa y Giovando (2016), determinaron algunas características sobre los procesos de innovación de las MiPyMes, de las que mencionan que difieren ampliamente de los de las grandes empresas distinguiéndose principalmente por su alta flexibilidad, menos formalidad, capacidad de toma de decisiones más rápida en los procesos; pero, a la vez, menos recursos para invertir en I + D, lo que las hace poner a prueba sus capacidades de liderar y gestionar el talento desde la alta dirección. Otra desventaja es que no tienen la capacidad de absorción propia de las grandes empresas, por lo que carecen a su vez de la fuerza para manejar y gestionar múltiples fuentes de conocimiento.

Lo anterior requiere modificar el modelo mental tradicional por uno que replantee el funcionamiento, la operatividad y la gestión, direccionándolo a diseñar un verdadero esquema de gestión del capital humano; dotándolo de los recursos para afrontar los retos propios del contexto actual. De igual forma, con base en las fuentes consultadas, se identifica

que una necesidad primordial es que la gerencia del talento humano a través de su líder, realice una transformación cultural que implemente estrategias orientadas hacia la promoción del BPT que tome en cuenta la identidad organizacional y de su personal, enfocado al proyecto de vida del ser humano, el desarrollo de sus habilidades y talentos.

En lo referente a los ámbitos laborales, la innovación es un concepto presente en todas las investigaciones sobre el trabajo humano, y, como Nogueira, Varela, Batista y Weisler. (2017) lo señalan, muchos autores relacionan e incluso confunden creatividad con innovación. Por ello, es muy importante identificar que la creatividad e innovación no son sinónimas. Su relación estriba en que, la creatividad genera ideas que la innovación pone en práctica, además de resolver los problemas que puedan surgir; en tanto que la creatividad planea el proyecto, corrige errores y determina las correcciones que requieren los prototipos con una mente abierta. Por lo tanto, ambos conceptos implican procesos interdependientes que se asocian y se complementan entre sí, de modo que sus definiciones interactúan.

Por su parte, Amabile (2010) determina que, gestionar la innovación no se limita exclusivamente a motivar la creatividad, sino también es saber guiarla y generar una cultura que la incluya. Para ello, se deberán de equilibrar y hacer fluir ideas, además de asegurarse de que los resultados beneficien a la organización tomando en cuenta plazos y gastos (inversiones) razonables. Para Nogueira et. al, “el punto de partida en la innovación es la idea de mejorar aspectos de las operaciones y debe convertirse en una realidad práctica para poder beneficiar a la organización” (2017, p. 6).

Para ello, una organización podrá utilizar métodos comprobados y sistemas para optimizar adecuadamente los recursos de capital humano para aumentar su ventaja competitiva, mantener su participación en el mercado y mejorar la calidad de su atención al

cliente, donde los índices de satisfacción del consumidor también aumentarán simplemente capacitando a los empleados como sucesores para una transición generacional (Lawler, 2015).

En este sentido, la gran mayoría de las organizaciones están conscientes de que el capital y la tecnología ya no son tan indispensables al ponerse de manifiesto la capacidad innovadora y el talento humano como instrumentos para que éstas se mantengan competitivas y, por consiguiente, la gestión de talento humano representa una herramienta productiva importante que a la vez ofrece ventaja competitiva (Mejía, y Montoya, 2010). Como lo argumenta Tubay-Posada (2013), “es necesario acumular un alto grado de conocimiento que posteriormente se convierta en nuevo conocimiento y que tenga como resultado todo tipo de innovaciones; de tal forma que la organización se vaya adaptando adecuadamente a cualquier situación que se le presente” (p. 204). Mismo Tubay-Posada (2013), menciona que, en la actualidad se ha planteado que no sólo se está en la sociedad del conocimiento, o en la era de la gestión del conocimiento, sino también en la de la innovación como base de la economía.

Además de lo anterior, se resalta que la efectividad en el tipo de liderazgo, contempla entre sus líneas de acción orientar la creatividad en los miembros de la organización o grupo, creando vínculos emocionales entre ellos, transmitiendo la importancia de tener una misión compartida e infundir un sentido de propósito y dirección. Convirtiéndose en el motor y trasmisor de la cultura de la innovación y de la difusión del conocimiento que logran influir en el desempeño organizacional.

Por ello, se está dando relevancia a cómo las empresas están adaptando los estilos de liderazgo y con ello los líderes están gestionando su capital humano y la capacidad de

aprendizaje inherente a éste para introducir nuevas ideas, procesos, productos o procedimientos, en sus grupos de trabajo o en toda la organización, y los cuales son diseñados por los mismos trabajadores para el beneficio del trabajo, equipos de trabajo y la organización en general, Conocer cómo es llevado a cabo el liderazgo, denota a su vez el tipo de gestión empresarial.

### **Liderazgo: Premisa de gestión del talento y bienestar en el trabajo**

El nuevo enfoque de la administración debe representar un paradigma para el nuevo líder de la empresa moderna, la organización deja de ser un simple aparato económico y productivo para convertirse en un organismo social donde la obtención de ganancias ya no depende sólo de la tecnología, de las fábricas o del capital, sino que se consideran, tanto las ideas, habilidades, conocimientos que puede aportar su capital humano y actitudes de los trabajadores.

Planificar cambios que sitúen a las empresas con mejores condiciones de ofrecer resultados acordes con los objetivos planteados, requiere de analizar una correcta formación y gestión del talento humano. Sobre esto, Delfín y Acosta (2016) acotan que, cuando una organización alcanza un óptimo desarrollo organizacional, permite que a los gerentes y dueños de las empresas se les presente un sin número de mejoras en su medio empresarial; siendo el reconocimiento de las capacidades con que la organización cuenta una de las herramientas fundamentales.

De acuerdo con lo anterior, lo que permite diferenciar una empresa de otra son las personas que la componen, convirtiéndose en una ventaja competitiva ya que la organización puede utilizar sus conocimientos, habilidades y competencias. El líder será el responsable de aprovechar o desperdiciar estas ventajas. Es por ello que se le ha dado un enfoque especial



al liderazgo, su importancia y su función en la dinámica de las empresas, ya que el líder es quien podría tomar las decisiones importantes sobre el funcionamiento de la organización.

En lo referente a una efectiva administración de empresas, el talento y la capacidad de liderazgo son dos variables esenciales necesarias para que una empresa logre sus fines y objetivos y pueda tener éxito o el fracaso organizacional. Las variables mencionadas pueden ser desechadas o, caso contrario, se pueden potenciar. Para que una empresa funcione de manera sincronizada, debe echar mano de su talento reunido, organizando y seleccionando equipos de alto rendimiento, consiguiendo, además, la capacidad de formar a los líderes que van a dirigirlos, líderes con destrezas, habilidades y competencias necesarias para poder prever el futuro para que se anticipen a los cambios y de esta forma sepan gestionar recursos (Contreras y Barbosa, 2014).

Se ha señalado, que la visión del empresario que se desempeña como gerente o director general de una empresa, tiene alta influencia en la participación de los trabajadores, lo cual apunta a la importancia del liderazgo en la gestión de talento. Para ahondar en este tema, es preciso señalar que el concepto de liderazgo es, de acuerdo con Lupano y Castro (2007) un constructo, es decir, un concepto hipotético de difícil definición dentro de una teoría científica; se sabe que existe, pero su definición es difícil o controvertida, o bien compuesta por otros elementos que en su conjunto la explican.

No obstante, García, Salas-Arbeláez y Gaviria (2017), puntualizan que el liderazgo se entiende generalmente como un proceso natural de influencia entre una persona (el líder) y sus seguidores, el cual puede ser explicado a través de ciertas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones del seguidor o por el contexto en el que ocurre la presencia del liderazgo.

Tomando esta concepción en cuenta, se podría identificar que tiene su origen histórico en el momento en que el hombre comenzó a organizarse en grupos para modificar las condiciones de vida por necesidades de supervivencia (Izquierdo, Novillo, y Mocha, 2017).

En años recientes como menciona Llorens (2009), se estudia el rol del líder en el ámbito laboral, analizando la influencia que este tenga para gestionar organizaciones que se caractericen por invertir esfuerzos de colaboración, para maximizar el bienestar de los empleados y con ello impactar en la productividad, generando puestos bien diseñados y significativos, mejores climas organizacionales evidenciando las oportunidades equitativas y accesibles para desarrollar los propósitos individuales como los de carrera o el balance vida-trabajo.

Como Ferrer (2015) determina, existen tantas teorías de liderazgo como prácticas de gestión de recursos humanos orientados en ellas, los cuales, son dos importantes vías de interacción entre la organización y su personal. El líder tiene una gran capacidad de incidencia en su equipo, lo que a la vez le proporciona responsabilidad en la implementación de cualquier proceso de cambio organizacional. Por ello, en los análisis de relación entre la variable de BPT, el RO y la innovación, se sugiere abordar para la investigación un estilo de liderazgo que motive a que los seguidores asuman y cumplan una misión, a la vez que sea sensible al cambio y genere autoconfianza suficiente para plantear las nuevas ideas y propiciar su desarrollo.

Independientemente de que una empresa u organización cuente con un equipo de trabajo talentoso y comprometido, siempre será necesario un líder capaz de orientar y coordinar los esfuerzos y dirigir el trabajo del equipo al logro de los objetivos propuestos,

como menciona Cújar, Ramos, Hernández, y López (2014), en el ámbito organizacional, García et al, (2017), destaca que el gerente que es líder trabaja para ser aceptado (utilizando para ello su carisma y servicio) por un equipo que requiere de su ayuda y orientación para cumplir con las metas de la organización.

Bajo esa visión, una función del líder es ser respaldo del equipo, un potenciador de las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Derivado de lo anterior, el liderazgo gerencial efectivo debe fomentar la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, promover el sentido de pertenencia que une a los trabajadores para decidir las líneas de acción que conduzcan al cumplimiento de objetivos y metas.

### **Análisis del liderazgo.**

Una forma de categorizar la teoría y las investigaciones en torno al liderazgo, es mediante niveles de análisis. Los tres niveles de análisis de la teoría del liderazgo son: individual, grupal y organizacional.

El nivel de análisis individual se puede contemplar como un proceso diádico; ya que se concentra en el líder y su relación con cada uno de sus seguidores. El grupal (o proceso grupal) se enfoca en la relación entre el líder y los miembros del equipo como un grupo. El nivel de análisis organizacional (proceso organizacional) implica a la organización como un todo. Por ello, es primordial la implantación de un modelo de liderazgo de alta efectividad dentro de una organización, entendida como un sistema orientado a resultados mediante la integración del talento humano con los recursos financieros, técnicos y materiales. Liderar una organización representa retos, que se van formando día a día, donde no es lo mismo que liderar a un grupo. Por ello, es importante tener líderes capaces de posicionar a la

organización y no jefes en el sentido tradicional reacios a implementar cambios (García et al, 2017).

De acuerdo con Lupano y Castro, (2006), el campo de estudio del liderazgo es diverso y contempla una amplia gama de teorías, definiciones, descripciones, prescripciones y filosofías. Inciden, así mismo, en el análisis de dicho constructo varias escuelas de desarrollo organizacional y sociológico, lo cual ocasiona que no haya una definición única y univoca del liderazgo. No obstante, señalan que destacan en la evaluación teórica del fenómeno algunas perspectivas que es pertinente tomar en cuenta.

Se han estudiado alrededor de 65 clasificaciones de los estilos de liderazgo, durante los últimos 50 años, todos ellos coinciden en cuatro características o componentes centrales, los cuales son; el liderazgo como un proceso, tiene que ver con la influencia, ocurre dentro de un grupo y busca conseguir resultados, según el Castro (2010), además se destaca que los principales enfoques teóricos acerca del liderazgo son:

- a) El enfoque de los Rasgos,
- b) El enfoque conductual,
- c) El enfoque situacional,
- d) El enfoque de Bass sobre el Liderazgo Transformacional y Transaccional y,
- e) Otros enfoques actuales.

Lupano y Castro (2006) refieren que, el Enfoque de los Rasgos con importante auge entre el los años 1920 y 1950, consideraba al líder como “un gran hombre” con rasgos o atributos como altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión, con tolerancia al estrés, lo que le permitía atender demandas urgentes, integridad y madurez emocional, lo que le habilita para establecer y mantener relaciones de cooperación

con subordinados y superiores y autoconfianza, que le ayuda a conseguir objetivos difíciles y a ejercer influencia en sus seguidores.

En la actualidad, los atributos de la personalidad del líder están orientados a la generación de cambios, con base en valores, ideales e intercambios emocionales, lo cual los diferencia de los directivos y gerentes, cuyas acciones están guiadas por el mero cumplimiento de obligaciones contractuales previamente establecidas y por objetivos organizacionales explícitos para todos los miembros de una empresa, o de un grupo humano determinado de manera racional.

Para Lupano y Castro (2006) es importante subrayar que el líder se distingue de los gerentes y los directores; aunque el gerente o el director pueden llegar a ser buenos líderes, los cargos que desempeñan no los hacen por sí solos líderes, ya que los gerentes valoran la estabilidad, el orden y la eficiencia, mientras que los líderes consideran la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes definen tareas y dan instrucciones a las personas sobre cómo llevarlas a cabo (aspectos administrativos y logística), en tanto que los líderes se preocupan de las necesidades de cada persona de su equipo y las hacen participar en la toma de decisiones.

El Enfoque Conductual, que surgió del 1950 al 1960, analiza las conductas de los líderes y la relación de éstas y el liderazgo efectivo, el objetivo es identificar características de comportamiento que tengan relación con las medidas de eficacia del rendimiento. En la Universidad de Ohio se dio seguimiento al estudio de dos dimensiones; iniciación de estructura y consideración, mientras que en la Universidad de Michigan se orientó hacia el empleado y la producción (Almirón, Tikhomirova, Trejo y García, 2015).

Siguiendo con el enfoque situacional, se sustenta en diversas teorías que centran su atención en la idea de que diferentes patrones de conducta pueden representar soluciones en situaciones diversas, pero que tener la misma actitud en contextos variados no será lo adecuado. Entre las variadas perspectivas del liderazgo situacional están la teoría relacional del liderazgo, que centra su mirada en las interacciones entre el líder y sus seguidores. Esta perspectiva remarca que las relaciones de alta calidad se caracterizan por la confianza y el respeto mutuo.

De acuerdo con García-Solarte (2015), el enfoque relacional del liderazgo abarca también la teoría del intercambio líder-miembro (ILM), propuesta por Dansereau, Graen y Haga en 1975, la que sostiene que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman un grupo interno de confianza; por lo que obtienen desproporcionada atención del líder recibiendo privilegios especiales. En consecuencia, los otros miembros del equipo quedan excluidos a un grupo externo; obteniendo menos tiempo del líder y menos recompensas. Los subordinados con el estatus de grupo cercano al líder, tiene calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores. Debe considerarse que las jerarquías de “grupo interno” y “grupo externo” están relacionadas con el desempeño del empleado y su satisfacción.

Entre las principales teorías del enfoque situacional destacan la de Hersey y Blanchard propuesta en 1969, la de Fiedler en 1967, Teoría del Camino-Meta propuesta por Evans y House en 1971, etc. Posteriormente surgió el Enfoque de Bernard Bass, los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en 1985. Estos son los estilos que en la actualidad se estudian en mayor medida en las organizaciones y es la teoría por la cual se

selecciona el estilo propuesto en la presente investigación. El liderazgo transaccional se basa en un intercambio entre beneficio y recompensa con el seguidor, motivando a llegar a las metas establecidas por la organización en función de los beneficios obtenidos de este intercambio, mientras que en el liderazgo transformacional los seguidores trascienden sus propias necesidades, los líderes se enfocan en los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores con el fin de cumplir las metas del grupo (García et al, 2017).

Por otro lado, Bass (1985) señala que, los líderes transformacionales o el estilo de liderazgo transformacional logra que los seguidores estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización. Por lo tanto, el autor plantea que este estilo de liderazgo motiva a los seguidores a hacer más de lo que se esperaba que hicieran; lo que manifiesta su alto grado de compromiso generado por un buen líder.

Para Perilla y Gómez (2017), el tipo de liderazgo a considerar para propiciar el BPT es el transformacional, debido a la importancia que el líder les da a las necesidades individuales de sus seguidores siendo el medio de obtener los resultados y metas organizacionales, debido a ello se propone estudiar este estilo en la presente investigación para determinar la influencia que tiene sobre la percepción del BPT, se ha elegido su estudio como una variable mediadora que interviene sobre la variable independiente debido a que esta funciona como la necesidad individual de los trabajadores y su influencia en ella llevará a su vez a los resultados organizativos y la innovación, el estilo de liderazgo se expone detalladamente más adelante.

Otros Enfoques Actuales sobre el liderazgo mencionan que el estilo del líder en las organizaciones modernas será determinado por el contexto de innovación tecnológica o de los sistemas informatizados (García, 2015).

### **El liderazgo transformacional.**

El término transformacional se relaciona con el liderazgo que implica la modificación de la organización. También se ha definido, como la habilidad de desarrollar y movilizar el recurso humano hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir que los colaboradores consigan más de lo que esperan conseguir por ellos mismos.

Velázquez (2014) afirma que el modelo de liderazgo adoptado por las organizaciones, debe estar determinado por el perfil idóneo a la cultura, ello se traducirá en efectos positivos y estratégicos de los procesos de dirección. Dicho esto, en el liderazgo transformacional, el líder es concebido como un sujeto que motiva a sus seguidores a trabajar para conseguir objetivos trascendentes, aunque sea a largo plazo, en vez de objetivos egoístas a corto plazo. De igual forma, promueve el desarrollo personal constante en lugar de dejar a sus equipos en sus zonas de comodidad, lo que representa una recompensa personal para sus seguidores. El líder transformacional posee habilidades para transmitir sus ideas, contagiar de su entusiasmo, motivar a sus seguidores, despertar en ellos un compromiso hacia su figura y generar un cambio real en la percepción de éstos. Por su parte, Lapo y Jácome (2015) respecto al liderazgo transformacional determinan que es la capacidad de conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de ésta. Para ello, la dirección deberá de estar basada en el respeto al líder generado por sus cualidades profesionales y personales; así como por sus conocimientos y capacidad para transmitirlos. Por ello, un liderazgo transformacional representará un proceso estratégico para asegurar el éxito de la empresa.

De la misma forma, los autores refieren que el líder transformacional es capaz de ir más allá de los propios intereses inmediatos a través de su influencia y carisma, inspiración,



estímulo intelectual, o consideración individualizada, logrando elevar el nivel de madurez y de ideales del seguidor. Además, el líder transformacional será capaz de transmitir su preocupación por el logro, autorrealización y el bienestar de los demás, la organización y la sociedad; lo que le valdrá la credibilidad y compromiso de sus seguidores.

De acuerdo con Molero, Recio y Cuadrado (2010) el liderazgo transformacional considera tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales. Los autores concuerdan con las fuentes citadas en que incluye la noción del “carisma” del líder, lo que implica tener convicciones sólidas, autoconfianza, fuerte anhelo de poder.

El experto en liderazgo James Burns describe a los líderes transformacionales como aquéllos que buscan cambiar los pensamientos, técnicas y objetivos existentes para obtener mejores resultados. De la misma forma, el autor también señala a los líderes transformacionales como aquéllos que se enfocan en las necesidades esenciales de los seguidores, según Bass (1985), a través del liderazgo transformacional el líder motiva a los seguidores para que su desempeño exceda las expectativas al transformar las actitudes y los valores de los seguidores. Este estilo de influencia destaca un proceso a través del cual se promueve que los seguidores se distingan a ellos mismos como a los retos y oportunidades de su entorno y, como se mencionó ya, se interesen por seguir adquiriendo aptitudes y habilidades que les permita superar estos retos en sus ámbitos laborales.

Otra particularidad que Bass identifica en los líderes transformacionales es que éstos se basan en principios éticos y de integridad con el fin de promover el desarrollo personal e intelectual de los colaboradores. Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus sinergias con los miembros del grupo estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés

colectivo, incluso cuando el subordinado no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales (Valderrama, 2018). Los líderes juegan un papel primordial, pues en sus manos está que el cambio tenga lugar y, de las estrategias que utilice, dependerá el resultado del mismo de acuerdo a Bohórquez (2014). Investigaciones como la de Turner, Barling, Epitropaki, Butcher, y Milner (2002); Podsakoff, MacKenzie, Moorman, y Fetter (1990); y Salas (2013), coinciden en que el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que genera mejores resultados, ya que:

- Empodera a sus seguidores,
- Aumenta la confianza,
- Incrementa los niveles de autovaloración, autoeficacia, autoadministración,
- Aumenta la creatividad y la capacidad para asumir riesgos,
- Favorece la innovación, la calidad y propicia políticas de calidad sustentadas en la mejora continua.

Por su parte, Avolio y Bass (2002), determinan que el estilo de liderazgo transformacional abarca las siguientes dimensiones:

**Influencia idealizada:** esta característica hace que el líder trascienda una visión y genere admiración, respeto, empatía y convencimiento. Este factor requiere de carisma y motivación a partir del compromiso emocional con los seguidores; así, cada uno de ellos le atribuye al líder ciertas características especiales como determinación y persistencia, lo que hace que estén dispuestos a tomar riesgos pues saben que el líder sabe lo que hace.

**Motivación inspirada:** esta dimensión consiste en motivar la acción de cada uno de los miembros del grupo. Para ello, se incluyen elementos de comunicación de la visión e inspiración hacia otros y se fomentan factores motivadores intrínsecos hacia el grupo.

Estimulación intelectual: esta característica muestra el grado en el que el líder anima a los demás a ser creativos en el estudio de problemas anteriores para plantear soluciones, crea un ambiente tolerante frente a posiciones en apariencia extremas y alienta a las personas a cuestionar sus propios valores y creencias y las de la organización; lo que las hace sentir tomadas en cuenta.

Consideración individualizada: este rasgo del liderazgo refleja el interés que el líder tiene por cada uno de los seguidores y la manera en la que se asignan proyectos en forma individual; para lo que deberá de conocerlos y saber qué proyecto es el más adecuado para cada miembro. Por ello, el líder, en muchas ocasiones, actúa como mentor y otorga recompensas con el fin de incentivar la creatividad y el compromiso.

Recompensa contingente: en esta modalidad el líder transmite a sus miembros las acciones a seguir si quieren ser recompensados por su trabajo; ofrece reconocimientos e incentivos cuando los demás alcanzan sus metas y está atento sobre lo que los miembros pueden obtener de acuerdo con sus logros. Para ello, el líder identifica metas, expectativas, recursos y formas de lograr los objetivos con el fin de obtener la recompensa.

Gestión por excepción: el líder en esta dimensión se siente satisfecho cuando los otros cumplen con las responsabilidades establecidas y, además, siempre y cuando las dinámicas laborales den resultados, no trata de cambiar nada. Este líder también se caracteriza por decirles a los demás las normas que tienen que conocer para realizar su trabajo.

Como se puede ver a lo largo de las dimensiones descritas, el rol principal del líder transformacional es motivar la corresponsabilidad entre los elementos de la organización, otorgándoles autonomía para realizar sus actividades laborales. Para ello, el líder debe inspirar, motivar y estimular la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en

seguidores productivos y crear compromiso con los objetivos organizacionales, debe transformar, ampliar y elevar el interés de los empleados, generando una aceptación, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo, en busca de obtener los logros empresariales (Bohórquez, 2014).

Por su parte, Danet, García, y March (2016), mencionan que, en los últimos años, la investigación sobre liderazgo transformacional se ha enfocado en tres elementos:

1. Liderazgo externo: basado en una figura de líder externo al equipo, sobre el que recae el rendimiento del grupo.

2. Coaching: el líder se relaciona directamente con el equipo para gestionar los recursos y esfuerzos colectivos.

3. Liderazgo compartido o distribuido: parte de un concepto de liderazgo como una propiedad emergente de la distribución de las funciones de liderazgo entre múltiples miembros del equipo.

Carol (2017) plantea las ventajas del liderazgo transformacional en el equipo de trabajo; y destaca que el liderazgo transformacional será congruente con el plan estratégico de la empresa constituyendo de esta forma una herramienta para lograr los objetivos de la empresa, lo que generará ventajas para la organización. Es por ello que:

- Busca inspirar a sus colaboradores dando significado a sus actividades y haciendo propia la meta por alcanzar, a la vez que los impulsa a desempeñarse mejor fomentando su desarrollo personal.
- Fomentar el sentido de corresponsabilidad entre los miembros del equipo dándoles libertad para hacer su trabajo, pero al mismo tiempo haciéndoles propietarios y responsables

del mismo. Esto generará la retención de empleados y clientes, disminuyendo así costos de rotación (sinergia sostenible).

- Se involucra completamente con la gente, buscando satisfacer sus necesidades junto con las de la organización, por lo cual es más probable que los empleados se sientan identificados con el líder dando como respuesta su esfuerzo en el trabajo y se queden en la compañía.

Un líder transformacional genera una mayor efectividad en el desempeño del personal cuando se involucra en el aprendizaje corporativo, una ventaja definitiva para cualquier negocio. Los líderes transformacionales son particularmente favorables para la construcción de cultura, modelando comportamientos positivos, construcción de visión y manteniendo las expectativas de alto desempeño para los empleados.

Cuando la actuación de los líderes transformacionales es coherente con estas características, se logra un incremento en el rendimiento de los trabajadores ya que estos alcanzan una mayor autoestima, seguridad en sí mismos y se sienten parte del grupo de trabajo, respondiendo positivamente a lo que el líder les solicita, haciendo que se esfuercen al máximo por lograr los objetivos.

Como es de esperarse, ya que el líder motiva y estimula intelectualmente a sus colaboradores para encontrar soluciones a los problemas que se presenten en el desarrollo de las actividades, existe una mayor probabilidad de generarse nuevas y mejores iniciativas que pueden transformarse en aportes, innovaciones para lograr mejores resultados.

A partir del liderazgo, las organizaciones podrán hacer frente al dinamismo del entorno en el que interactúan, a través de formas efectivas para afrontar los cambios en los escenarios sociales, económicos, comerciales y tecnológicos, que no solo les implica la

modificación de sus configuraciones estructurales, sino también de sus procesos; es aquí donde la innovación surge como un instrumento flexible para que las empresas se mantengan competitivas y, por ende, de que el liderazgo transformacional las mantenga vigentes en sus entornos (Tubay-Posada, 2013).

Por ello, se identifica al liderazgo transformacional como lo mencionan Avolio y Bass (2002), como el estilo idóneo para conducir a la organización hacia la innovación, siendo visto como un “proceso de interacción entre dos o más personas que normalmente implica estructurar o reestructurar la situación, percepciones y expectativas” (Alcover y Gil, 2003, p. 20).

Para establecer una relación entre liderazgo y gestión de talento humano, es importante destacar que ésta última surge para dar respuesta a la necesidad de encontrar mecanismos efectivos para la administración de personal y recursos humanos dentro de las organizaciones. Para ello, el liderazgo implica conducir e influir en el comportamiento de otras personas para alcanzar los objetivos de la organización. En este sentido, y como se mencionó con antelación, el líder será responsable de crear el clima favorable para que se pueda operar el cambio dentro de la organización, por lo que su estilo de liderazgo influirá de manera positiva o negativa en la percepción y aceptación del cambio por parte de los trabajadores. La confianza en el líder, específicamente, se ha asociado con el liderazgo transformacional, ya que parece ser clave para que esta forma de liderazgo sea efectiva.

El estilo de liderazgo transformacional se desarrolla cuando el líder se enfoca en la gestión del talento humano, mediante la participación activa y fomentando las decisiones colectivas. Este estilo de liderazgo genera ideas que son compartidas con el grupo; asegurando de esta forma el compromiso de todos los integrantes lo que propicia la capacidad

de aprendizaje colectivo laboral. Por el contrario, si los trabajadores tienen una percepción negativa del líder, entonces se generará también una percepción negativa del clima de la organización, lo cual dificultará cualquier intento de introducir cambios o implementar alguna innovación (González, Figueroa, y González, 2014).

Por otro lado, pocos estudios han demostrado la forma en que se explica el proceso a través del cual el liderazgo transformacional produce cambios en indicadores del bienestar psicológico en el trabajo. Sivanathan, Arnold, Turner y Barling (2004) han propuesto una serie de procesos psicológicos de los miembros de las organizaciones, estimulados por el comportamiento de los líderes, que podrían mediar en la relación entre estas variables: la confianza en el líder, el trabajo significativo, la identidad organizacional y ocupacional, entre otras.

Podsakoff et al. (1990) destacan en su investigación que el nivel de compromiso que tenga el seguidor dependerá de la capacidad del líder para establecer lazos de confianza entre ellos. Otras investigaciones ponen de manifiesto la relación de la confianza con resultados organizacionales positivos tales como el desempeño, así como con mejores condiciones psicológicas y de interrelación personal en el trabajo como señalan Abbott y Freeth (2008) y Salanova (2008); sin embargo, la evidencia empírica que relacione el liderazgo transformacional y el bienestar psicológico en el trabajo de los empleados es escasa de acuerdo a Braun, Peus, Weisweiler y Frey, 2013; Gilstrap y Collins, 2012, lo que amerita una investigación al respecto que sirva como un referente de consulta para los interesados.

Otra contribución importante, es la visión del líder expresada por Llano (2004), donde menciona que, la efectividad de este, depende en gran medida de la humildad que tenga para reconocer que la aptitud o potencialidad personal ha de complementarse con la

aptitud o potencialidad de las personas que trabajan con él, por lo que la apertura para generar una gestión participativa contribuye no solo a mostrar mejoras organizacionales sino que se genera una simbiosis de crecimiento personal entre líder-miembros de la organización, recíproca al grado en que el líder sea capaz de inspirar, alentar, y ayudar a los demás para que ellos posean también cualidades requeridas para el logro de los objetivos. Es de esta manera como el análisis del estilo de liderazgo que presente un gerente, se vuelve pieza clave del estudio para el entendimiento de las variables de la investigación.



### Capítulo III

#### Marco Contextual

En el presente capítulo se describe el entorno en el que interactúan las MiPyMes en México, para comprender de mejor forma los retos que afrontan las MyPes que conforman el objeto de análisis de esta investigación.

#### **El sector empresarial en México**

En México, el sector empresarial se divide en cuatro grandes grupos con base en el número de empleados y el sector de actividad económica donde operan según la clasificación oficial. Estos grupos se conforman en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Esta clasificación se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF) el 30 de junio de 2009. En la Tabla 1 se presentan los datos (Diario Oficial de la Federación, 2009).

*Tabla 1. Clasificación de las empresas mexicanas.*

<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Sector económico</b>	<b>Rango del número de trabajadores</b>	<b>Rango del monto de ventas anuales (MDP)</b>	<b>Tope máximo combinado (MDP)</b>
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta \$4	\$4.60
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	\$93
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	\$95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	\$250
Grande	Todos	251 o más	Desde \$251.01 en adelante	Superior a \$250

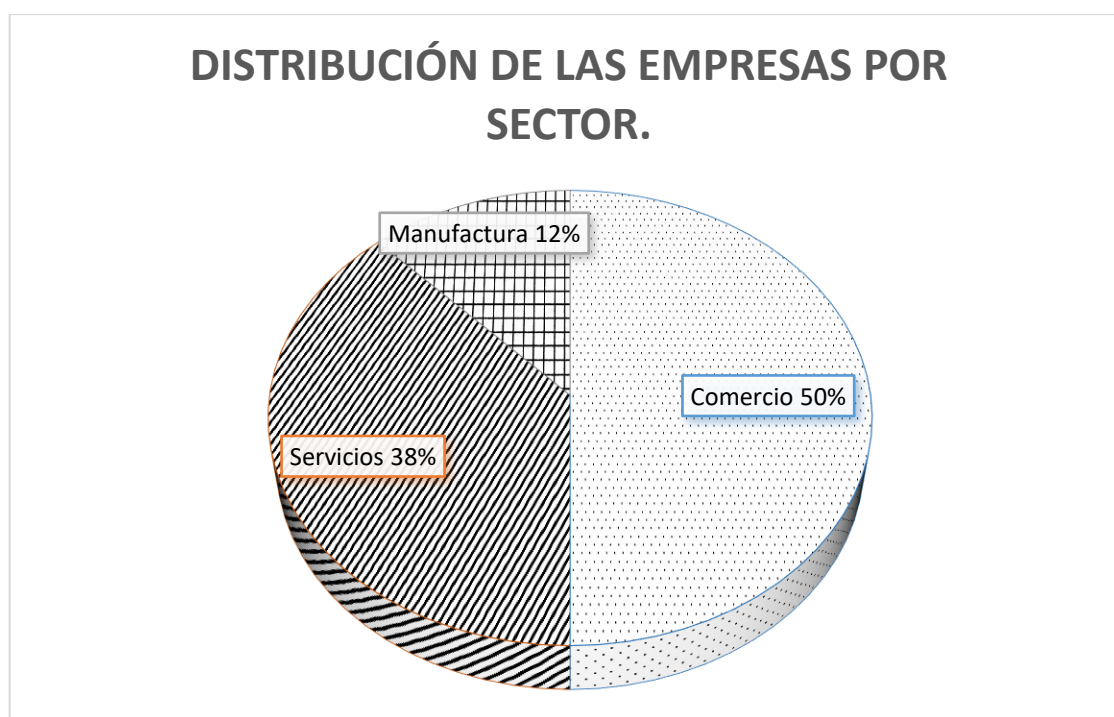
Fuente: DOF, 2009. Ley para la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

Nota. El tope máximo combinado resulta de tener el número máximo de trabajadores y ventas anuales en la fórmula del puntaje de la empresa según su clasificación.

De acuerdo con el último censo elaborado por el INEGI (2018), en México existen 4.7 millones de empresas distribuidas de la siguiente manera; comercio 50%, servicios 38%, y manufactura cerca del 12%. En la Figura 2 se pueden observar estos porcentajes. Derivado del proceso de reformas estructurales, la estrategia macroeconómica de estabilización en el

país, así como de las diversas crisis que ha enfrentado la nación, circunstancialmente se generaron grandes desigualdades económicas, regionales, sectoriales y sociales. En el sector empresarial se han segmentado las empresas con características contrastantes. En un extremo se encuentran 1.3% de la estructura empresarial que se distribuye en algunas medianas (con fuertes estructuras organizacionales), y grandes empresas, caracterizadas por poseer capacidades tecnológicas de alta generación de valor agregado, lo que les ha permitido incursionar en mercados dinámicos, mientras que en el otro extremo se ubican las MiPyMes, orientadas principalmente al mercado interno, satisfaciendo nichos que operan con tecnologías tradicionales, generan bajos niveles de valor agregado y ofertan empleos de baja remuneración (Mungaray, Osuna, Ramírez, Ramírez y Escamilla, 2015).

*Figura 2. Distribución de las empresas en México, según el sector.*



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de INEGI (2018).

### **Micro, pequeña y mediana empresa en México**

En nuestro país, las MiPyMes juegan un papel determinante en la economía nacional, ya que representan el 97.6% micro, 2% pequeñas y 0.4% medianas, de las unidades económicas, respectivamente. Concentran el 75.4%, 13.5% y 11% del personal ocupado total según datos del (INEGI, 2018). Sin embargo, la gestación, funcionamiento y permanencia de este tipo de empresas en el mercado no es fácil. Respecto a esto, el INEGI (2018), en su investigación sobre la esperanza de vida de los negocios en México, reflejó que, de 100 negocios nuevos, al cabo de cinco años mueren 72 y al finalizar los 10 años sólo sobreviven 20.

Según el documento del Índice de Competitividad Estatal (ICE, 2016), del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), en su publicación *Un Puente Entre Dos Méxicos* (2016, p. 66), menciona que “una de las principales razones por las cuales las empresas enfrentan dificultades para crecer, es la falta de conocimientos técnicos y habilidades gerenciales que les permitan competir mejor en el mercado”. Las empresas no son capaces de adaptarse a nuevos contextos, a nuevas tecnologías y a la basta competencia a la que se enfrentan. Sin embargo, no se dan cuenta de la gran capacidad de flexibilidad que poseen, al ser estructuras pequeñas en las que los cambios pueden llevarse a cabo de forma acelerada, si se realiza un análisis sobre las desventajas que tienen este tipo de empresas, se puede hacer un contraste de oportunidades que acarrea ser MiPyMe, el tema faltante en los estudios de este tipo, es hacer un listado de las acciones que han tomado aquellas empresas que ha aprovechado su debilidades y amenazas para convertirlas en fortalezas y oportunidades.

De acuerdo con Saavedra y Tapia (2011), las MiPyMes deben elaborar un análisis sobre su situación actual para adaptar su desempeño en el mercado al contexto económico

en el que se desenvuelven; buscando la manera de adoptar las mejores prácticas de manufactura e identificar los factores que afectan su ejercicio con el fin de alcanzar la productividad y competitividad que tanta falta les hace. Así también, es necesario revisar la política industrial; sobre todo en lo que se refiere a las MiPyMes, pues la falta de adopción de las mejores prácticas como la reingeniería, calidad total y optimización de las operaciones, entre otras, ocasionan desventajas difíciles de superar si estas empresas no cuentan con apoyos gubernamentales.

### **Problemática de las MiPyMes en México**

Referente a la problemática que enfrentan las MiPyMes en el país, la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas ENAPROCE de INEGI (2018), señala que el 65 % de las micro y 36 % de las pequeñas empresas no monitorean indicadores de su desempeño, por lo cual no diseñan ninguna mejora. Adicionalmente, del total de empresas encuestadas, sólo el 12.6 % imparte capacitación a su personal, este quiere decir que existe un altísimo porcentaje de empresas que no aprovechan el talento de su personal, no se especializan y por lo tanto no avanzan o no tienen posibilidad de competir. El motivo principal por el que refieren no capacitar es que su personal ya cuenta con el conocimiento y habilidades adecuados para el desempeño de sus actividades (INEGI, 2018).

Por otra parte, GPW (2018) señala que, dentro de la gestión del talento, empresas de todo tipo se enfrentan a problemas como las diferencias generacionales, en donde las empresas están siendo ocupadas en su mayoría por generación X y millennials (existiendo entre estas dos una amplia diferencia conductual), el aumento en los índices de rotación voluntaria, la necesidad de auto emplearse, la falta de compromiso, entre otros. Por ello, es

necesario que los gestores tengan una visión orientada a resolver ese panorama y a tomar en cuenta las expectativas y necesidades de los colaboradores, y así tener mayor oportunidad de éxito, como de generar mayores niveles de confianza y fidelización.

Los datos anteriores se corroboran con el estudio presentado por Grupo Manpower (2018) denominado Resolviendo la Escasez de Talento, en el cual muestran datos sobre la problemática en la Gestión del Talento y donde mencionan que lo anterior radica en la retención del mismo. México es uno de los países que mayor problema tiene para ello, así lo manifiestan 50% de los empleadores que no encuentran candidatos con las habilidades requeridas, y además 71% recién comprendió que necesita invertir en plataformas de aprendizaje y herramientas de desarrollo para construir y conservar su comunidad de talento.

Otro dato interesante es que 45% de los empleadores está ajustando los requisitos de experiencia y educativos con base en las características personales para cubrir los puestos de trabajo, las cuales incluyen características relativas a su generación y estilos de vida, entre otras estrategias que recientemente han modificado son: invertir en aprendizaje y desarrollo; atraer del mercado el talento que no puede ser construido internamente; cultivar comunidades de talento más allá de la organización y ayudar a las personas a salir adelante o a migrar a nuevos roles dentro o fuera de la organización. La investigación concluye que, las organizaciones que logren construir una cultura de mente enfocada en su fuerza de trabajo, que sepan detectar el potencial de las personas y entiendan a su gente, superarán a sus competidores en relación a retención, innovación y desarrollo.

Por otra parte, Arévalo, Bayona y Rico (2017), encontraron que en el 62% de los casos de las MiPyMes en cuanto al manejo de personal, no hacen uso de metodologías y programas de gestión humana. Pocas empresas cuentan con personas especializadas en

recursos humanos, y en muchos casos la secretaria de la gerencia es quien se ocupa de las tareas relacionadas con esta área. También se pudo constatar, mediante las entrevistas personales y en la observación de la organización de las empresas, que en los casos en los que existe una persona encargada del recurso humano, ésta se ocupa básicamente de los aspectos legales y técnicos del manejo de la nómina; es decir, no existen políticas definidas en cuanto a la gerencia del talento humano que implica el reclutamiento, la selección, la inducción, el entrenamiento, la capacitación, el seguimiento del personal y la preocupación por la cultura y el clima organizacional.

### **Las MiPyMes del Sector Industrial en México**

González y Díaz (2010) han estudiado la problemática de las MiPyMes industriales mexicanas. Uno de sus hallazgos más relevantes es que el índice de especialización es negativo. Este indicador señala que la difusión del conocimiento científico y tecnológico en el sector manufacturero donde se localizan las MiPyMes no provoca un efecto favorable en el empleo. Lo que comprueba que es determinante, que la educación no solamente otorga un documento que avala cierta ventaja en conocimientos aplicables, las instituciones educativas además de ello, permiten la conexión con los sectores productivos, y permiten la inserción de los estudiantes al campo laboral, bajo la expectativa que puedan aplicar dichos conocimientos adquiridos, al tener bajos niveles educativos en gran porcentaje de la población, las innovaciones no ocurren al ritmo cambiante del entorno.

Por otra parte, el índice de diversidad productiva provoca un impacto negativo en el empleo, sugiriendo que la difusión del conocimiento científico y tecnológico no se refleja en una mayor tasa de crecimiento del empleo en el sector manufacturero en el que interactúan las MiPyMes. Por otro lado, Arroyo, Espinosa y Erazo (2011) encontraron que las MiPyMes

industriales no realizan planeación estratégica, tampoco capacitan a su personal lo cual les resta visión a largo plazo que les permita competir y permanecer en el mercado.

En cuanto a la forma en que las MiPyMes industriales enfrentan las crisis, Estrella y Góngora (2011) reportan que en un entorno de crisis económica las MiPyMes industriales que innovaron crecieron un 31,6%, mientras que las que innovaron poco, crecieron tan sólo el 13,9%. Lo anterior demuestra la importancia de la innovación para afrontar los efectos de la crisis económica.

En un trabajo que aborda de forma más analítica este tema, Molina (2008) encontró que las características del crecimiento de las MiPyMes industriales son:

- a) la experiencia y formación del empresario,
- b) el capital intelectual valioso,
- c) la inversión en innovación,
- d) la importancia de las ideas del fundador,
- e) la existencia de estructuras formales e informales de organización,
- f) la estrategia de la empresa,
- g) las aspiraciones, audacia y beneficios del propietario,
- h) la tecnología media y alta
- i) el crecimiento considerado como un proceso.

A fin de lograr que las MiPyMes industriales no sólo permanezcan, sino que también logren el crecimiento en el mercado será necesario reforzar estos aspectos. En este mismo sentido, Acosta, Villegas y Mavárez (2004) han estudiado los aspectos de capacitación gerencial. Sus hallazgos reflejaron que este tipo de empresas orientan su capacitación básicamente hacia las áreas laborales específicas, la supervisión y las tareas administrativas

buscando mejorar su productividad; dejando de lado la capacitación general y/o personal del gerente.

En lo referente a los factores que se relacionan con éxito de la MiPyMe industrial, Aragón y Rubio (2005) realizaron una investigación empírica para identificar los factores asociados con el éxito competitivo de las Pymes industriales en España; y encontraron que éstos son: 1) Adecuada gestión de recursos humanos, 2) La innovación de productos y servicios; así como los recursos tecnológicos y los recursos financieros, 3) La flexibilidad de la estructura.

Por último, Romero (2009) encontró que el modelo de desarrollo endógeno proporciona a las MiPyMes la oportunidad de insertarse en un proceso de crecimiento económico y social. Mediante el desarrollo de estrategias de cooperación y competencia, las empresas serán capaces de superar los diferentes obstáculos que enfrentan a través del uso eficiente de los recursos locales disponibles que no han sido explotados, además del desarrollo de redes de innovación como fundamento para el desarrollo tecnológico.

### **Las Micro y Pequeñas empresas (MyPes)**

Por otra parte, los datos teóricos que se refieren al desarrollo empresarial y cómo la MiPyMe se relaciona con el entorno económico, sugieren que en el crecimiento de las nuevas empresas (específicamente de las micro y pequeñas), se observa en dos escenarios: uno de recesión económica o desempleo, donde las microempresas son la opción para generar ingresos, total o parcialmente. Esta situación se derivó de los recortes de personal que se dieron principalmente en las grandes empresas como resultado de las crisis. El segundo escenario plantea crecimiento económico, donde existen oportunidades de negocio para desarrollar el talento y la creatividad empresarial (Mungaray, Osuna, Ramirez, y Escamilla



2015). Dado lo anterior, Mungaray et al (2015), considera a la microempresa como una unidad de producción de subsistencia que, en muchos casos, se encuentra al margen del marco regulatorio, cuyo propietario es quien desempeña la mayoría de las actividades del negocio; emplea frecuentemente a familiares por lo que no se hace una separación formal entre el ámbito familiar y el laboral; es decir, se puede determinar que las microempresas destacan por su carácter unipersonal y familiar, informal y de subsistencia.

Según Andrani, Basca y Rodríguez (2004), las MyPes constituyen el grupo predominante de empresas que contribuyen significativamente a la creación de empleo, a la generación de ingresos y a satisfacer necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las medianas y grandes empresas. Además, mencionan los autores que en ellas se forman los futuros grandes empresarios y es el medio para el autodesarrollo de millones de personas.

Aun cuando la contribución productiva de la microempresa en términos de valor agregado es limitada, las cifras de su participación en establecimientos, empleo y autoempleo en América Latina y países en desarrollo permiten a este segmento empresarial mitigar los efectos de los ciclos económicos, favorecer una mejor distribución del ingreso y generar mejores condiciones de crecimiento con equidad (CEPAL, 2018). Lo anterior señala una interdependencia entre empresa y sociedad.

Caravedo (1996), reconoce este vínculo y comenta que cuando una sociedad está deteriorada, existen menos condiciones favorables para la estabilidad y eficacia de las empresas. El reconocer esta mutua interacción lleva a la necesidad de identificar los procesos que las empresas desencadenan sobre la sociedad, ya que, a partir de este reconocimiento, los empresarios podrían contribuir al bienestar de la sociedad en la que viven y trabajan.

En este sentido, es importante no perder de vista que, como Menciona Cleri (2007), lo refiere, las personas dependen de las empresas más que cualquier otra organización para lograr su bienestar económico y psicológico, de ahí la importancia de generar empresas sostenibles en el largo plazo. Tanto es así, que el desarrollo sostenible de cualquier país debe tener como uno de sus elementos estratégicos el desarrollo competitivo de estas empresas (Andrani et al, 2004).

Lo anterior implica, que los gerentes comprendan los procesos organizacionales, así como las necesidades de los trabajadores y estén dotados de herramientas prácticas con la finalidad de que administren organizaciones sostenibles en la sociedad en la que se desarrollen profesionalmente tanto ellos, como el personal que gestionan.

De todo lo anterior se puede concluir que las MyPes constituyen, en cualquier país, el grupo predominante de empresas ya que en algunos casos superan el 90%, y representan también el medio para el autodesarrollo de millones de personas. Es así, que el desarrollo sostenible de cualquier país debe tener como uno de sus elementos estratégicos el desarrollo competitivo de este tipo de empresas (Hernani y Hamann, 2013).

### **Profesionalización del Talento en las Mypes**

La profesionalización dentro de las MyPes se ha convertido en un factor clave para que los procesos internos de éstas puedan desarrollarse de manera correcta. Tener en cuenta la profesionalización del personal que trabaja en una MyPe permite dirigir los esfuerzos a su misión, visión y los valores, parte esencial en el momento en que se presenta un emprendimiento. Si estos aspectos no son tomados en cuenta, los servicios o productos que pretende ofrecer una MyPe no tienen una comunicación efectiva, puesto que al no tener en

claro los cimientos claves de la empresa, no se puede exteriorizar lo que se quiere ofertar o vender.

Otro aspecto relevante en torno a la profesionalización es la definición de los procesos, puesto que éstos deben ser desarrollados de manera adecuada para que la empresa pueda cumplir sus propósitos. Así, es preciso definir cada una de las actividades desarrolladas para poder evaluar la forma en que están siendo desempeñadas, para ver la necesidad de aplicar mejoras y obtener los resultados esperados. Esto permite definir cada proceso para agrupar las actividades de tal forma que se puedan ir estableciendo las áreas específicas, comenzando a tener una visión global de la empresa que ayude a planear el crecimiento óptimo de la misma, evitando situaciones inesperadas (Bernal y Vargas, 2017).

Otra de las ventajas que posee la profesionalización del personal radica en las descripciones de puesto; ya que en ellas se establece qué conocimientos debe tener el personal a contratar, sí como las características que ayuden a su mejor desempeño laboral (Barreto y Azeglio, 2013).

Ahora, si a partir de este análisis se refleja que el personal ya se encuentra capacitado, se puede programar capacitaciones que contribuyan a realizar las tareas de forma certera. Derivado de lo anterior, se puede determinar que las principales equivocaciones que existen respecto de la MyPe radican en la ausencia de planeación en la gestión de los recursos y la limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas (Rueda, 2011).

Pese a que estas limitantes se encuentran rondando, es preciso indicar que en la mayor parte de los casos los trabajadores se encuentran formados respecto a los procesos operativos que realizan, pero el problema radica en el perfil administrativo que consideran para desarrollar esta tarea. En este sentido, se puede indicar que la profesionalización de la

organización representa la estrategia más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías actualmente; lo que permitiría desarrollar al máximo su potencial y las ventajas competitivas propias de una compañía. Cabe señalar que esto aplica tanto para el ámbito local, como internacional (Rueda, 2011).

Así, se puede determinar que los primeros que deben someterse a este proceso de cambio son los directivos, ya que, si ellos no se involucran y comprometen con los procesos de profesionalización de la organización, de muy poco servirá intentar exigir condiciones de productividad y competitividad dentro de los procesos productivos, ya que la profesionalización en sí misma debe ser parte de la identidad de una empresa y deberá reflejar su filosofía de mejora continua y cultura organizacional.

Específicamente, la gestión del talento representa una parte vital de todo tipo de empresa, ya que en gran medida la calidad de los colaboradores determinará la competitividad del negocio a través de sus competencias, y el continuo desarrollo (en el que la formación ocupa un puesto primordial). Por ello, un objetivo estratégico fundamental será dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los colaboradores de la empresa, y es una de las limitantes de las MyPes, ya que, por aspectos culturales, de formación de sus directores y de prioridades de subsistencia no atienden como parte medular del éxito de su negocio (Barreto y Azeglio, 2013). Es por eso que entender y mejorar la gestión aplicada a las MyPes tendrá un efecto positivo que permite abrir el campo de la generación de teorías para orientar la investigación aplicada que optimice la generación de productividad y desarrollo de estas empresas (Posada, et al. 2016).

Como bien mencionan Posada et al. (2016; p. 4): “La capacidad para proveer energía al sistema de los recursos humanos de una organización en gran medida depende de los

criterios iniciales de selección que favorezcan la participación sinérgica de los empleados en los procesos de la empresa”. Para cumplir con ello, será necesario seleccionar colaboradores con valores como la honestidad y responsabilidad, pues estos son valores que difícilmente se adquieren con capacitación; incluso buscar actitudes específicas referentes a la personalidad es mucho más importante que captar colaboradores con habilidades especializadas referentes a su puesto, ya que éstas últimas son competencias que se pueden aprender. En cualquiera de los casos, fomentar la gestión del talento en las MyPes constituirá una ventaja competitiva en general.

### **La innovación en la industria mexicana**

México es el octavo país con la mayor industria manufacturera en el mundo. En lo que refiere a la innovación, el país está ante la oportunidad de convertirse en una potencia manufacturera si logra implementar la tendencia de Industria 4.0, en la cual la tecnología es el eje central para robustecer la capacidad de manufactura de las empresas (Medina, 2017).

El potencial de México, donde la manufactura representa cerca de 20% del PIB, procede de sectores como el automotriz, bebidas, alimentos, electrónica, el aeroespacial y el de energía; que el pasado 2018 tuvieron presencia en la Feria de Hannover, Alemania, la cual se considera el evento más importante de industria y manufactura a nivel global; lo que señala que los empresarios del país están haciendo esfuerzos importantes por incluir estrategias de innovación en su industria manufacturera.

En este sentido, la revista Forbes de México (2016), señala que “La última oleada de innovación está sustentada y fundamentada en la industria manufacturera”. Las empresas mexicanas están empezando a invertir grandes cantidades de dinero en áreas de investigación

e innovación para mantener filosofías de mejora continua o buscar nuevos productos que modifiquen el comportamiento y las tendencias del mercado.

Para Óscar Peralta (2016), fundador y CEO de Grupo GMI, la innovación es una necesidad constante en su empresa, y bajo esa premisa decidió crear una institución dentro de la compañía que estuviera dedicada a la innovación, desarrollo y creación de prototipos para establecer las formas de resolver y ofrecer soluciones económicas para la industria de la construcción. Ante la falta de técnicos, diseñadores y personal enfocado en la innovación, Grupo GMI decidió responder a esos requerimientos creando el centro de innovación Cinova, con el objetivo de resolver las necesidades de innovación que enfrentaba la empresa; de igual manera, en este centro de innovación se forma y desarrolla mano de obra con visión innovadora (Forbes, 2016).

Otro ejemplo es el Grupo Lala que está propiciando una verdadera revolución tecnológica de innovación. La empresa está desarrollando de forma paralela en cada una de sus distintas áreas de operación más de 100 proyectos de innovación al año, y aunque no todos prosperan, la mayoría de los procesos iniciados da paso a una nueva innovación que se está desarrollando dentro de la empresa desde las líneas de producción, mejoramiento de productos y procesos logísticos que buscan mayor eficiencia y rentabilidad.

Es importante resaltar que 24 compañías informaron para la revista Forbes de México que cuentan con un centro o laboratorio de investigación, invirtiendo en conjunto 12,912 millones de dólares (mdd) en temas de innovación y desarrollo de proyectos. Del total, las 19 compañías multinacionales ejercieron 12,200 mdd en este rubro, mientras que las cinco de origen mexicano inyectaron una suma equivalente a 712 mdd (Forbes, 2016).

Por otra parte, a nivel OCDE, nuestro país es el único miembro que invierte menos de 1% del PIB en investigación y desarrollo tecnológico. Por ello, no es casualidad que el menor número de empresas que participaron en el informe sean mexicanas, pues reflejan claramente el mal del que adolece México en el ámbito de la innovación (OCDE, 2016).

Datos del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) revelan que, durante el 2015 el gobierno invirtió 0.53% del PIB en desarrollo tecnológico; en total se invirtieron 87,399 millones de pesos (mdp), y para 2016 el organismo anunció que los recursos en este rubro serían de 91,650 mdp, 4.8% más que en 2014 (CONACYT, 2017).

El informe De hecho en México a creado en México, realizado por la consultoría Ethos, señala que el sector privado participa con el 39% de las inversiones totales en ciencia, tecnología e innovación que se realizan en suelo mexicano. Sin embargo, las cifras aún son bajas si se comparan con la media de los países de la OCDE, que representa el 67% de la participación privada en inversión en temas de innovación y tecnología (Ethos, 2017).

Las cifras son aún más bajas cuando se obtiene el número de patentes solicitadas ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) durante 2015, que en total sumaron poco más de 18,000 solicitudes, y sólo el 30% de ellas proviene de empresas, de acuerdo con cifras de la institución (IMPI, 2015).

El Programa Nacional de Emprendedores ejerció un presupuesto de 8,907 mdp durante 2015, y para 2016 los recursos asignados fueron de 7,200 mdp. Entre los diversos rubros que apoya este programa, que en su mayoría está enfocado a la capacitación y el impulso de micronegocios, aparecen los conceptos “fomento a las iniciativas de innovación y para el desarrollo de prototipos innovadores”; ambos rubros ejercieron un presupuesto de

113 mdp en 2015, apenas 1.3% del total de los recursos que fueron destinados al Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM, 2017).

Pese a que en el país existe un incremento a la inversión en innovación, en la actualidad siguen siendo poco impactantes en los resultados organizacionales, sobre todo los que están encaminados al desarrollo de manufacturas, pues éstos demandan tiempo y cantidades importantes de recursos. Y aunque hay una exención fiscal hasta por 30% de los montos invertidos por las compañías, las empresas multinacionales del informe de Forbes México aseguran que no hacen uso de esos beneficios, y sólo 33% de las firmas participantes señalan que piden apoyos al gobierno federal o a alguna institución pública que apoya proyectos de innovación (Forbes, 2016). Las 24 empresas enlistadas en el informe de Forbes reportaron que durante los últimos 12 meses lanzaron al menos un nuevo producto al mercado basado en la innovación; sin embargo, en los dos últimos años estas compañías aseguran haber iniciado más de 1,400 proyectos en conjunto y haber registrado 59 patentes.

Cabe señalar que, si en las grandes empresas la innovación aún no es una realidad, mucho menos representa una estrategia a considerarse en el panorama de la pequeña y microempresa. Es importante que tanto el sector privado como el público, consideren a la innovación como una estrategia comercial para hacer competitivo al país a nivel global, ya que como se vio en este apartado, México cuenta con el potencial para llegar a ser una potencia manufacturera, sólo necesita implementar el factor innovación a su visión empresarial.

### **El estado de Durango; contexto del sujeto de estudio**

La presente investigación se realizó en el estado de Durango, México, el cual se ubica al norte de México, es la cuarta entidad federativa más extensa del país con una superficie



de 123,451 km<sup>2</sup>, que representa el 6.3% de la superficie continental. Su topografía presenta un complejo relieve del terreno con una gran variedad de suelos y climas, desde la sierra y las quebradas en todo el occidente del Estado, hasta las llanuras, los llanos y semidesierto en su parte central y occidental. La población del Estado, de acuerdo con la Encuesta Intercensal de 2015, es de 1'754,754 habitantes, que constituye el 1.47% de la población nacional. Durango aún se encuentra en vías de fortalecer sus capacidades para propiciar un crecimiento económico y una generación de empleo sostenible. Según el INEGI, Durango mantiene una de las economías más pequeñas del país aportando sólo el 1.2% al Producto Interno Bruto Nacional, ubicándose en el lugar número 26 de 32 estados (Gobierno del Estado de Durango, 2016).

Cabe señalar, que el desempeño económico de Durango ha estado altamente correlacionado con la economía nacional durante los últimos años. En la década que corresponde de 2004 a 2014, la evolución de la economía estatal presenta la misma tendencia que la media del país, lo que refleja en su comportamiento una marcada dependencia al crecimiento económico nacional. Aunado a ello, Durango crece menos de lo que crece la economía mexicana en su conjunto; la tasa de crecimiento media anual (TCMA) 2004-2014, fue para Durango de 1.94%, mientras que para el país fue de 2.58% (Gobierno del Estado de Durango, 2016).

En cuanto a la dinámica económica de Durango, de acuerdo con INEGI (2017) de cada 100 pesos 55.99 son aportados por las actividades terciarias, 35.10 por las secundarias y sólo 8.91 por las primarias. De 50 452 establecimientos, 47 de cada 100 se dedican al comercio y 95 de cada 100 son microempresas; datos que corroboran el perfil de la microempresa en nuestro país descrito en apartados anteriores.

Entre las principales actividades del Estado se encuentran: comercio (14.5%); servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (12.3%); industria alimentaria (9.9%); agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza (9.8%); construcción (8.8%). Juntas representan el 55.3% del PIB estatal. Los sectores estratégicos en el Estado son: minería, metal mecánico, agroindustria, apoyo a los negocios, productos de madera, confección y autopartes (INEGI, 2017).

### **MyPes industriales en el estado de Durango.**

En el entorno del objeto de estudio, en el Estado de Durango, INEGI (2017), data que existen alrededor de 59,698 unidades económicas, de las cuales el 9.9% se constituyen en actividades primarias, el 31% representa las actividades secundarias y el 59.1 corresponden a las actividades terciarias. Para efectos de esta investigación se tomarán en cuenta únicamente las que ocupan las actividades primarias, y secundarias dentro de ellas las industrias, esta selección se realiza ya que, de acuerdo al Plan Estatal de Desarrollo de Durango (2016-2022), es un objetivo impulsar a las industrias para el crecimiento del Estado, el cual en términos nacionales se encuentra por debajo de la media aportando únicamente el 1.2% del PIB, más de la mitad de la población económicamente activa (aproximadamente 52%) se encuentra integrada en las MyPes. Otra problemática que se presenta, está relacionada con el empleo en Durango, y es que los salarios son sumamente bajos ocupando el lugar 30 de los 32 estados como uno de los peores pagados, en el mismo análisis realizado para el Plan Estatal se constata que otro problema para el sector industrial en la entidad es que exista muy poca especialización en el personal encontrando que la mayoría cuentan con estudios básicos, cuestión que mantiene bajos los niveles de innovación como resultado de la preparación en los trabajadores (Gobierno del Estado de Durango, 2016).

Como datos generales no menos importantes para el análisis de la investigación, se encuentra que de acuerdo a la encuesta intercensal de INEGI (2015), en Durango el grado promedio de escolaridad rebasa un poco más de secundaria, de cada 100 personas 4.2 no tienen ningún grado de escolaridad, 61.6 cuentan con la educación básica terminada, 18.2 finalizaron la educación media superior, 14.6 concluyeron la educación superior, y 0.5 no especificó.

### **Sobre los estudios del bienestar subjetivo en México**

Para poder contextualizar la variable independiente BPT, en el entorno a estudiar, específicamente dirigida al objeto de estudio, no se tiene evidencia de datos que aporten indicadores al respecto, es hasta hace pocos años que se ha comenzado a dar relevancia al tema de la felicidad, y posteriormente el bienestar estudiados de forma subjetiva y psicológica como indicadores del buen desempeño, sin embargo, se hace un recorrido en los siguientes párrafos por los estudios que se tienen en México y como ha sido estudiado abarcando todos los ámbitos de la vida de las personas, entre ellos el laboral.

En México existen pocas investigaciones sobre el papel del bienestar subjetivo para las empresas y para las organizaciones en general, recientemente el INEGI, a partir del año 2012 a 2013 se interesó en estudiar a la población respecto a la variable a recomendación de la OCDE para tener indicadores sobre el bienestar subjetivo en el consenso internacional respecto de la necesidad de dar seguimiento al progreso social desde la percepción de las experiencias de vida de la población, más que desde la disponibilidad de bienes y servicios, para ello, comenzó un reporte denominado Encuesta del Bienestar Autorreportado (BIARE), el propósito del BIARE es proveer una medición más allá del PIB, para poder obtener reportes sobre la calidad de vida que ayuden a evaluar la medida en que la población disfruta

de su vida, si está satisfecha con ella y con algunos de sus principales aspectos, entre ellos el ámbito laboral, así como la percepción del sentido de propósito y si reportan experiencias gratas y significativas en distintos aspectos. Este es un instrumento cuya finalidad es reconocer que los destinatarios finales del progreso son las personas, y que por eso es necesario poner la atención en el bienestar personal mismo más que en los aspectos materiales.

Para la medición del bienestar subjetivo, el INEGI ha implementado instrumentos de captación conocidos como Módulos de Bienestar Autorreportado, por medio de los cuales se solicita a la población de 18 años y mayores, que consideren un conjunto de aspectos relacionados con sus experiencias de vida para otorgarles una calificación.

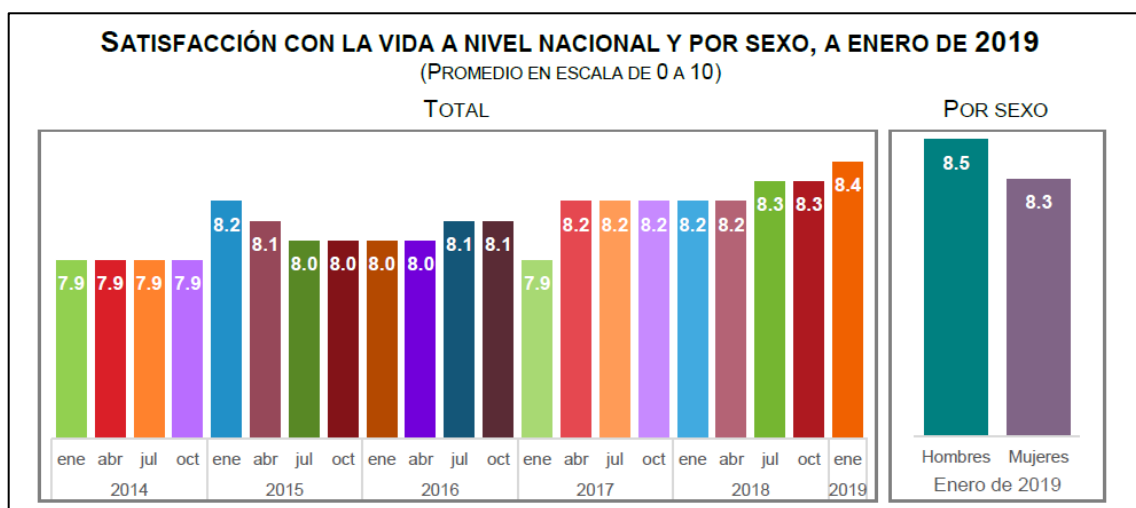
El diseño conceptual del BIARE sigue los lineamientos emitidos por la OCDE, de la que México es miembro. Para los fines del presente trabajo se presenta información del módulo básico actualizada a enero de 2019, mismo que acompaña, durante el primer mes de cada trimestre, al levantamiento de la Encuesta Nacional sobre Confianza del Consumidor (ENCO), con una muestra de 2,336 viviendas distribuidas en 32 ciudades (una por entidad federativa). El BIARE básico brinda, por tanto, seguimiento continuo a información representativa de la población urbana adulta del país.

Los resultados de este proyecto a enero de 2019 muestran que, en una escala de 0 a 10, el promedio de satisfacción con la vida reportado por la población adulta urbana, se situó en 8.4, un valor no sólo por encima de enero de 2018 (8.2); sino hasta ahora el más alto de toda la serie de observaciones con las que se cuentan (INEGI, 2019).

Cabe destacar lo representativo de la medición, teniendo en cuenta que México no es un país desarrollado, se vive con alto nivel de incertidumbre económica y se percibe un alto

grado de inseguridad en la mayoría de sus entidades federativas. En la Figura 3 se observa cómo ha aumentado la tendencia en el nivel de percepción de bienestar en México desde el año 2014.

Figura 3. BIARE reportado a enero de 2019.



Fuente: BIARE INEGI, 2019.

A continuación, en la Tabla 2 se muestran las mediciones por dominios o ámbitos que mide la escala, resaltándose el dominio que corresponde al ámbito laboral. Por su parte, el *World Happiness Report* (WHR) (Reporte sobre la Felicidad en el Mundo) es una encuesta sobre el estado de la felicidad global que clasifica a 156 países por lo felices que se sienten sus ciudadanos. El Informe sobre la felicidad mundial en su edición 2019 se centra en la felicidad y en la comunidad; cómo ha evolucionado la felicidad en los últimos doce años con un enfoque en las tecnologías, las normas sociales, los conflictos y las políticas gubernamentales que han impulsado esos cambios.

Desde que comenzó el estudio es el 7º Informe de Felicidad Mundial, el primero fue lanzado en abril de 2012 en apoyo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el cual trató el tema de Bienestar y felicidad definiendo un nuevo paradigma económico, como

variables de estudio. Ese informe presentó los datos globales disponibles sobre la felicidad nacional y revisó la evidencia relacionada de la ciencia emergente de la felicidad, que muestra que la calidad de vida de las personas se puede evaluar de manera coherente, confiable y válida mediante una variedad de medidas de bienestar subjetivas, a las que se hace referencia de manera colectiva y en informes subsiguientes como "felicidad". Cada informe incluye evaluaciones actualizadas y una serie de capítulos sobre temas especiales que profundizan en la ciencia del bienestar y en la felicidad en países y regiones específicas.

*Tabla 2. Satisfacción con dominios específicos durante el mes de enero 2019 del BIARE.*

<b>Dominios</b>	<b>Ene-18</b>	<b>Ene-19</b>
Vida en general	8.2	8.4
Relaciones personales	8.6	8.8
<b>Actividad u ocupación</b>	<b>8.5</b>	<b>8.6</b>
Vivienda	8.4	8.6
Estado de salud	8.3	8.5
Logros en la vida	8.3	8.5
Perspectivas a futuro	8.2	8.3
Nivel de vida	8.0	8.3
Vecindario	7.8	8.0
Tiempo libre	7.6	7.8
Ciudad	6.9	7.3
País	6.1	6.9
Seguridad ciudadana	4.8	5.4

Fuente: BIARE INEGI, 2019.

En el año 2019 en lo referente a la felicidad y la comunidad, México ocupa el lugar 23 de los 156 países más felices del mundo; este estado de ánimo se enfoca primordialmente a lo relacionado con la vida familiar y su calidad de vida. La encuesta también reveló que la felicidad en los mexicanos es generada por la vida familiar, lo anterior representa un resultado alto tomando en cuenta que hay países de primer mundo con mejores condiciones de vida que quedaron por debajo de la posición del país. El primer lugar lo ocupa Finlandia por segundo año consecutivo, seguido por Dinamarca, Noruega e Islandia, Costa Rica es

considerado el país más feliz de la región latinoamericana, seguido por México, Chile y Guatemala. Por su parte, Venezuela ocupa el último lugar en este listado (WHR, 2019).

### **Bienestar subjetivo en la entidad de Durango.**

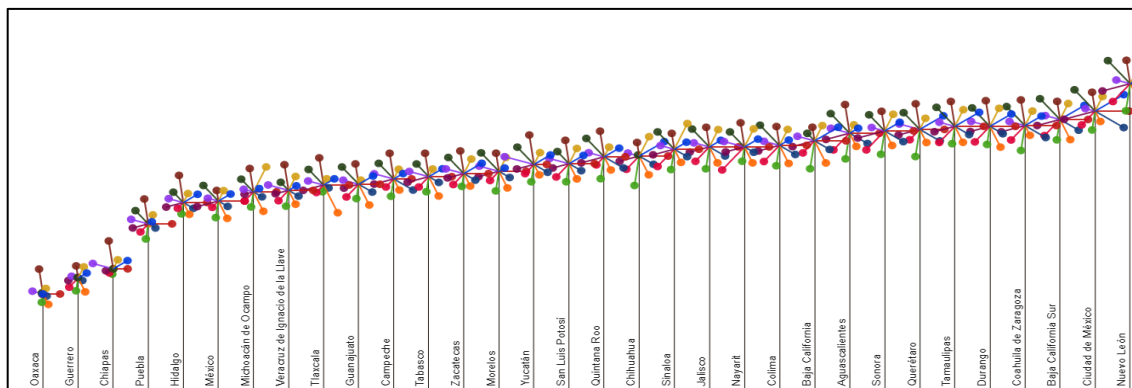
El estado de Durango se reporta entre los estados con mayor bienestar subjetivo del país según el reporte del BIARE del INEGI (2019), en el que se analizan los datos por entidad federativa. De acuerdo con los indicadores, Durango ocupa el lugar 5 del listado de entidades, en las que se manejan nueve rubros que van desde vivienda, ingresos, trabajo, comunidad, educación, participación ciudadana, salud, seguridad y balance vida trabajo. En una escala de 0 a 10, el promedio de satisfacción con la vida reportado por la población adulta urbana se situó en 8.4; un valor no sólo por encima de enero de 2018 (8.2), sino hasta ahora el más alto de toda la serie de mediciones con las que se cuentan. En la Figura 4 se puede observar la posición de Durango respecto a otros estados de la república; y en la Figura 5 se reporta el grado de satisfacción percibido para el ámbito laboral que mide la encuesta.

Atendiendo a los ámbitos o dominios específicos de satisfacción, una constante ha sido que se valoran más los aspectos relacionados con la esfera privada de las personas y menos con los que conciernen a ámbitos públicos. Las relaciones personales son el ámbito mejor valorado, en este año con una calificación promedio de 8.8. En contraste, aspectos que tienen que ver con la esfera pública, como el país, el trabajo y la seguridad, continúan siendo los ámbitos peor valorados, con promedios de 6.9, 5.9 y 5.4, respectivamente. Sin embargo, estos rubros fueron mejor calificados que en enero de 2018.

Los indicadores que se presentan, únicamente muestran una posición respecto a una serie de mediciones que se realizan con la variable del bienestar subjetivo en México, considerando la percepción de la población sin especificar como se presenta en cada ámbito

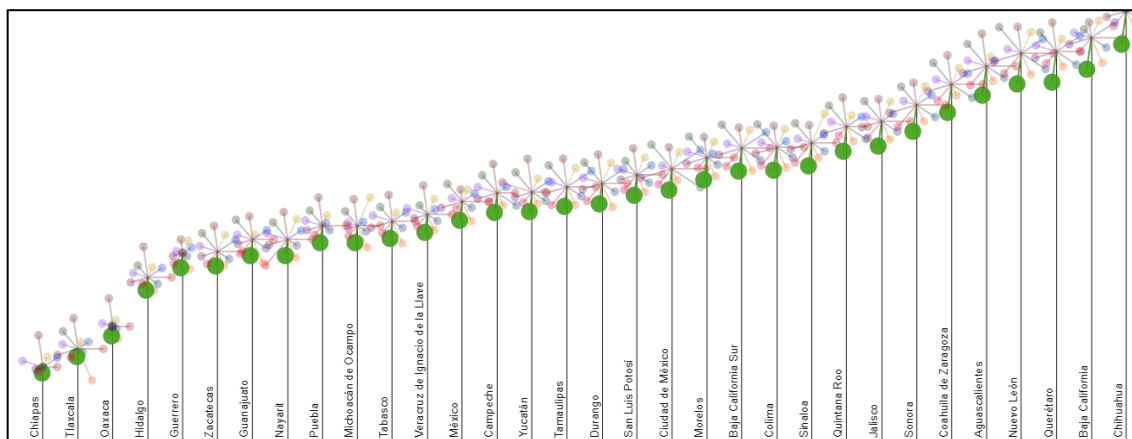
de la vida de los individuos, existen limitados aportes de significación teórica, científica y práctica sobre el estudio y el impacto del bienestar psicológico en el ámbito laboral, es por ello que el marco actual del contexto de la investigación, vuelve propicia y pertinente el estudio que se propone.

*Figura 4. Percepción del bienestar subjetivo por entidad federativa BIARE.*



Fuente: BIARE INEGI, 2019.

*Figura 5. Grado de valoración para la satisfacción en el ámbito laboral de la encuesta BIARE.*



Fuente: BIARE INEGI, 2019

Nota. Se puede observar respecto al trabajo que la entidad de Durango se posiciona en medio de la tabla, es decir que la población considera en menor grado su satisfacción con el trabajo que la valoración que le otorga a la vida en general, se puede determinar que el grado de satisfacción con el trabajo es apenas por encima de la media con una valoración de 5.9, siendo de los rubros peor valorados en la entidad.



## **Capítulo IV**

### **Metodología**

La presente investigación se enmarca en un objetivo general, además de tres objetivos específicos, y seis hipótesis de trabajo, que son la pauta para el proceso metodológico que guía la investigación. El método y procedimientos seleccionados, están establecidos para dar respuesta a las hipótesis planteadas, a su vez se utilizaron instrumentos de medición obtenidos de otras investigaciones las cuáles han sido útiles para el estudio de las variables propuestas, teniendo en cuenta que se pretende observar la asociación que tiene el bienestar psicológico en el trabajo sobre el rendimiento organizativo y la innovación. En esta interacción de variables se estudia, además, el posible efecto mediador del liderazgo transformacional, que pudiera dar lugar a una relación directa con el bienestar psicológico en el trabajo. Se presenta el enfoque, el tipo de investigación, el objeto de estudio, la operacionalización de las variables, los instrumentos de medición su validación y confiabilidad a través de una prueba piloto, así como el procedimiento llevado a cabo para recolectar y procesar los datos.

#### **Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación hace referencia a la fase del proceso que consiste en definir cómo dará respuesta a las hipótesis de trabajo. Para ello, en este apartado se materializa el plan de investigación que incorpora desde aspectos muy generales, como la posición epistemológica sobre la naturaleza de la realidad que se quiere investigar, hasta la estrategia claramente especificada sobre el método concreto a utilizar para definir a quién, qué, cuándo y cómo se le preguntará para asegurar que se podrá responder con garantías de rigor.

Se asume que la posición epistemológica de la presente investigación, de acuerdo con Pamies, Ryan y Valverde (2017), lleva a elegir un enfoque cuantitativo, es decir, llegar a conclusiones a partir de pruebas estadísticas, para extrapolar datos de una población a través de una muestra y con ello hacer predicciones y explicaciones sobre los fenómenos estudiados (Creswell, 2009; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La lógica del proceso de la investigación cuantitativa, se ancla en el método deductivo, es decir, en unos conocimientos previos, o bien, se deduce de definiciones y dimensiones definidas a priori para hacer propuestas en forma de hipótesis que se contrastarán con el trabajo de investigación, que van de lo general a lo particular, por lo tanto, el diseño cuantitativo deductivo, es una forma de aproximación sistemática al estudio de la realidad que se apoya principalmente en parámetros numéricos y utiliza preferentemente como base una información factible de cuantificar realizando el análisis a través de diferentes formas de interrelacionarlas. El énfasis en el análisis de los datos cuantificados se basa en las tendencias que muestra el comportamiento de ellos. En la Figura 6 se describen los pasos que generalmente se utilizan para acercarse a resolver un problema.

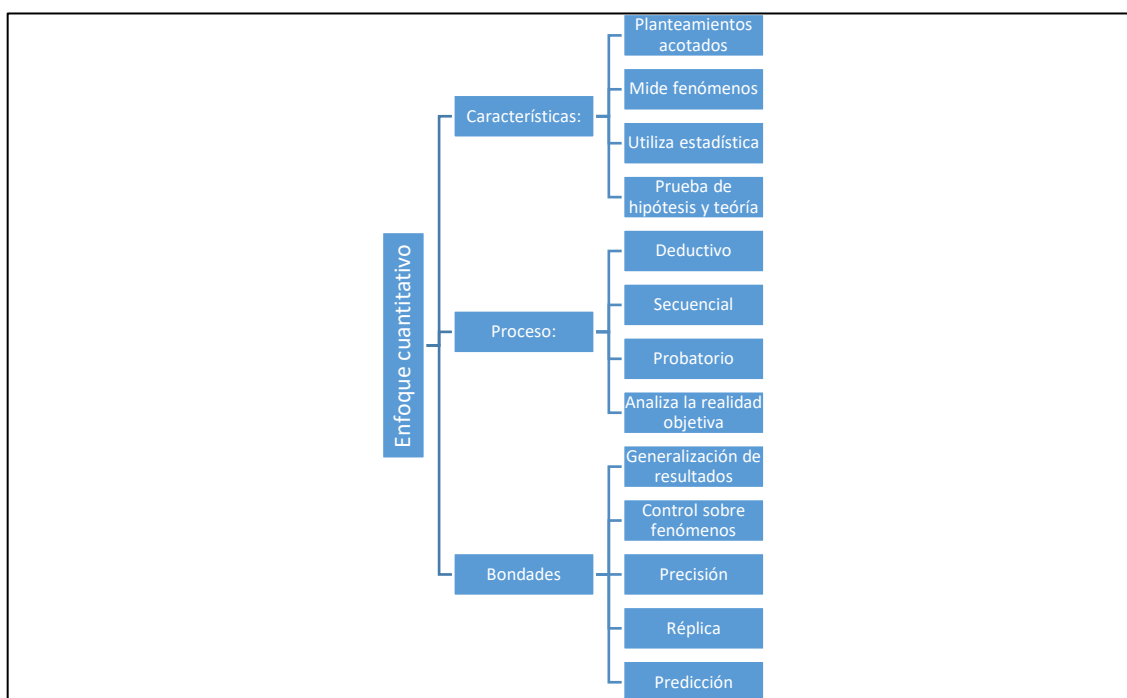
### **Diseño de investigación**

Se llevó a cabo una investigación de tipo no experimental, ya que, como mencionan Hernández et al. (2014), se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, no se modifica de forma intencional la variable independiente para determinar su efecto sobre otras variables, lo que se hace es solamente observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos.

A su vez, en cuanto a su temporalidad esta investigación es transversal ya que se desarrolla en un momento específico y no se toman mediciones o captan resultados a lo largo

del tiempo. El alcance de la investigación es descriptivo para los datos sociodemográficos, ya que, de acuerdo con Hernández et al (2014), el propósito de describir es indagar la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, y por último, correlacional para analizar cómo se presenta el grado de asociación entre las variables del estudio y determinar la incidencia de unas con otras.

*Figura 6. Proceso del enfoque cuantitativo en la investigación.*



Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la Investigación*.

### **Población sujetos de estudio.**

Para definir la población se tomó como universo el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI, actualizado a noviembre de 2018. En este directorio se pueden consultar los datos de identificación, ubicación, actividad económica y tamaño de los negocios activos en el territorio nacional. En su última actualización se publicaron los datos de 5 millones 81 mil 192 establecimientos en México, de éstos se ubican

de 35 mil 378 a 85 mil 804 en el estado de Durango, correspondiendo a 7044 unidades económicas en el municipio de Durango (en la Tabla 3 de la página 121, se observa la distribución de empresas por sectores para todo el municipio), resultando 2747 establecimientos únicamente para el rubro de micro y pequeña industria de todos los rubros que resulten, que es el sector seleccionado para la presente investigación en la ciudad capital del estado de Durango.

Se decidió elaborar este estudio en esta población por el interés de proveer de mayor análisis y herramientas a las MyPes para fortalecer su competitividad y con ello el sector industrial de la entidad. Para la estructura de la población y muestra se utiliza el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2018.

### **Muestra.**

Para el presente estudio se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple. En este tipo de muestreo, todas las unidades tienen la misma probabilidad de ser elegidas. Como pocas veces es posible medir a toda la población, se debe seleccionar una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población, todas las muestras (en el enfoque cuantitativo) de acuerdo con Hernández et al. (2014), deben ser representativas, por tanto, el uso de los términos al azar y aleatorio sólo denota un tipo de procedimiento mecánico relacionado con la probabilidad y con la selección de elementos o unidades, pero no aclara el tipo de muestra ni el procedimiento de muestreo.

En este sentido, para seleccionar las MyPes industriales se usó la clasificación presentada en el capítulo III, obtenida de la Secretaría de Economía establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa publicada en el DOF el 30 de junio de 2009, la cual establece que las

empresas se clasifican por el número de empleados y/o el monto de ventas anuales en millones de pesos, y que se encuentra vigente al 2019.

Para fines de esta investigación para seleccionar la muestra se considera específicamente el número de empleados. Para obtener el número representativo de la población que defina el tamaño de la muestra, se ha fijado el error de estimación en 0.05 puntos, con un nivel de confianza de 95%.

La fórmula utilizada para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente (Galindo, 2010):

$$n = \frac{Npq}{\left[ \frac{ME^2}{NC^2} (N - 1) \right] + pq}$$

Las variables que considera la fórmula son:

- n=Tamaño de la muestra.
- N=Tamaño del universo.
- p=Probabilidad de ocurrencia (homogeneidad del fenómeno)
- q=Probabilidad de no ocurrencia (1-p).
- ME=Margen de error. Expresado como probabilidad.
- NC=Nivel de confianza. Expresado como valor z que determina el área de probabilidad buscada.
- Sustituyendo los siguientes valores:
- N= 2748
- p= 0.5
- q= 0.5
- ME= 0.05

- NC = 1.96 tomado del valor de z con un nivel de confianza de 95%

El resultado sustituyendo los valores en la fórmula es de:  $n=337.15$  redondeado a 337 MyPes del sector industria para la ciudad capital de Durango. Se encuestó a 337 gerentes o directivos, representando a cada empresa, así como a 337 trabajadores para tener representatividad correspondiente a cada empresa, más algunos otros voluntarios que accedieron a realizar la encuesta, en total 462 trabajadores pertenecientes a las empresas de la muestra.

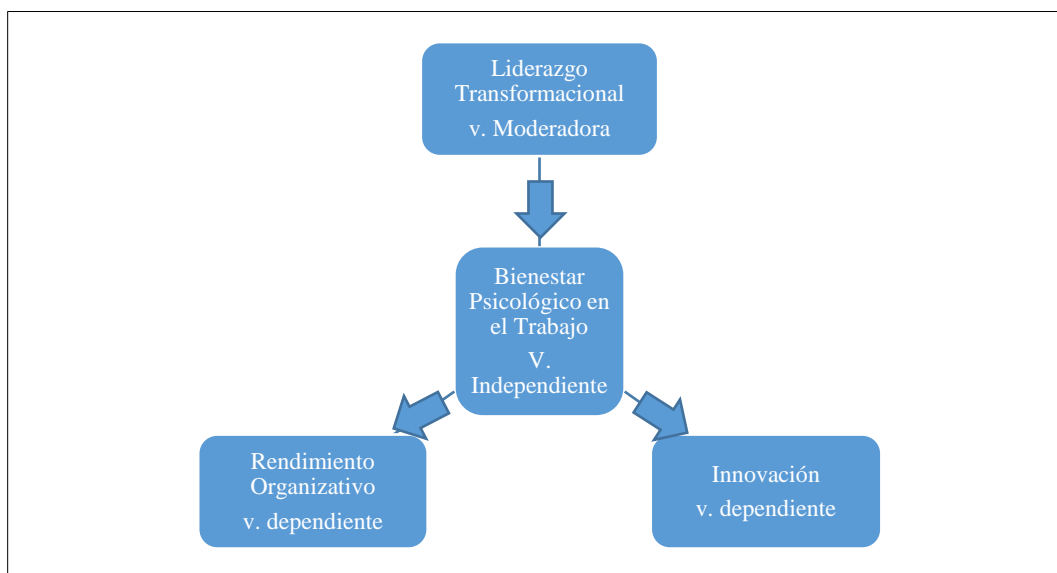
*Tabla 3. Distribución de las empresas, frecuencia y porcentaje del municipio de Durango según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018.*

	SCIAN	frecuencia	Porcentaje
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	11	4	,1
Minería	21	14	,2
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	22	1	,0
Construcción	23	479	6,8
Industrias manufactureras	31	7	,1
Industrias manufactureras	32	2	,0
Industrias manufactureras	33	5	,1
Comercio al por mayor	43	929	13,2
Comercio al por menor	46	3407	48,4
Transportes, correos y almacenamiento	48	47	,7
Transportes, correos y almacenamiento	49	5	,1
Información en medios masivos	51	34	,5
Servicios financieros y de seguros	52	196	2,8
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	53	73	1,0
Servicios profesionales, científicos y técnicos	54	780	11,1
Corporativos	55	2	,0
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y desechos, y servicios de remediación	56	61	,9
Servicios educativos	61	55	,8
Servicios de salud y de asistencia social	62	72	1,0
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	71	22	,3
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	72	50	,7
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	81	799	11,3
	Total	7044	100,0

Fuente: Elaboración propia con datos de <https://datos.gob.mx/busca/dataset/sistema-de-informacion-empresarial-mexicano-siem>.

De acuerdo al planteamiento metodológico descrito, los conceptos que se desglosan son los que operativamente se han utilizado para el diseño cuantitativo de la investigación, partiendo de los objetivos e hipótesis, se establece un modelo hipotetizado de variables de estudio que consiste en explicar la función que toma cada variable dentro del estudio, partiendo de la variable independiente conformada por el BPT la cual cumple la función de modificar a las variables dependientes consideradas de resultado, RO e Innovación, se incluye una variable mediadora conformada por el Liderazgo Transformacional, que tiene efecto sobre la variable independiente, la cual se explica en la operacionalización de la variable y se representa en la Figura 7.

*Figura 7. Modelo hipotetizado de las variables de estudio.*



Fuente. Elaboración propia con base en las hipótesis de investigación.

### **Operacionalización de las variables**

La investigación se conforma por una variable independiente, el constructo de BPT, se describe la conceptualización y para medirlo se utiliza el instrumento diseñado y validado por Dagenais-Desmarais y Savoie (2012), quienes probaron que el BPT se encuentra

conformado por cinco dimensiones significativas las cuales son; ajuste interpersonal en el trabajo, prosperidad laboral, sentimiento de competencia en el trabajo, reconocimiento percibido y deseo de participación en el trabajo, la Tabla 4 describe la operacionalización de la variable, integra la conceptualización, así como una descripción general de cada dimensión, en la tercer columna se muestra a través de que ítem serán medidas las dimensiones.

Cabe considerar, que dichas dimensiones que integran el constructo, sólo abarcan el ámbito laboral, por lo que se encuentra apropiado para delimitar el estudio y no se tenga influencia del bienestar percibido en otros ámbitos de la vida que pudieran contaminar la percepción del ámbito laboral como tal.

Posteriormente, las variables dependientes de investigación se miden con el constructo de RO y el de Innovación, cuya información se obtiene solamente del gerente o directivo, ya que hacen referencia a los resultados organizacionales. La conceptualización de las variables dependientes se observa en la Tabla 5 y 6 respectivamente, en donde se encuentran explicadas las dimensiones que integra cada variable dependiente y los indicadores que las miden.

El RO se integra por las dimensiones de rotación y la permanencia en el mercado (de tipo nominal), preguntas de tipo cerradas categóricas de escala Likert para medir desempeño y gestión del talento; la segunda variable dependiente de Innovación, se compone de las dimensiones de adquisición de conocimiento y capacidad innovativa, ambas en escala Likert, los constructos se adaptaron del instrumento de García-Morales, Lloréns-Montes y Verdú-Jover (2008), quienes validaron los ítems para medir en su estudio efectos del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional a través del conocimiento y la innovación.



*Tabla 4. Operacionalización de la variable independiente Bienestar Psicológico en el Trabajo (Cuestionario Directivo/Gerente y Cuestionario Trabajadores).*

<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE</b>		
Bienestar psicológico en el trabajo. Constructo que designa el reconocimiento por parte de un sujeto, de sus posibilidades para vivir sus aciertos y afrontar de manera optimista y positiva las oportunidades y contingencias del entorno laboral de manera equilibrada, emocional y cognitivamente. Permite relacionarse consigo mismo y con los demás en función de una proyección estratégica de vida. Definición propuesta con base en la revisión teórica.		
DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES (Gerente/Trabajador)
Ajuste interpersonal en el trabajo	Se refiere a la percepción de experimentar relaciones positivas en la interacción con otros individuos dentro del contexto laboral	19.1/9.1- Valoro a la gente con la que trabajo 19.6/9.6- Disfruto trabajar con la gente en mi trabajo 19.11/9.11- Me llevo bien con la gente en mi trabajo 19.16/9.16- Tengo una relación de confianza con la gente con la que trabajo. 19.21/9.21- Siento que la gente con la que trabajo me acepta como soy
Prosperidad Laboral	Percepción de lograr un significativo e interesante trabajo que le permita realizarse como individuo	19.2/9.2- Encuentro mi trabajo emocionante 19.7/9.7- Me gusta mi trabajo 19.12/9.12- Estoy orgulloso del trabajo que hago 19.17/9.17- Mi trabajo tiene sentido 19.22/9.22- Tengo un gran sentido de realización en el trabajo.
Sentimiento de competencia en el trabajo	Percepción de poseer las aptitudes necesarias para realizar un trabajo eficiente, así como el dominio de las tareas que desempeña	19.3/9.3- Sé que soy capaz de hacer mi trabajo 19.8/9.8- Me siento confiado en el trabajo 19.13/9.13- Me siento efectivo y competente en mi trabajo 19.18/9.18- Siento que sé lo que tengo que hacer en mi trabajo 19.23/9.23- Conozco lo que valgo como trabajador
Reconocimiento percibido en el trabajo	Percepción de ser apreciad por la organización en función del trabajo y como persona	19.4/9.4- Siento que mi trabajo es reconocido 19.9/9.9- Siento que los esfuerzos que realizo son apreciados 19.14/9.14- Sé que la gente cree en los proyectos o tareas que realizo 19.19/9.19- Siento que la gente con la que trabajo reconoce mis habilidades 19.24/9.24- Me siento pleno e identificado con mi organización
Deseo de participación en el trabajo	Voluntad de involucrarse en la organización y contribuir a su buen funcionamiento y éxito	19.5/9.5- Quiero tener iniciativa en el trabajo 19.10/9.10- Cuido del buen funcionamiento de mi organización 19.15/9.15- Me gusta asumir retos en mi trabajo 19.20/9.20- Quiero contribuir a realizar las metas de mi organización 19.25/9.25- Quiero participar en mi organización más allá de mis deberes organizacionales

Fuente. Elaboración propia con base en Dagenais-Desmarais y Savoie (2012).

*Tabla 5. Operacionalización de la variable dependiente de Rendimiento organizativo (Cuestionario Gerente).*

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE		
Rendimiento organizativo. Se refiere a la variable que determina los resultados obtenidos de las estrategias planeadas o improvisadas que emplea la organización para el logro de sus objetivos, y que determina el éxito organizacional. Para la presente investigación el rendimiento está determinado por el desempeño del negocio, la permanencia en el entorno, la rotación de personal y se agrega la gestión del talento como dimensión estratégica.		
DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES
Desempeño	Determina la percepción de éxito en el desempeño del negocio en comparación con la competencia, así como la posición en el mercado.	Responda las siguientes preguntas tomando en cuenta la situación de su empresa en los últimos 3 años o en el último año si es de reciente creación. En relación con sus principales competidores ¿cuál es el desempeño en las siguientes áreas? 18.1: Retorno sobre activos. 18.2: Retorno sobre capital. 18.3: Retorno sobre ventas. 18.4: Participación del mercado en sus principales productos.
Permanencia en el entorno	Se refiere al tiempo que tiene la empresa funcionando en el entorno.	1: ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?
Rotación personal	Se le llama así a la salida definitiva de las personas del lugar de trabajo, considerando únicamente retiros voluntarios.	12: Tasa de rotación de empleados aproximada en los últimos 3 años o bien en el último año si su empresa es de reciente creación en el entorno (solo abandonos voluntarios) %. 13: ¿Considera que su empresa tiene problemas para retener al personal?
Gestión del talento	Sistema coherente de acciones que se despliegan en conjunto con un trabajador, que van desde su descubrimiento, determinación de posibilidades, capacitación permanente para propiciar su desarrollo y posibilitar el desempeño de sus funciones en un clima grato de trabajo que propicie su alto rendimiento, la permanencia en su puesto de trabajo y su crecimiento personal y profesional.	14.- Determine el grado en que la empresa está orientada en la gestión del talento, es decir las prácticas para atraer, seleccionar, desarrollar, descubrir, y / o capacitar, al personal con el mejor perfil para realizar las tareas en sus áreas.

Fuente: Elaboración propia con base en García-Morales, Lloréns-Montes y Verdú-Jover (2008).

Se ha tomado en cuenta que, para medir la innovación, la adquisición de conocimientos es precedente para que exista el proceso de creación o el proceso creativo que da paso a las mejoras de cualquier tipo, dentro de la organización, es por eso que se buscó medirlo e integrarlo al proceso completo de innovación.

*Tabla 6. Operacionalización de la variable dependiente Innovación (Cuestionario Gerente).*

<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>		
Innovación. Implementación de un producto o servicio nuevo o significativamente mejorado, o un proceso, un nuevo método de mercadotecnia o un nuevo método de organización del lugar de trabajo (OCDE Y FINEP, 2005).		
DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES
Adquisición de Conocimientos	Se refiere a la asimilación del aprendizaje y la experiencia para mejorar las formas de trabajo o de procesos de producción, de productos o de servicios.	15.1: La empresa ha adquirido y usado nuevos y relevantes conocimientos que proveen de una ventaja competitiva durante los últimos 3 años. 15.2: Los miembros de la empresa han adquirido capacidades y habilidades clave que proveen de una ventaja competitiva durante los últimos 3 años. 15.3: Las mejoras organizacionales han surgido fundamentalmente de los nuevos conocimientos adquiridos en la organización durante los últimos 3 años. 15.4: La empresa ha sido una organización que aprende durante los últimos 3 años.
Capacidad innovativa	Se refiere a la creación de nuevos procesos, productos o servicios.	17.1: La tasa de introducción de nuevos productos o servicios ha crecido rápidamente en la empresa. 17.2: La tasa de introducción de nuevos métodos de producción o de prestación de servicios ha crecido rápidamente en la empresa. 17.3: En comparación con sus competidores, la empresa se ha vuelto mucho más innovadora.

Fuente: Elaboración propia con base en García-Morales, Lloréns-Montes y Verdú-Jover (2008).

El constructo de Liderazgo Transformacional, se analiza en la Tabla 7, con el propósito de determinar su rol mediador en la variable independiente BPT, es decir si el estilo de liderazgo tiene relación con la percepción del BPT, una variable mediadora, se refiere a una tercera variable, utilizada para saber qué papel o rol juega en el comportamiento de una variable independiente o entre variables independiente-dependiente, en esta investigación se analiza el efecto sobre una sola variable en inicio, sin embargo no se descarta que pueda tener relación con las otras variables de resultado (dependientes), Ato y Vallejo (2011), mencionan que los efectos que tiene una tercera variable (mediadora) pueden constituir la diferencia en el estudio de variables que deben estudiarse con el efecto que este tipo de variables ocasiona,

es decir, en este caso la variable independiente BPT operará en conjunto con la variable mediadora.

*Tabla 7. Operacionalización de la variable moderadora Liderazgo Transformacional (Cuestionario trabajadores).*

<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE</b>		
Liderazgo transformacional. Es la capacidad de conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de ésta. Implica una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales, así como por sus conocimientos, capacidad y disposición para transmitirlos.		
DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES
Confianza	Una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales.	8.1: La gerencia en mi empresa toma en cuenta el punto de vista de los trabajadores. 8.2: Estoy seguro que la empresa siempre tratará de darme un trato justo. 8.3: La gerencia en mi empresa está preparada para obtener ventaja engañando a los trabajadores. 8.4: La empresa tiene un mal futuro a menos que tenga mejores gerentes o directores. 8.5: Se puede confiar en que la gerencia tomará buenas decisiones para el futuro de la empresa. 8.6: Percibo que el gerente/director hace un trabajo eficiente.
Estilo de líder transformador	Es la capacidad de conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de ésta, una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales	7.1: La administración está siempre en la búsqueda de nuevas oportunidades para cada área o departamento, así como para la organización en general. 7.2: La administración tiene una clara visión de los objetivos finales de la empresa. 7.3: La administración logra motivar al resto de la empresa. 7.4: La administración siempre actúa como la principal fuerza de liderazgo. 7.5: Existen líderes en la empresa capaces de motivar y guiar a sus colegas en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en Cook y Wall, 1980; Podsakoff et al, 1990.

Nota: En la dimensión de confianza el indicador 8.3 y 8.4 son ítems de control, su respuesta es en sentido inverso al resto de las preguntas del bloque.

Como mencionan los autores Ato y Vallejo (2011), aún no se incluyen en los programas estadísticos como el SPSS, SAS y STATA, los procedimientos para darles un tratamiento diferenciado, por lo que su análisis es a través de los procedimientos de correlación, causalidad (regresión lineal simple) que se utilizan para establecer relaciones

entre variables, al menos no se han usado para el análisis de variables subjetivas no experimentales. Por lo que se le dio el mismo tratamiento estadístico que a las variables independiente y dependientes para su interpretación.

La variable mediadora se conforma por dos dimensiones: 1) la confianza en el líder utilizando una adaptación del instrumento de Cook y Wall (1980), la cual se menciona como componente primordial para considerar un estilo de liderazgo efectivo, por lo tanto es relevante su medición para darle solidez a los resultados esperados, únicamente se adaptaron los ítems que son referentes a la evaluación de la gerencia por parte de los trabajadores y 2) el estilo de liderazgo transformador, en el que se empleó el instrumento de Podsakoff, MacKenzie, Moorman, y Fetter, (1990), resultado del estudio que se llevó a cabo para analizar los comportamientos transformadores del líder (considerando al gerente como figura de líder), y su influencia en los seguidores, adaptando la sección que mide la variable, ambas dimensiones son preguntas de tipo cerradas categóricas de escala Likert.

### **Instrumentos de medición**

Para poder obtener los datos que expliquen el modelo hipotetizado se utilizó el método de la encuesta o cuestionario, el cual es un procedimiento considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de personas, procesos y programas de formación. Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos; (en este caso únicamente amerita evaluar los aspectos cuantitativos.) Su característica singular radica en que, para registrar la información solicitada a los mismos sujetos, ésta tiene lugar de una forma menos profunda e impersonal

que la entrevista. Al mismo tiempo, permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica (García, 2003).

Se diseñaron dos cuestionarios; uno para entrevistar al gerente general o quien se hace cargo y toma las decisiones en la empresa, y otro para trabajadores. En ambos diseños se comienza con los datos generales que incluyen; edad, género, nivel de estudios, puesto y antigüedad en el puesto de trabajo, el cuestionario del gerente además evalúa la caracterización de las empresas que incluye el tipo de industria y número de empleados (incluido el gerente) para determinar el tamaño del negocio como se observa en la Tabla 8 y en la Tabla 9, donde se presentan los datos generales y la pregunta, oración o ítem que se construye para ser respondido. Se observa a su vez en la misma Tabla 9, que el cuestionario del gerente/directivo adquiere alguna información general relativa a la gestión actual del negocio para describir el funcionamiento de las industrias.

*Tabla 8. Datos sociodemográficos tanto para gerentes como trabajadores.*

<b>CUESTIONARIO</b>	<b>DATOS GENERALES</b>	<b>INDICADOR</b>
Directivo	Edad	6: De no importarle favor de indicar su edad.
	Género	8: Género
	Nivel de estudios	7: ¿Cuál es su nivel máximo de estudios?
	Puesto	4: ¿Cuál es su puesto en la empresa?
	Antigüedad	5: ¿Cuál es su antigüedad en el puesto actual?
Trabajadores empleados	Edad	4: De no importarle favor de indicar su edad
	Género	6: Género
	Nivel de estudios	5: ¿Cuál es su nivel máximo de estudios?
	Antigüedad	1: ¿Cuántos años lleva laborando en su empresa? 3: Favor de indicar su antigüedad en el puesto actual
	Puesto	2: ¿Cuál es su puesto en la empresa?

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente para el cuestionario de directivos se incluyó la adaptación del instrumento de García-Morales, Lloréns-Montes y Verdú-Jover (2008), descrito anteriormente, para medir RO, e Innovación. A continuación, se agregó la medición para el

BPT constituido de 25 ítems, con la utilización del instrumento completo de Dagenais-Desmarais y Savoie (2012), para el cuestionario de trabajadores, se utiliza el mismo instrumento para medir BPT, además de 5 ítems para medir estilo de liderazgo transformador, adaptación del instrumento de Podsakoff et al (1990), así como 6 ítems para medir confianza, adaptación del instrumento de Cook y Wall (1980), ambos descritos en la Tabla 7.

*Tabla 9. Caracterización de las empresas.*

<b>CUESTIONARIO</b>	<b>DATOS GENERALES</b>	<b>INDICADOR</b>
	Tipo de industria	2: ¿Cuál es el tipo de industria o giro?
	Tamaño de la empresa	3: Número de personas que trabajan en su empresa incluyéndolo a usted.
Gerente/Directivo	Gestión actual del negocio	10: Indique si su empresa realiza habitualmente planeación formal (organiza estrategias y objetivos que se proyectan por escrito) y, en su caso; 10.1: a que tiempo la realiza. 9: ¿Existe en su empresa departamento de Recursos Humanos que funja como unidad organizativa independiente con un responsable? 9.1: En caso afirmativo indicar el número de trabajadores en dicho departamento. 11: ¿Su empresa tiene actividad internacional? (Importa o exporta productos terminados y/o insumos para la producción).

Fuente: Elaboración propia.

Los cuestionarios quedaron conformados por 54 ítems para el instrumento de gerentes/directivos y 42 ítems para el correspondiente a trabajadores, se pueden consultar en el Anexo I. Aunque los instrumentos utilizados fueron validados por sus autores originales, se debe realizar la validación propia por las adaptaciones realizadas, así como obtener el índice de confiabilidad para comprobar que los instrumentos de medición cumplen con el

rigor científico y metodológico requerido para obtener información relevante de las variables de la investigación.

En primera instancia la caracterización de las empresas permitirá hacer una descripción general de la clasificación según el tamaño como micro y pequeñas empresas, así como observar el tipo de industria que se presente con más frecuencia. Para facilitar el cuestionario en su llenado, se reclasificaron los ítems que identifican el sector industrial, quedando como se muestra en la Tabla 12.

*Tabla 10. Reclasificación industrial para especificidad en el cuestionario dirigido a gerentes/directivos.*

<b>2.- ¿Cuál es el tipo de industria o giro?</b>	
1. Transformación	2- Metalmecánica
3. Agropecuaria	4. Construcción
5. Alimentos	6. Forestal
7. Minería	8. Otra

Fuente: Elaboración propia extracto del cuestionario directivos/gerentes.

Los datos sociodemográficos a su vez permiten hacer una descripción general de la población que integra el objeto de estudio, en sus dos caracterizaciones, el gerente y el trabajador, es importante obtener estos datos, ya que explican, o aportan la información necesaria relativa al entorno donde ocurre el fenómeno, determinando en dado caso de proponer acciones, bajo qué características se deben plantear.

### **Confiabilidad y validez de los cuestionarios**

Como mencionan Hernández et al. (2014), para probar que un instrumento de medición (en este caso los cuestionarios) es efectivo, debe cubrir tres aspectos: confiabilidad, validez y objetividad.

- La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.



- La validez se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.
- La objetividad se refuerza mediante la estandarización en la aplicación del instrumento (mismas instrucciones y condiciones para todos los participantes) y en la evaluación de los resultados, así como al emplear personal capacitado y experimentado en el instrumento.

Para comprobar que el instrumento empleado cumpliera con los tres aspectos mencionados, para iniciar, se llevó a cabo una prueba piloto tomando únicamente un segmento de la población. Para ello, se seleccionaron 26 unidades económicas, al azar, de la muestra poblacional, (MyPes industriales en la ciudad de Durango). Se utiliza la prueba piloto para saber si el sujeto de estudio comprende lo que se le está preguntando, de lo contrario, hacer las modificaciones pertinentes.

Se utilizó el método Alfa de Cronbach, que es el método de consistencia interna más utilizado para atribuir confiabilidad a un instrumento. De acuerdo con Hernández et al. (2014), este coeficiente desarrollado por J. L. Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, respecto al uso de este método, Bojórquez, López, Hernández y Jiménez (2013), determinan que el valor mínimo aceptable para el coeficiente Alfa de Cronbach es 0.70, por debajo de ese valor, los autores señalan que la consistencia interna de la escala utilizada es baja. De igual forma, el valor máximo esperado es 0,90 lo que indica que por encima de este valor existe redundancia o duplicación, es decir, que varios ítems están midiendo exactamente el mismo elemento de un constructo y, por lo tanto, los ítems redundantes deben eliminarse.

Los valores que presentan una mejor consistencia oscilan entre un de alfa de 0,80 y 0,90. Sin embargo, si no se dispone de un mejor instrumento se pueden aceptar valores inferiores de alfa de Cronbach, teniendo siempre presente esa limitación (Celina y Campos-Arias, 2005). La interpretación de los resultados del coeficiente indica si los distintos ítems de una escala están midiendo una realidad común, es decir, en este caso las respuestas de estos ítems tendrían que reflejar una elevada correlación entre sí (Molina, 2008).

Para saber cómo puede variar el coeficiente como parámetro poblacional, es necesario aplicar el concepto de intervalo de confianza (IC), el mismo que se aplica también en otros análisis estadísticos usualmente obtenidos en las investigaciones psicológicas, tales como la media aritmética, la desviación estándar, la proporción, la diferencia de medias, etc. Para fines de la presente investigación, se utiliza la desviación estándar para comprobar confiabilidad.

Una vez obtenidos todos los datos de las unidades en las que se corrió la prueba piloto, se procesaron en el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* SPSS (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales) versión 24.0. Se calculó la confiabilidad del instrumento en cada escala donde se adaptaron los instrumentos, y del instrumento que se utilizó sin hacer adaptaciones, correspondientes a las variables de estudio por medio de la prueba Alfa de Cronbach. A partir de la prueba piloto, se evaluó la pertinencia de los ítems que comprenden los cuestionarios, buscando ante todo que éstos sean representativos de los factores y, por tanto, claves en la evaluación de los objetivos. Los resultados para la confiabilidad de las escalas se muestran en las Tablas 11 y 12 respectivamente.

Al determinar la fiabilidad de la variable Confianza en el líder, se hace notar que en los 6 ítems existen dos preguntas de control que se contestan a la inversa cuyo índice de Alfa

de Cronbach, considerando las respuestas a la inversa, se obtiene un coeficiente bajo de .308. Para realizar un análisis correcto se transforma la variable para medirla apropiadamente, y se obtiene un coeficiente de .816 lo cual valida la escala.

*Tabla 11. Fiabilidad para las variables de RO e Innovación en el cuestionario a directivos/gerentes.*

<b>Estadísticos de Fiabilidad</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Rendimiento Organizativo	.806
Innovación	.922

Fuente: Elaboración propia con base en el procesamiento de los datos en SPSS v. 24.

Con la prueba piloto aplicada de acuerdo con los cuestionamientos sobre la redacción de las preguntas y su comprensión por parte de gerentes y empleados, se hicieron los ajustes pertinentes quedando como se muestra en el Anexo II.

*Tabla 12. Fiabilidad para las variables de BPT y Liderazgo Transformacional en el cuestionario a trabajadores.*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Bienestar Psicológico en el Trabajo (general)	.883
Ajuste Interpersonal	.889
Sentimiento de Competencia	.904
Reconocimiento Percibido	.866
Deseo de Participación	.861
Liderazgo Transformacional	.834
Confianza	.816

Fuente: Elaboración propia con base en el procesamiento de los datos en SPSS v. 24.

El segundo aspecto sobre la validez, se llevó a cabo mediante un análisis factorial, la finalidad de este análisis es poder llegar a interpretar la matriz de correlaciones a partir del menor número de factores para lo cual se usa el método de componentes principales, consiste en llevar a cabo básicamente una correlación lineal de todas las variables de modo que el primer componente principal sea una combinación que explique la mayor proporción de varianza de la muestra, el segundo la segunda mayor y que a su vez esté incorrelado con el primero, y así sucesivamente hasta tantos componentes como variables existan (Vinacua y Martori, 2005). Como menciona Hernández et al (2014), la validez del instrumento

únicamente es necesaria realizarla para los cuestionarios adaptados puesto que un instrumento utilizado fielmente como sus autores originales lo analizaron, ya cuenta con el proceso pertinente de validación. Por tal motivo, se realizó análisis de factores a priori para las variables de RO, Innovación y Liderazgo Transformacional, puesto únicamente se extrajeron algunas partes de sus instrumentos originales, que miden específicamente esas variables, los instrumentos originales se componen de otras mediciones para otras variables.

Se calculó el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que compara los coeficientes de correlación de Pearson obtenidos con los coeficientes de la relación parcial entre variables. Para Kaiser (1974), mencionado en Vinacua y Martori (2005), se explican los índices KMO como se muestra en la Tabla 13. Si el índice de KMO es muy próximo a la unidad el análisis factorial se considera un procedimiento adecuado para dar validez al constructo, lo permite aceptar su uso.

*Tabla 13. Valores en el índice KMO.*

$1 \geq KM > 0,90$	Son considerados excelentes
$0,90 \geq KM > 0,80$	Son considerados buenos
$0,80 \geq KM > 0,70$	Son considerados aceptables
$0,70 \geq KM > 0,60$	Son considerados mediocres o regulares
$0,60 \geq KM > 0,50$	Son considerados malos
$KM > 0,50$	Son considerados inaceptables o muy malos

Fuente. Vinacua y Martori (2005). Análisis Estadístico con SPSS para Windows.

A su vez con el Test de esfericidad de Bartlett se contrasta la hipótesis nula que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad, en cuyo caso no existirán correlaciones significativas entre las variables y el modelo no será aceptable, por lo tanto, un valor de  $p=0.000$  rechaza esa hipótesis, se puede afirmar que para las variables de estudio el modelo es aceptable lo cual se muestra en los resultados de las Tablas 14, 15 y 16.

### Validación Psicométrica para el cuestionario de directivos.

Para explicar esta fase, se ha tomado como referencia el instrumento diseñado y aplicado en la prueba piloto, específicamente para estudiar el proceso de validación.

*Tabla 14 Análisis de componentes principales para la variable de Adquisición de conocimientos (p15.1 a p 15.4).*

Varianza total explicada							
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			
	Total	% de varianza	% de acumulado	Total	% de varianza	% de acumulado	
1	3,647	91,175	91,175	3,647	91,175	91,175	
2	,194	4,844	96,019				
3	,089	2,223	98,242				
4	,070	1,758	100,000				

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente. Elaboración propia.

El porcentaje de varianza del primer componente es mayor a 90 y solamente el componente segundo es mayor a 4. Para que un instrumento sea considerado unidimensional el primer componente deberá ser mayor a 20 y el resto menor a 10, por lo tanto, el instrumento analizado no puede considerarse multidimensional, dado que solamente el segundo componente es mayor a 10. A partir del tercer componente los datos oscilan entre 2.223 hasta 1.758. De tal manera que se cuenta con la evidencia de la unidimensionalidad del constructo.

La Tabla 15 hace referencia a la variable de Capacidad Innovativa, formando parte de la variable dependiente de Innovación. El porcentaje de varianza del primer componente es mayor a 60 y solamente el componente segundo es mayor a 17. Para que un instrumento sea considerado unidimensional el primer componente deberá ser mayor a 20 y el resto menor, por lo tanto, el instrumento analizado no puede considerarse multidimensional. Se cuenta con la evidencia de la unidimensionalidad del constructo.

*Tabla 15. Análisis de componentes principales para la variable de Capacidad Innovativa (p21.1 a p 21.3).*

<b>Varianza total explicada</b>							
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			
	Total	% de varianza	% de acumulado	Total	% de varianza	% de acumulado	
1	2,092	69,737	69,737	2,092	69,737	69,737	
2	,536	17,853	87,590				
3	,372	12,410	100,000				

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente. Elaboración propia.

*Tabla 16. Análisis de componentes principales de la variable de Desempeño del negocio (p22.1 a p22.4).*

<b>Varianza total explicada</b>						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,816	70,398	70,398	2,816	70,398	70,398
2	,670	16,756	87,154			
3	,342	8,549	95,703			
4	,172	4,297	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente. Elaboración propia.

El porcentaje de varianza del primer componente es mayor a 70 y solamente el componente segundo es mayor a 16. Para que un instrumento sea considerado unidimensional el primer componente deberá ser mayor a 20 y el resto menor, por lo tanto, el instrumento analizado no puede considerarse multidimensional. Se cuenta con la evidencia de la unidimensionalidad del constructo.

### **Validación Psicométrica para el cuestionario de trabajadores.**

De la misma manera que se realizó la validación para el instrumento de gerentes/directivo, se realizó lo propio para el cuestionario dirigido a trabajadores, para explicar esta fase, se ha tomado como referencia el mismo instrumento diseñado y aplicado

específicamente para la prueba piloto, este se administró a 89 empleados pertenecientes a las 26 empresas de la prueba piloto. Como se observa en la Tabla 17 para el estilo de liderazgo, y en la Tabla 18 para la dimensión de la confianza, el porcentaje de varianza del primer componente es mayor a 70 y solamente el componente segundo es mayor a 16. Para que un instrumento sea considerado unidimensional el primer componente deberá ser mayor a 20 y el resto menor, por lo tanto, el instrumento analizado no puede considerarse multidimensional. Por lo que se cuenta con la evidencia de la unidimensionalidad del constructo para la variable analizada de Liderazgo Transformacional.

*Tabla 17. Análisis de componentes principales para la variable de Estilo de Liderazgo Transformacional (p7.1 a p7.5).*

<b>Varianza total explicada</b>						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,007	60,143	60,143	3,007	60,143	60,143
2	,652	13,036	73,179			
3	,614	12,271	85,450			
4	,373	7,466	92,916			
5	,354	7,084	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente. Elaboración propia.

*Tabla 18. Análisis de componentes principales para la variable de Confianza (p8.1 a p8.6).*

<b>Varianza total explicada</b>						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,015	50,247	50,247	3,015	50,247	50,247
2	1,074	17,901	68,148	1,074	17,901	68,148
3	,848	14,138	82,286			
4	,456	7,592	89,878			
5	,400	6,659	96,536			
6	,208	3,464	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente. Elaboración propia.

El porcentaje de varianza del primer componente es mayor a 50 y solamente el componente segundo es mayor a 15. Para que un instrumento sea considerado unidimensional el primer componente deberá ser mayor a 20 y el resto menor, por lo tanto, el instrumento analizado no puede considerarse multidimensional, dado que solamente el segundo y tercer componente es mayor a 10. A partir del tercer componente los datos oscilan entre 7.592 hasta 6.659. Se cuenta con la evidencia de la unidimensionalidad del constructo. Una vez validados ambos instrumentos de medición a través de la prueba piloto, se llevaron a cabo los siguientes ajustes:

- 1) Se determina aplicar la sección de BPT tanto a gerentes como trabajadores para analizar las posibles diferencias en la valoración de las dimensiones que integran la variable ya que en la prueba piloto únicamente se encuestó sobre la variable a los trabajadores. En algunos ítems se modificó la redacción debido a que el gerente no comprendió el sentido de la pregunta, tal fue el caso para la pregunta no. 11 del cuestionario al gerente (Anexo 1), en la que se agregó la nota descriptiva sobre qué es actividad internacional.

- 2) En algunos ítems se mide el indicador tomando en cuenta la percepción en los últimos 3 años, por lo que se modificó agregando “o en el último año si su empresa es de reciente creación”.

- 3) El cuestionario original que mide la variable adquisición de conocimientos y capacidad innovativa, incluía una serie de preguntas abiertas que se eliminaron; ya que en su mayoría no fueron contestadas por los gerentes. Respecto a esto, se mencionó no haber entendido el sentido de las preguntas o bien, las respuestas fueron tan vagas que no arrojaron resultados para una evaluación cualitativa, por lo que únicamente se dejaron las escalas Likert que miden las variables.



4) En algunos ítems las respuestas tienen como opción “otro, ¿Cuál?”. En donde no existía la opción de agregar la respuesta, se abrió la cadena al ítem para poder contestar adecuadamente. Un aspecto que favoreció la colaboración de los encuestados fue explicar las condiciones de la participación; haciendo énfasis en el tratamiento confidencial de los datos y asegurando su carácter anónimo, especialmente en su publicación. Se resalta el hecho de la participación voluntaria de trabajadores y en ningún momento está condicionada por el visto bueno del gerente.

También se identifica que una parte importante del cuestionario fue solicitar al gerente el correo electrónico para ingresarlo en una base de datos generada por la investigadora para proporcionar en un futuro un resumen de resultados, así mismo para un estudio posterior sobre algunos indicadores en específico, lo que genera la posibilidad de dar seguimiento a futuras investigaciones. Una vez recabadas todas las encuestas se procedió a generar las plantillas correspondientes a cada cuestionario y se realizó su procesamiento en el software SPSS versión 24. Los resultados se describirán en el siguiente capítulo.

### **Recolección de los datos**

Para llevar a cabo la recolección de los datos en la muestra, se contrató a un equipo de encuestadores con experiencia. Se hizo una reunión informativa para explicarles en qué consistía cada cuestionario y detallar las características de la población de estudio. Se les entregó un listado con la muestra determinada en un directorio impreso y la población total contenida en formato digital para tener oportunidad de cambiar de unidad en caso de no encontrar las empresas del listado.

Una vez explicados y entendidos los cuestionarios, se procedió a mapear en la aplicación *google maps* (mapas de google), la ubicación de las unidades de estudios del

listado de la muestra para facilitar el acceso; y se dividió la ciudad en sectores los que se asignaron a cada encuestador (en total fueron 8 encuestadores y la autora de la investigación quienes se encargaron de aplicar los cuestionarios).

Se determinó el medio para recabar la información, se le solicitó a cada encuestador realizar los cuestionarios de forma presencial y no dejar la encuesta hasta haber completado la información, esto para eliminar algunos sesgos en la predisposición a las respuestas.

Realizada la preparación, se procedió al levantamiento en el campo, recurriendo primero al gerente de la empresa. Para corroborar que los encuestadores estaban preparados se les acompañó e instruyó a los 8 individuos durante algunas visitas a las empresas, al llegar, el encuestador procedió a identificarse, así como a explicar el propósito de la investigación, para la aceptación por la persona a cargo de la empresa para la recolección de los datos, el orden en el que se realizó la aplicación fue el siguiente: primero el gerente, posteriormente se le solicitó el acceso para encuestar a los empleados, se obtuvo al menos una encuesta de empleados por empresa, aunque la intención era recabar el mayor número de encuestas de empleados posibles (su totalidad preferentemente). En algunos casos sólo se logró una representación por empresa; debido al tamaño del negocio o a la disponibilidad por sus labores. Por otra parte, en otras empresas se obtuvo una respuesta de hasta 5 empleados por unidad, lo cual se logró en aquellas con mayor número de personal. Cabe resaltar que casi en su totalidad las empresas accedieron en un primer acercamiento a responder las encuestas. Aquéllas que no lo hicieron fue por no encontrarse el gerente, dueño o encargado del negocio.

Del listado proporcionado de la muestra inicial, se fueron sustituyendo las empresas que no se localizaron, que no pertenecían al sector industria o en aquellas donde no se encontró al gerente/directivo o dueño en una segunda visita. Por último, se hace notar que

una vez aplicados ambos instrumentos para el procesamiento de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 24, los resultados se presentan en el capítulo siguiente.

## **Capítulo V**

### **Resultados**

Este capítulo presenta los resultados obtenidos al procesar los datos en el programa estadístico SPSS versión 24, cabe recordar que los datos son resultado de la aplicación de los cuestionarios a 337 MyPes seleccionadas aleatoriamente.

En un primer orden se analizaron los índices de confiabilidad y validez para las escalas de ambos cuestionarios utilizando alfa de Cronbach y análisis factorial como se realizó con la prueba piloto, en un segundo punto se aborda la caracterización de las empresas de la muestra, así como la descripción de algunos datos generales de la gestión del negocio, continuando con los datos sociodemográficos, para finalmente abordar los resultados de las correlaciones propuestas en las hipótesis de investigación presentando algunos indicadores de la causalidad en las correlaciones encontradas.

#### **Confiabilidad y Validez**

Una vez aplicado a la totalidad de la muestra probabilística, de haber capturado toda la información en el programa estadístico SPSS en su versión 24, se calculó como se muestra en la Tabla 19 y Tabla 20, los coeficientes de fiabilidad utilizando Alfa de Cronbach para las variables independiente y dependientes de los cuestionarios tanto de gerentes y trabajadores de la muestra poblacional, se observan en su mayoría valores que oscilan entre .70 a .90, los cuales se consideran aceptables, aunque en algunos casos sobrepasó considerablemente el .90 que sugiere que algunos ítems que miden las dimensiones son redundantes, se realizó un análisis para eliminar aquellos casos que no cumplen los criterios reduciendo la escala que mide BPT de 25 a 15 ítems (3 por dimensión) para ambos cuestionarios, se recalculó el coeficiente alfa de Cronbach, y sobre esa modificación se llevó a cabo el análisis de

resultados, en el Anexo III, se puede observar la tabla de correlaciones donde se eliminaron los ítems redundantes así como los ítems que conformaron las dimensiones para su análisis.

Se puede observar en la dimensión Deseo de Participación que se incluye en la variable independiente BPT del cuestionario de trabajadores, observada en la Tabla 22, el coeficiente alfa de Cronbach es bajo sin embargo se acepta, debido a que dicha dimensión no se puede separar de la escala y no puede ser medida por otro instrumento que solo aplique a la variable en el ámbito laboral.

*Tabla 19. Coeficiente Alfa de Cronbach pra las variables del cuestionario dirigido a gerentes/directivos.*

<b>Variable</b>	<b>Coeficiente alfa de Cronbach</b>
Bienestar Psicológico en el Trabajo	.945
Ajuste Interpersonal	.819
Prosperidad Laboral	.838
Sentimiento de Competencia	.762
Reconocimiento Percibido	.842
Deseo de Participación	.758
Desempeño (Rentabilidad)	.883
Innovación	.921
Innovación	.889
Adquisición de nuevos conocimientos	.939

Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

*Tabla 20. Coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach para el cuestionario de trabajadores.*

<b>Variable</b>	<b>Coeficiente alfa de Cronbach</b>
Bienestar Psicológico en el Trabajo	.886
Ajuste Interpersonal	.827
Prosperidad Laboral	.865
Sentimiento de Competencia	.775
Reconocimiento Percibido	.879
Deseo de Participación	.317
Liderazgo Transformacional	.883
Confianza	.889
Liderazgo Trasnformacional	.939

Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

El siguiente aspecto es la validez, como se describió en el capítulo IV de metodología, se llevó a cabo mediante un análisis factorial, únicamente para las variables que se midieron a través de instrumentos que se adaptaron, siendo el caso de la variable de RO, Innovación y

Liderazgo Transformacional. En las siguientes tablas se presentan los resultados de factores analizados y la interpretación de sus estadísticos. En la Tabla 21, se presentan los valores KMO y Test de Bartlett para las variables de estudio del cuestionario de gerentes/directivos que ratifican los valores aceptables para continuar con el análisis de factores, se realiza lo propio para el cuestionario de trabajadores.

En el método de extracción: análisis de componentes principales, los autovalores expresan la cantidad de la varianza total que está explicada por cada factor, los porcentajes de varianza explicadas se obtienen dividiendo el autovalor por el número de autovalores.

*Tabla 21. Prueba de KMO y Bartlett para las variables de estudio del cuestionario de gerentes/directivos.*

<b>Prueba de KMO</b>		<b>Test de Bartlett</b>
Desempeño del negocio	.806	Sig. .000
Innovación	.956	Sig. .000

Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

En el caso de la variable de desempeño del negocio se observa en la Tabla 22, que los autovalores son cuatro, se extraen los factores mayores que 1, por tanto, se extrajo un componente que consigue explicar el 74.077% de la varianza de los datos originales, lo que puede interpretarse como un porcentaje aceptable para medir la variable.

*Tabla 22. Varianza para la variable de Desempeño en el Negocio.*

<b>Varianza total explicada</b>								
Componente	Autovalores iniciales				Sumas de extracción de cargas al cuadrado			
	Total	% varianza	de	% acumulado	Total	% varianza	de	% acumulado
1	2.963	74.077		74.077	2.963	74.077		74.077
2	0.48			12.008				86.085
3	0.331			8.264				94.349
4	0.226			5.651				100

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

En el caso de la variable de innovación se observa en la Tabla 23, son siete autovalores, se extraen los factores mayores que 1, por tanto, se extrajeron dos componentes que consiguen explicar el 83.616% de la varianza de los datos originales, lo que puede interpretarse como un porcentaje aceptable para medir la variable.

Una vez mostrados los resultados en el instrumento de gerente/directivos, para realizar la validez en el instrumento aplicado a los trabajadores se sigue el mismo procedimiento anterior, se observa en la Tabla 24, que al obtener los valores de KMO y Test de Bartlett se confirma que por los coeficientes obtenidos y la significancia se puede seguir con el análisis factorial o análisis de componentes que explican cuántos factores se consideran aceptables para medir la variable.

*Tabla 23. Varianza total explicada para la escala de la variable Innovación.*

<b>Varianza total explicada</b>						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4.827	68.957	68.957	4.827	68.957	68.957
2	1.026	14.659	83.616	1.026	14.659	83.616
3	.326	4.660	88.276			
4	.234	3.346	91.622			
5	.225	3.211	94.833			
6	.215	3.070	97.903			
7	.147	2.097	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

*Tabla 24. Prueba de KMO y Bartlett para las escalas de las variables de estudio del cuestionario de trabajadores.*

<b>Prueba de KMO</b>	<b>Test de Bartlett</b>
Liderazgo transformacional y confianza. .926	Sig. .000

Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

Para el caso de las variables de liderazgo transformacional y confianza se analizan once autovalores, se observa en la Tabla 25, que se extraen los factores mayores que 1, por

tanto, se extrajeron dos componentes que consiguen explicar el 76.336% de la varianza de los datos originales, lo que puede interpretarse como un porcentaje aceptable para medir la variable.

*Tabla 25. Varianza para la variable de Liderazgo Transformacional y Confianza.*

<b>Varianza total explicada</b>							
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	
1	6.868	62.436	62.436	6.868	62.436	62.436	
2	1.529	13.9	76.336	1.529	13.9	76.336	
3	0.651	5.914	82.25				
4	0.382	3.471	85.72				
5	0.308	2.802	88.522				

Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

### **Caracterización de la muestra, datos generales sobre la gestión y datos sociodemográficos**

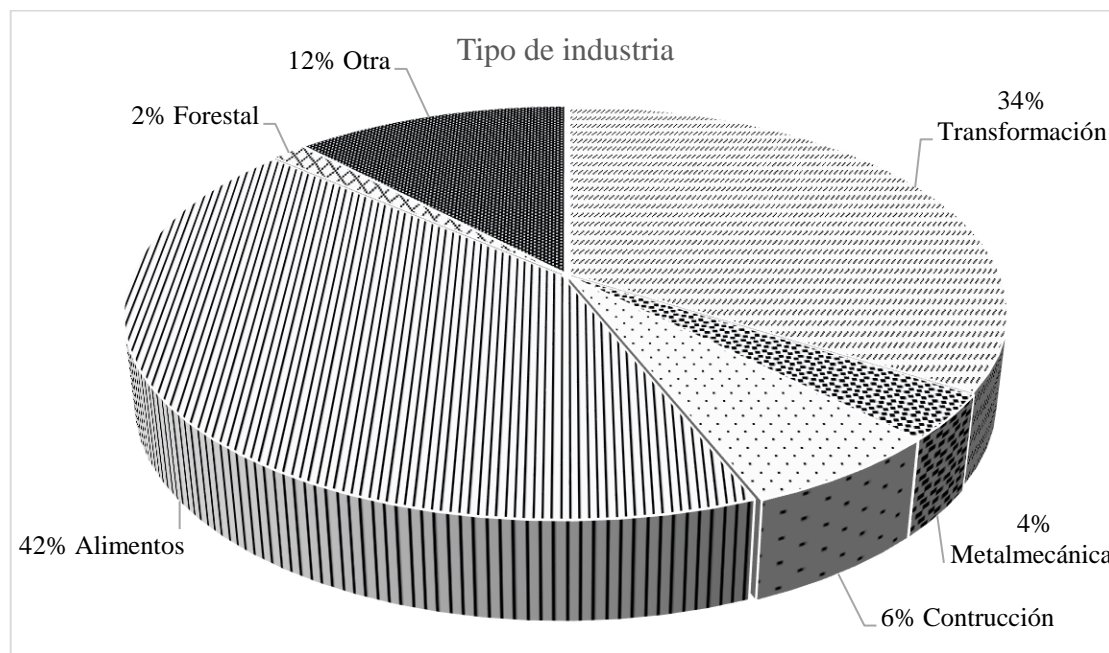
Como se puede apreciar en la Figura 8, para la ciudad capital del estado de Durango, la mayoría de las MyPes son industrias que pertenecen al giro de la transformación ocupando el 76.5%, repartido en 42.5% alimentos y 34% transformación como tal, aunque la industria de los alimentos se considera transformación, se agregó a la serie de respuestas, ya que fue concurrente al aplicar la prueba piloto. Aún con ese agregado el 12% no supo identificarse respondiendo con la opción “otra”, el resto (11.4%) se encuentra repartido entre la industria metalmecánica, de la construcción y forestal.

Respecto al tamaño, tal como lo muestra el INEGI (2017), de cada 100 negocios 95 son micro, la muestra arroja que para la ciudad de Durango el 97.2% pertenece a las micro, solo el 2.8% corresponde a pequeña empresa. Aunque no se hace un análisis exhaustivo del crecimiento de las empresas, se puede inferir que tienen poco grado de crecimiento, utilizando el dato de permanencia en el mercado, donde el promedio se encuentra en 12.2



años, cabe destacar que la desviación estándar es de 11.2 años, lo que significa que existe una dispersión muy grande entre las empresas que tienen mucho tiempo en el mercado (hasta 84 años) y las que tienen muy poco tiempo (menos de un año), tanto micro como pequeñas empresas.

Figura 8. Tipo de industria.



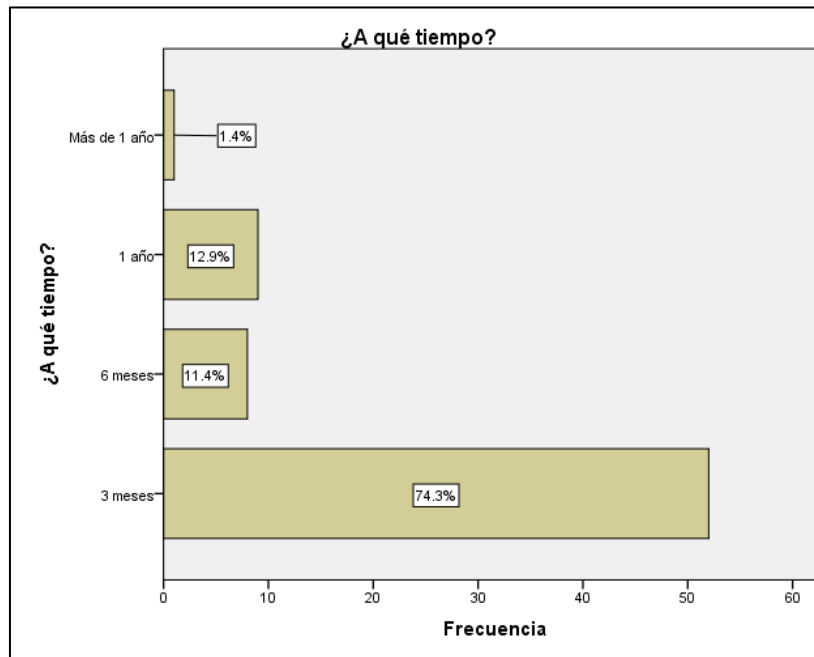
Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

Sobre los datos generales en la gestión del negocio, se plantearon algunas preguntas para saber si los gerentes/directivos realizan planeación formal, si tienen un departamento de recursos humanos, y si tienen internacionalización en sus productos, esto con el objetivo de conocer cuál es su forma de responder a las exigencias del entorno competitivo. Los resultados denotan que la manera de tomar las decisiones en el negocio es con conocimientos básicos o empíricos sobre administración, siendo así que el 80.1% de las empresas trabaja sin ninguna planeación formal, solo el 19.9% la realiza para el funcionamiento de su negocio

y de ese pequeño porcentaje el 74.3% lo hace a 3 meses, solamente el 1.4% planea a más de un año, se observa en la Figura 9.

Sobre un departamento o función diferenciada de recursos humanos, se encontró que en el 93.7% de los casos no existe, solamente el 6.3% cuenta con departamento de recursos humanos o bien cubre las funciones propias para tal departamento, se pudiera inferir que sería difícil encontrar una diferenciación con empresas que solamente tienen 2 o 3 empleados, en este caso si existe una relación entre el tamaño y aquellas que cuentan con el departamento de recursos humanos. Sobre la participación en el mercado extranjero se observa que el 96.4% depende del mercado nacional, algunos gerentes mencionaron que incluso abarcan únicamente el mercado local, solo el 6.9% exporta algún tipo de producto que fabrica.

Figura 9. A qué tiempo realiza la planeación formal.



Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

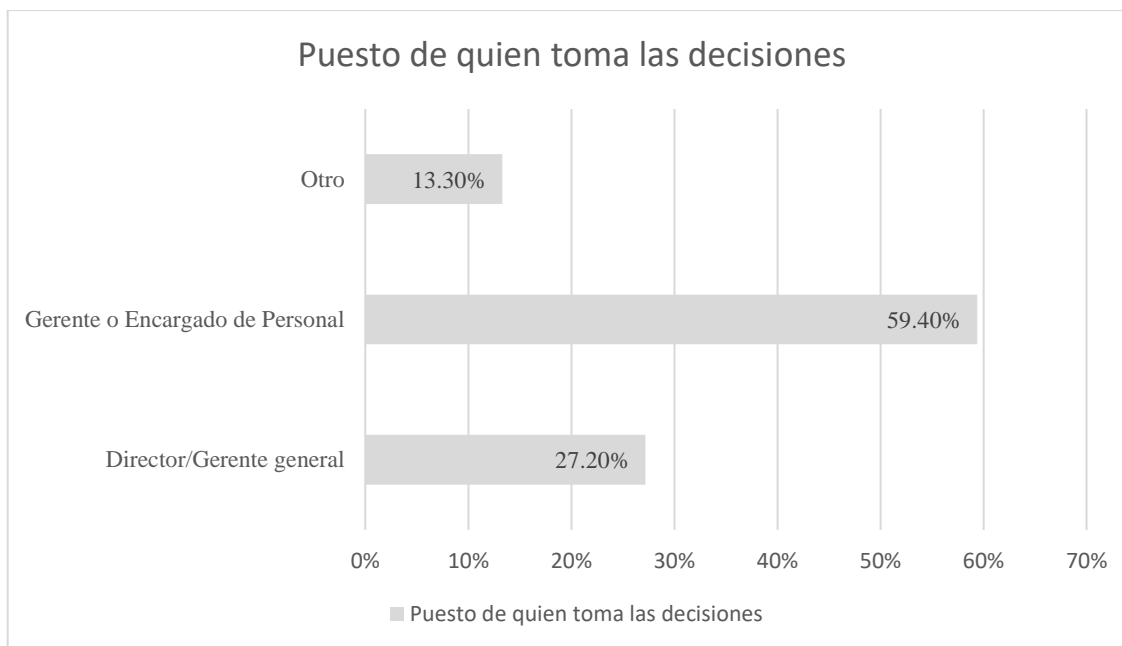
Los datos sociodemográficos presentan información general de los atributos de la población, así como características sociales, es importante presentarlos ya que determinados

indicadores dan cuenta del estado de los sujetos de estudio y los datos pueden ser comparados con estudios similares o bien en el tiempo con estudios posteriores. Se presentan los resultados del cuestionario de gerentes/directivos, en seguida se procede a realizar el análisis a los datos resultantes de trabajadores. Para el cuestionario de gerentes/directivos se comienza identificando el puesto de quien realizó el llenado de la encuesta, en este caso se acudió a quien toma las decisiones, se encontró en la muestra que muchos participantes no tienen claro que función realiza el “directivo” o “gerente” por lo que se explicó que dicho rol ocupa las funciones de organizar el negocio, distribuir tareas, planear las estrategias, dirigir al personal, en sí es quien toma las decisiones importantes.

Se encontró que en 59.40% la respuesta fue gerente o encargado de personal, a esto, el gerente menciona que se hace cargo tanto del negocio como del personal, por lo que se considera que adicionando las respuestas de gerente/directivo que representan el 27.20%, el puesto gerencial o de quien toma las decisiones por el negocio, representa en total el 86.6%, el 13.3% restante contestó ser el dueño. Se observa en la Figura 10.

Respecto a la permanencia, antigüedad y edad promedio, se presenta que existe una dispersión muy alta de los datos, observado en la desviación estándar, como se explicó anteriormente con la permanencia, existen gerentes/directivos con muchos años en su puesto, así como quienes tienen menos de un año dirigiendo la empresa, lo mismo pasa con la edad siendo la media de 43.7 años y la desviación estándar de 12.5. Sobre el género se obtiene que, la mayoría de los directivos/gerentes son hombres, correspondiente al 61.5%, mientras que el 38.5% representa a las mujeres. Como se puede observar aún prevalece la tendencia en la ocupación laboral correspondiente en su mayoría a los hombres, lo que abriría la posibilidad a un estudio posterior de los factores que determinan dicha tendencia.

Figura 10. Puesto de quien toma las decisiones en la empresa.

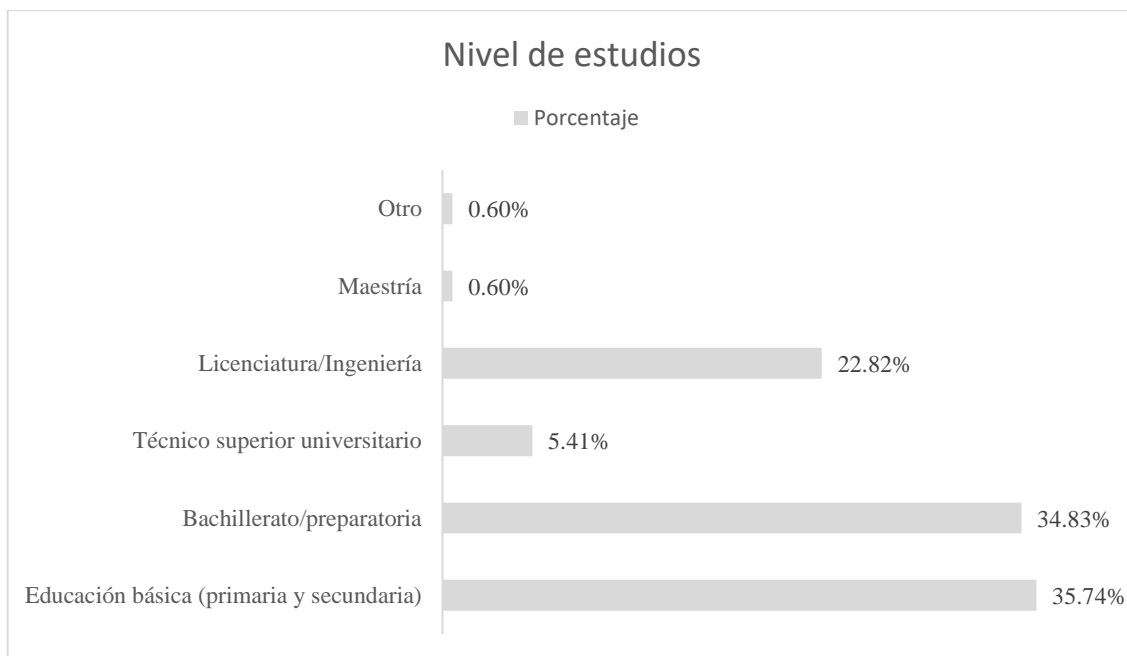


Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

Sobre la preparación académica de los gerentes/directivos, para las MyPes industriales de la ciudad capital del estado de Durango, se observa en la Figura 11, que solo el 22.8% tiene un nivel de estudios universitario ya sea Licenciatura o Ingeniería, encontrándose el 70.6% con nivel de estudios máximo hasta bachillerato o preparatoria, de ellos aproximadamente la mitad llegó hasta el nivel de educación básica; si se considera la educación como un factor de desarrollo y crecimiento se puede inferir que las empresas de la muestra se encuentran en circunstancias poco favorecedoras para enfrentar las adversidades con herramientas que se adquieren con la educación universitaria.

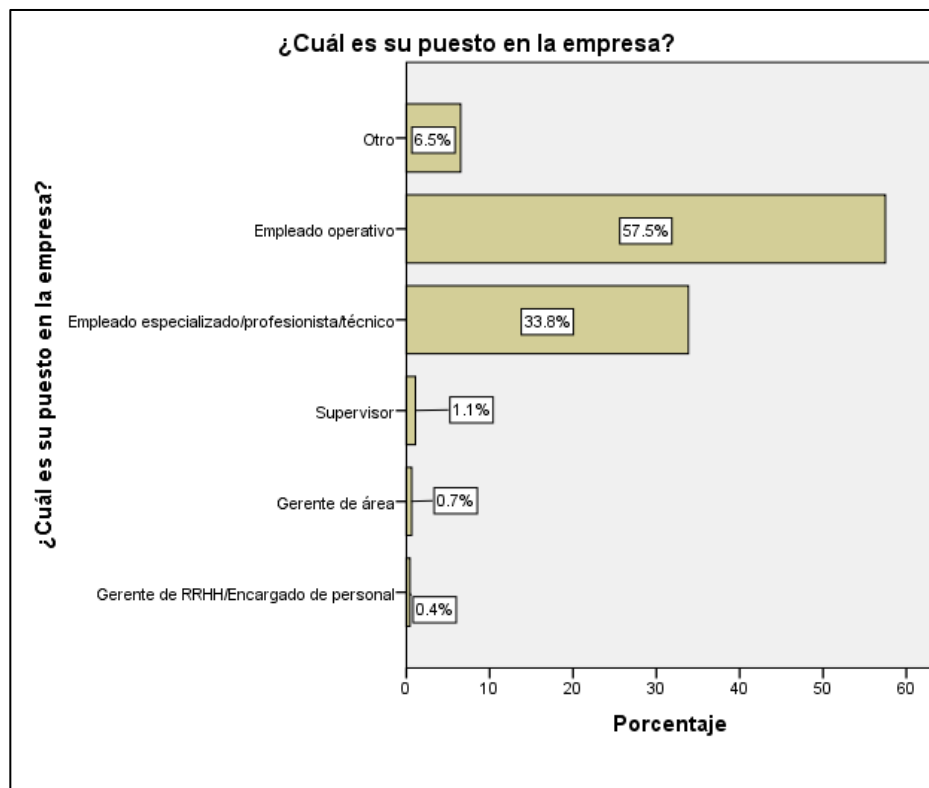
Una vez descritos los datos sociodemográficos de los directivos/gerentes, se realizó el mismo procedimiento para obtener los datos en los resultados de la muestra en los trabajadores, los cuales inician su descripción en las Figuras 12 y 13, mostrando el puesto y el nivel máximo de estudios.

Figura 11. Nivel máximo de estudios gerentes/directivos.



Fuente. Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

Figura 12. Puesto que ocupa en la empresa.



Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

Sobre la antigüedad y el puesto actual de los trabajadores, la media se encuentra entre 5.76 años y 5.96 respectivamente, notando para ambos resultados que la desviación estándar es incluso mayor que la media, nuevamente los datos muestran una dispersión alta entre los que tienen más años trabajando en sus puestos y los que no tienen ni un año, en general sobre la antigüedad en la empresa y la antigüedad en el puesto actual existe muy poca diferencia, por lo que podría afirmarse que es el mismo tiempo en la empresa y lo que llevan ocupando el puesto de trabajo.

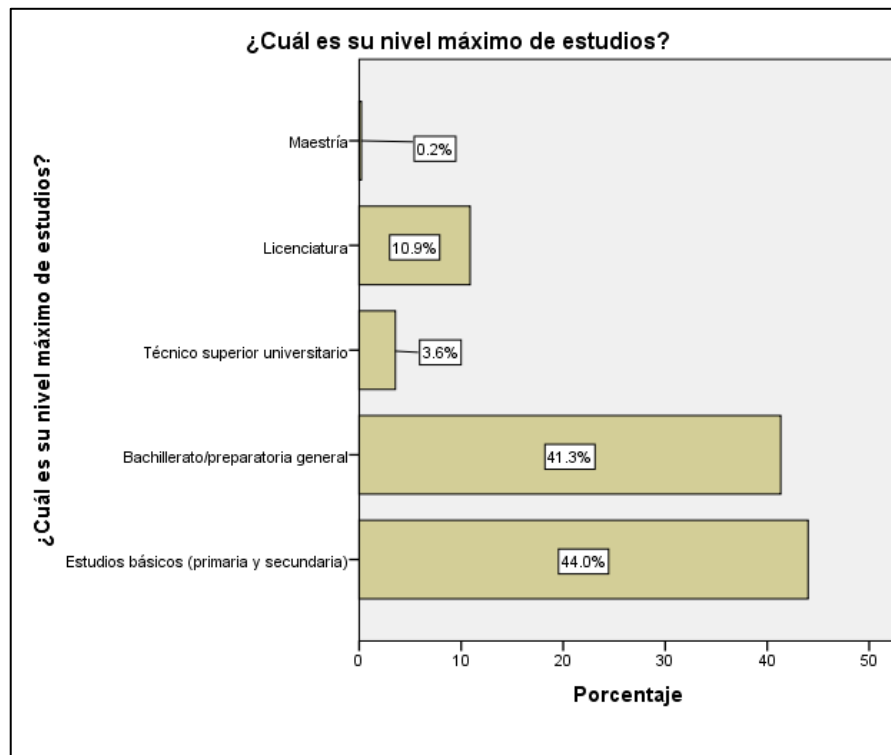
La edad promedio oscila alrededor de los 35.4 años, con una desviación estándar incluso mucho mayor a los datos obtenidos en la muestra de directivos/gerentes, llegando a 24.9 años, demostrando nuevamente una dispersión en los datos entre los más jóvenes y los mayores. Sobre el género entre los trabajadores de la muestra, el 57% es ocupado por hombres y el 43% por mujeres, aunque aún prevaleciente por el género masculino para las MyPes industriales en cuanto la ocupación laboral, existe una distribución más equitativa comparativamente con la ocupación de puestos gerentes/directivos.

En la Figura 13, se observa que el nivel máximo de estudios de trabajadores se presenta en un 85.3% hasta bachillerato o preparatoria, de ese porcentaje un poco más de la mitad solo cursó estudios básicos. Muy poco porcentaje de la población tiene una licenciatura o una preparación técnica.

### **Descripción de las variables de estudio (directivos/gerentes)**

Se presenta una descripción breve sobre los resultados de las variables de estudio, en primera instancia se procede a analizar el cuestionario de gerentes/directivos y a continuación se muestran los datos para el cuestionario de los trabajadores.

Figura 13. Nivel máximo de estudios.



Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

Respecto a la variable independiente BPT se analizaron 5 dimensiones de 3 ítems cada una, en escala Likert de uno a cinco valores de percepción, identificando el uno como “totalmente en desacuerdo” a cinco como “totalmente de acuerdo”, se presenta en la Tabla 26.

Tabla 26. Bienestar Psicológico en el Trabajo y sus dimensiones.

Estadísticos descriptivos		
	Media	Desviación estándar
Bienestar Psicológico en el trabajo	4.5792	.53118
Ajuste interpersonal	4.5010	.68390
Prosperidad Laboral	4.6042	.53905
Sentimiento de Competencia	4.6635	.46175
Reconocimiento Percibido	4.4647	.70219
Deseo de Participación	4.6617	.48426

Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

Se encontró en la muestra que los gerentes/directivos perciben tener un alto grado de BPT, en la Tabla 26, se observan los valores referentes a la media con desviaciones estándar mínimas que le dan consistencia a los resultados, así mismo se observa que el Reconocimiento Percibido presenta la mayor desviación, mientras que el Sentimiento de Competencia muestra la mínima.

La siguiente variable analizada es el RO (v. dependiente), integrada por el desempeño del negocio, la tasa de rotación, la permanencia y la gestión del talento. El desempeño del negocio es medido por cuatro indicadores en escala Likert, de la misma forma que la variable de BPT, y la percepción del gerente/directivo es en función de la competencia. La Tabla 27, muestra que en general se perciben igual que sus competidores o apenas por encima de ellos, con desviaciones estándar casi llegando a 1, por lo que los resultados oscilan entre la percepción apenas por debajo y apenas por encima de la media.

*Tabla 27. Desempeño del Negocio.*

<b>Estadísticos descriptivos</b>			
	N	Media	Desviación estándar
Desempeño del negocio medido por el retorno sobre los activos.	309	3.22	.944
Desempeño del negocio medido por el retorno sobre capital.	309	3.25	.937
Desempeño del negocio medido por el retorno sobre ventas.	309	3.41	.913
La participación de mercado en sus principales productos.	310	3.41	.933
N válido (por lista)	309		

Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

Las siguientes dimensiones analizadas son la tasa de rotación y la permanencia, la segunda, explicada en los datos sociodemográficos con anterioridad, y sobre la rotación cabe destacar que cerca de la tercera parte de la muestra no contestó a la pregunta, lo cual indica el desconocimiento del dato, por un lado, pero además demuestra que los gerentes no dan seguimiento al impacto que esto pueda tener en otro tipo de resultados organizacionales.



La última dimensión del RO presenta el resultado relativo a la gestión del talento cuyos resultados se observan en la Tabla 28, se agregó en esta variable para determinar el grado en que las MyPes industriales la realizan, cabe destacar que es un indicador que le da sustento al análisis general de la investigación, por un lado, se observa que 25.2% de la muestra, siendo el mayor porcentaje de las empresas, perciben estar nulamente o casi nada orientadas a la gestión del talento, llegando hasta el 65.3% percibiendo que utilizan al menos una práctica de la gestión (la atracción, la selección o la capacitación, son las prácticas más usadas), los gerentes (21.8%) que se perciben estar mayormente orientados consideran máximo el uso de dos prácticas, siendo las más comunes la atracción de personal y la capacitación para desempeñar tareas en el puesto de trabajo. Aquellos que se consideran totalmente orientados mencionaron usar máximo tres prácticas, siendo la atracción, la selección y la capacitación las más repetidas, solamente dos empresas de la muestra analizada mencionaron cubrir todas las prácticas proporcionadas en la pregunta, sin embargo, al indagar al respecto no se han realizado todas como conjunto, o como una integral de promover el talento humano.

*Tabla 28. Gestión del Talento.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nulo o casi nada orientada	82	24.3	25.2	25.2
	poco orientada	61	18.1	18.7	43.9
	medianamente orientada	70	20.8	21.5	65.3
	mayormente orientada	71	21.1	21.8	87.1
	totalmente orientada	42	12.5	12.9	100.0
	Total	326	96.7	100.0	
Perdidos	Sistema	11	3.3		
Total		337	100.0		

Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

La segunda variable dependiente de resultado corresponde a la Innovación, la cual se conforma a su vez de dos dimensiones; la adquisición de conocimientos y la capacidad innovativa, las cuales se miden por cuatro y tres ítems respectivamente con escala Likert de la misma forma que las variables anteriores, se observa en la Tabla 29, considerando las desviaciones estándar que las empresas se perciben entre el indicador 2 de la escala Likert correspondiente a “poco” y el indicador 4 “mayormente” de acuerdo, resultando en valores que tienden a la media o apenas por encima, se nota que la dimensión sobre adquisición de conocimientos tiene mayores valores, lo cual se entiende que las empresas van obteniendo sus conocimientos con las experiencias en la práctica sin embargo no los traducen en nuevos productos, métodos de trabajo o procesos de la misma manera o con el mismo ritmo, lo que se relaciona a su vez con los bajos índices de especialización con los que cuentan.

*Tabla 29. Innovación.*

<b>Estadísticos descriptivos</b>	N	Media	Desviación estándar
<b>Dimensión Adquisición de conocimientos</b>			
La empresa ha adquirido y usado nuevos y relevantes conocimientos que proveen de una ventaja competitiva durante los últimos 3 años.	334	3.22	1.242
Los miembros de la empresa han adquirido capacidades y habilidades clave que proveen de una ventaja competitiva durante los últimos 3 años.	334	3.39	1.220
Las mejoras organizacionales han surgido fundamentalmente de los nuevos conocimientos adquiridos en la organización durante los últimos 3 años.	333	3.35	1.263
La empresa ha sido una organización que aprende durante los últimos 3 años.	333	3.61	1.214
<b>Dimensión de Capacidad innovativa</b>			
La tasa de introducción de nuevos productos o servicios ha crecido rápidamente en la empresa.	333	3.08	1.246
La tasa de introducción de nuevos métodos de producción o de prestación de servicios ha crecido rápidamente en la empresa.	332	3.06	1.252
En comparación con sus competidores, la empresa se ha vuelto mucho más innovadora.	332	3.24	1.182

Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

Una vez presentados los resultados para la muestra de gerente/directivo, se procede a realizar el mismo trato con los datos de la muestra para trabajadores. En primer orden se

presenta en la Tabla 30, que mide el BPT y enseguida la Tabla 31 para el Liderazgo Transformacional, en primer orden, como perciben la variable independiente de BPT, constituida de cinco dimensiones con 3 ítems cada una, medida en escala Likert, que al igual que con los gerentes se obtienen medias por encima de 4, es decir perciben estar “de acuerdo” con las afirmaciones correspondientes a los ítems que componen las dimensiones. Cabe hacer mención que las desviaciones mayormente significativas, se presentan en el Deseo de Participación, Reconocimiento Percibido, así como la Prosperidad Laboral, siendo el Sentimiento de Competencia, la dimensión con menor desviación estándar (.64452).

*Tabla 30. Percepción del BPT y sus dimensiones.*

<b>Estadísticos descriptivos</b>		
	Media	Desviación estándar
Bienestar Psicológico en el Trabajo	4.3158	.65222
Ajuste Interpersonal	4.3560	.65874
Prosperidad Laboral	4.2457	.73228
Sentimiento de Competencia	4.3661	.64452
Reconocimiento Percibido	4.2481	.73240
Deseo de Participación	4.3665	.78981

Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

Para la variable mediadora de Liderazgo Transformacional se evaluaron dos dimensiones; el estilo de líder transformador y la confianza, las cuales son medidas en una escala Likert por cinco y seis ítems respectivamente que a su vez se responden en valores de uno a cinco siendo el uno “nulo o casi nada” a cinco como “totalmente lo realiza”, en la Tabla 31, se observa que los trabajadores perciben por encima de la media que la administración tiene un estilo transformador sobre todo en la motivación y guía que encuentran de su o sus líderes en su trabajo, se observa también que perciben una visión clara de los objetivos finales de la empresa, lo cual es importante para los trabajadores sin embargo

no es un ítem que determine específicamente un estilo de liderazgo, sino que denota efectividad en la forma de dirigir.

*Tabla 31. Liderazgo Transformacional.*

<b>Estadísticos descriptivos</b>			
	N	Media	Desviación estándar
<b>Dimensión de Estilo de liderazgo transformador</b>			
La administración está siempre en la búsqueda de nuevas oportunidades para cada área o departamento, así como para la organización en general.	462	4.04	.869
La administración tiene una clara visión de los objetivos finales de la empresa.	462	4.12	.934
La administración logra motivar al resto de la empresa.	462	4.03	.959
La administración siempre actúa como la principal fuerza de liderazgo.	461	4.09	.927
Existen líderes en la empresa capaces de motivar y guiar a sus colegas en el trabajo.	462	4.08	.936
<b>Dimensión de Confianza</b>			
La gerencia en mi empresa toma en cuenta el punto de vista de los trabajadores.	462	4.13	.910
Estoy seguro que la empresa siempre tratará de darme un trato justo.	460	4.22	.905
La gerencia en mi empresa está preparada para obtener ventaja engañando a los trabajadores.	460	1.78	1.183
La empresa tiene un mal futuro a menos que tenga mejores gerentes o directores.	460	2.09	1.421
Se puede confiar en que la gerencia tomará buenas decisiones para el futuro de la empresa.	460	4.21	.885
Percibo que el gerente/director hace un trabajo eficiente.	459	4.25	.860
N válido (por lista)	454		

Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

Los trabajadores perciben a su vez un alto grado de confianza, donde los valores tomando en cuenta sus desviaciones estándar cercanos a 1, van de la media al valor 5 que significa “totalmente lo realiza” de una forma consistente.

### **Análisis correlacional de las variables de estudio (gerentes/directivos)**

Se utiliza un análisis correlacional ya que el propósito es establecer asociaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables, en este caso determinar si la variable independiente tiene relación con las variables de resultado. Para cumplir con ello, se utiliza el coeficiente de correlación Rho de Spearman el cual es un método estadístico no paramétrico comúnmente usado en las ciencias sociales. Es una medida de asociación lineal

que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos. Este coeficiente es un instrumento para determinar la dependencia o independencia de dos variables aleatorias, el coeficiente de correlación de rangos de Spearman cuantifica desde -1.0 hasta +1.0, y se interpreta como se muestra en la Tabla 32 (Mondragón, 2014).

*Tabla 32. Grado de relación según coeficiente de correlación Rho de Spearman.*

<b>Rango (P)</b>	<b>Relación ®</b>
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Mondragón, M. A. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia.

Es necesario tener en cuenta la significancia del valor de R dada por el valor de P que lo acompaña. Cuando el valor de P es igual o menor que 0.05, se puede concluir que la correlación es significativa, lo que indica una relación real, no generada al azar.

Las correlaciones entre la variable independiente BPT y las variables de resultado RO e Innovación, se presentan en la Tabla 33. Como se puede observar la variable independiente de BPT se correlaciona solamente con tres dimensiones de las variables de resultados; la rotación, encontrando que si existe mayor BPT también existe menor rotación, ya que se presenta como negativa, la gestión del talento con una correlación débil, aunque significativa y la adquisición de conocimientos también con un grado débil de correlación, pero con significancia.

*Tabla 33. Análisis correlacional de las variables de investigación para el cuestionario aplicado en gerentes/directivos.*

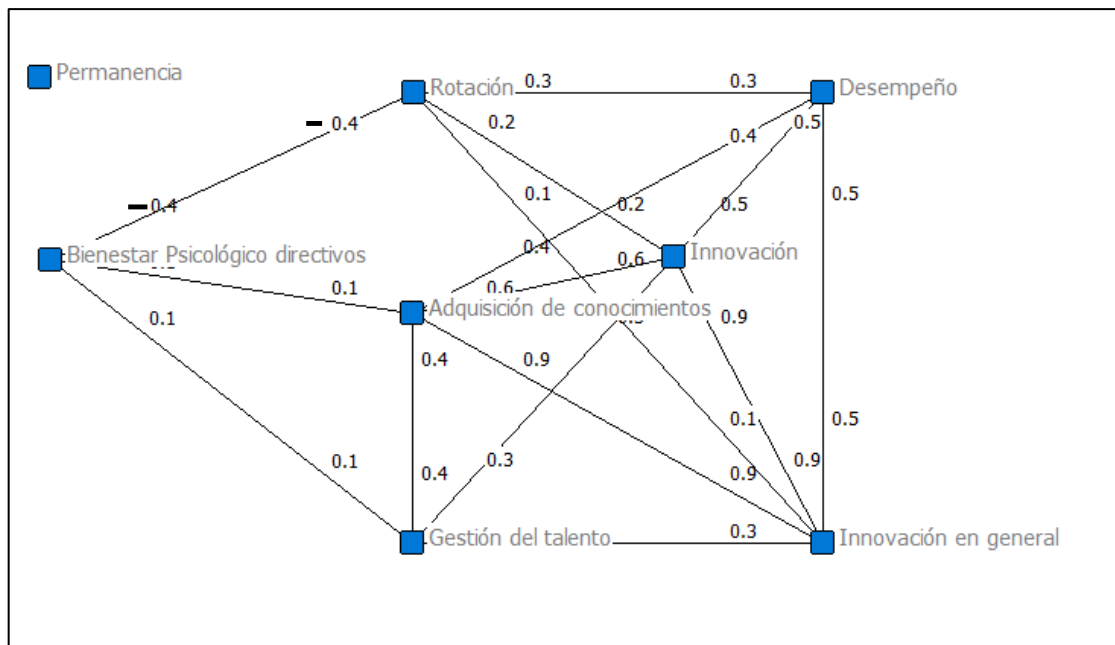
<b>Variab</b> les	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1. Bienestar Psicológico directivos							
2. Capacidad innovativa	0.020						
3. Adquisición de conocimientos	0.120*	0.624**					
4. Innovación en general	0.078	0.865**	0.924**				
5. Desempeño	-0.059	0.470**	0.415**	0.481**			
6. Gestión del talento	0.136*	0.255**	0.363**	0.338**	0.068		
7. Rotación	-0.436**	0.240**	0.040	0.149*	0.255**	0.065	
8. Permanencia	-0.059	0.018	-0.006	0.015	0.028	.042	0.114

Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

Nota. \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Desde otra perspectiva se encuentra que, aunque el BPT no incide en otras variables o dimensiones, con las que se encontró correlación, a su vez entre las dimensiones de las variables dependientes, tienen asociación entre sí, se observa que la rotación se correlaciona con el desempeño y con la capacidad innovativa; la adquisición de conocimientos tiene asociación (lógicamente) con la capacidad innovativa, además la gestión del talento tiene una correlación significativa con la innovación en general. Se observa a su vez como el desempeño se correlaciona con la innovación en general, y la innovación con la rotación, los resultados denotan que la variable de gestión del talento puede considerarse un puente entre el BPT y la Innovación y que de la misma manera esta última impactará en la variable de Desempeño. Por último, se observa que la variable de permanencia no tiene ninguna asociación con las demás variables estudiadas. La Figura 14, permite una lectura más comprensible de lo descrito. Se analizan las conexiones que hay entre variables, y como se interrelacionan unas con otras.

Figura 14. Modelo de correlaciones significativas directivos (todos los nodos).



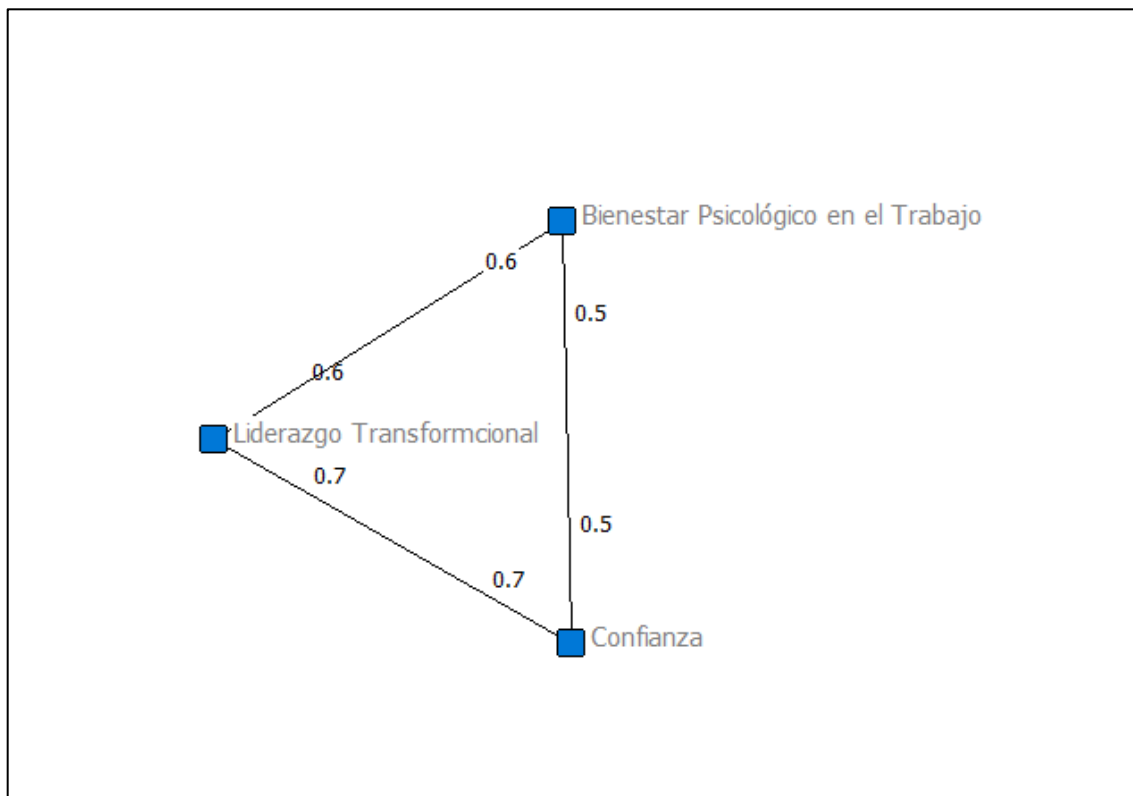
Fuente: Elaboración propia usando el software de redes UCINET.

### Análisis correlacional de las variables de estudio (trabajadores)

Se procedió al análisis de los resultados en las variables de estudio para la muestra con los trabajadores, la Figura 15, denota que el BPT tiene una asociación positiva significativa considerable de  $.617^{**}$  con el tipo de liderazgo transformacional, lo cual quiere decir que el estilo de liderazgo es una variable que tiene influencia como mediadora hacia la percepción de los trabajadores con su propio bienestar, existe además un variable que debe considerarse y que explica en mayor medida de asociación la relación entre el estilo de liderazgo y el BPT percibido, esta es la confianza, de ella se obtiene una correlación significativa fuerte con un coeficiente de  $.727^{**}$  con respecto al liderazgo transformacional y una correlación significativa a su vez ( $.548^{**}$ ) con el BPT. Se determina entonces que el tipo de liderazgo transformacional tiene un rol importante con la percepción del BPT, pero

para que este sea efectivo a su vez se debe existir un alto grado de confianza percibido por el trabajador hacia su líder.

*Figura 15. Modelo de correlaciones significativas trabajadores.*



Fuente: Elaboración propia usando el software de redes UCINET.

Ya que se analizaron los resultados por muestra de gerentes y por muestra de trabajadores, se realiza el análisis correlacional para todo el conjunto de datos, lo cual explica la Tabla 34 y la Figura 16, cabe hacer mención que para llevar a cabo este procedimiento se equiparó uno a uno (gerente/trabajador) la base de datos, correspondiendo las respuestas obtenidas de cada gerente con su o sus trabajadores. En la Tabla 34, se observa en primer término que existe una correlación significativa media entre el BPT de directivos y BPT de trabajadores, se encuentra además que BPT de trabajadores se correlaciona con el desempeño de una manera considerable, se puede notar que el rol del liderazgo transformacional se



asocia mayormente a las variables de resultado que la misma variable independiente en los trabajadores, así se encuentra que dicha variable en sus dos dimensiones (confianza y estilo transformador), tiene correlación con la gestión del talento, la innovación en sus dos dimensiones (adquisición de conocimientos y capacidad inovativa) y el BPT de los directivos.

*Tabla 34. Análisis correlacional de las variables de investigación para el cuestionario aplicado en gerentes/directivos y trabajadores.*

<b>Variables</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
1.Permanencia										
2.Confianza Empleados	.095*									
3.Liderazgo	-.005	.738**								
4.Bienestar Empleados	-.028	.545**	.623**							
5.Innovación	-.009	-.061	.069	.027						
6.Adquisición de conocimientos	-.002	.159**	.168**	.088	.595**					
7.Innovación en general	.008	.068	.133**	.075	.852**	.919**				
8.Tasa de rotación	.113	.255**	.167*	.189**	-.014	.110	.067			
9.Desempeño	.041	-.104*	.034	.137**	.508**	.416**	.504**	.033		
10.Gestión del talento	.053	.289**	.243**	.075	.260**	.410**	.373**	.200**	.115*	
11.Bienestar Psicológico directivos	-.061	.510**	.398**	.348**	-.008	.094*	.046	-.067	-.089	.141**

Fuente. Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 24.

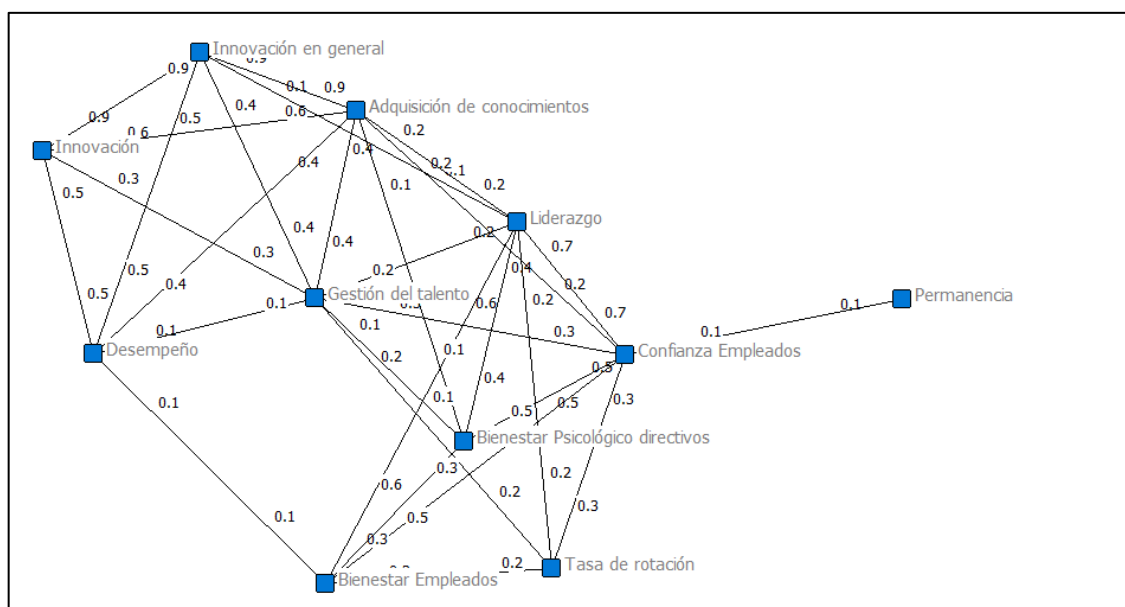
\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se destaca además en la misma Tabla 34, una serie de correlaciones significativas considerables entre el BPT y el Liderazgo Transformacional que perciben los trabajadores en relación con su líder, a su vez se observa una extraña asociación con la rotación, como se puede observar se presentan de forma positiva, por ello se realizó un estudio de regresión lineal para determinar si tiene causalidad entre el estilo de liderazgo, la confianza y el BPT, con las tasas de rotación, resultando en ninguna causalidad por lo que se infiere que,

resultaría contradictorio que al haber mayor confianza, un estilo de liderazgo efectivo y BPT, los trabajadores decidieran irse de sus lugares de trabajo, la asociación por lo tanto se debe a otros factores.

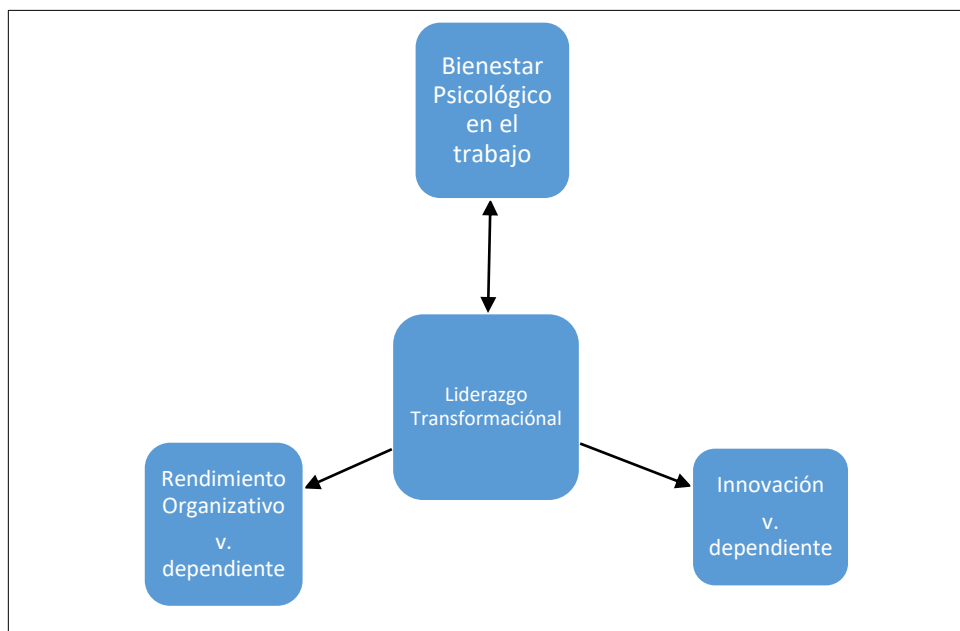
Con base en los resultados anteriores, se demostró que el Liderazgo Transformacional se asocia mayormente a las variables de resultado, en mayor medida que la variable independiente de BPT con dichas variables dependientes, concluyendo que el Liderazgo Transformacional en sus dos dimensiones (confianza y estilo transformador), tiene correlación con la Gestión del Talento, la Innovación en general, y el BPT de gerentes, lo que demuestra la transición del Liderazgo Transformacional como variable mediadora a variable independiente, generando el modelo ilustrado en la Figura 17, dichos resultados se analizan detalladamente en el capítulo siguiente correspondiente a la discusión de los resultados, en seguida se muestra el estudio de factores en donde las correlaciones mostraron causalidad.

Figura 16. Modelo de correlaciones significativas directivos/trabajadores.



Fuente: Elaboración propia usando el software de redes UCINET.

Figura 17. Modelo resultante de las variables de estudio.



Fuente.

Elaboración propia.

### **Análisis de causalidad entre las correlaciones**

Como es conocido para la ciencia, las correlaciones antes mostradas como parte de los resultados, no aseguran que tal asociación, sea ocasionada por variable que antecede, para el investigador, tendría lógica suponerlo ya que como variables de estudio, pertenecen al mismo contexto en medición, en este caso el ámbito laboral con sus respectivas condiciones, sin embargo, para la objetividad de la ciencia, se vuelve necesario realizar un estudio a profundidad para establecer que la correlación es causal, es decir, que como menciona Hernández et al, (2014), se debe asegurar que una variable lleve u ocasionará el resultado de la otra, siempre que se presenten las mismas condiciones, utilizando algún método estadístico para su comprobación. Como parte de los resultados correlacionales a continuación se explica la posible causalidad que pudiera existir entre las asociaciones antes

descritas, únicamente se exponen aquellas en las que se encontró relación de causalidad a través del estudio de la regresión lineal simple.

El análisis de regresión lineal simple como menciona Hernández et al (2014), es una técnica estadística para determinar la relación que existe entre una variable dependiente y una variable independiente, con el fin de modelar y predecir el comportamiento de la variable dependiente respecto a la variable independiente. El objetivo es obtener una ecuación válida de la forma  $y = b_0 + b_1 x$ , donde:

$y$  es la variable dependiente,

$x$  es la variable independiente,

$b_0$  es la ordenada al origen y,

$b_1$  es la pendiente de la recta.

Para realizar un análisis de regresión se tomaron en cuenta los siguientes tres aspectos:

1. Validez y ajuste del modelo: Para que un modelo sea válido debe de cumplirse que  $b_1 \neq 0$ , ya que si  $b_1 = 0$  entonces la variable  $x$  no aportaría nada al modelo, éste quedaría  $y = b_0$ , por lo que no tendría sentido hablar de un modelo en el que  $y$  depende de  $x$ .

Para verificar si  $b_1 \neq 0$ , se realizó una prueba de hipótesis que se puede ver en la tabla ANOVA, donde la hipótesis nula es que  $b_1 = 0$ , la cual, se pretende rechazar, por lo que se espera que su valor  $p$  sea muy bajo. Si se rechaza la hipótesis nula, el modelo tiene sentido, y se concluye que es válido. ¿Qué tan bueno sería el modelo? El ajuste responde a esta pregunta con los coeficientes  $R$ ,  $R^2$  y  $R$  ajustada,  $-1 \leq R \leq 1$ ,  $0 \leq R^2 \leq 1$  y  $0 \leq R_{ajustada} \leq 1$ . Se suelen utilizar  $R^2$  y  $R_{ajustada}$  corregida para el ajuste del modelo, si son cercanos a 1, el modelo tiene un ajuste muy bueno, y si es cercano a cero, entonces es malo.

2. Ecuación de regresión: Una vez que se haya aceptado que el modelo es válido y tiene el suficiente ajuste que se necesita, se procede a revisar los coeficientes  $b_0$  y  $b_1$ , para tener el modelo. En teoría, para poder generar un modelo de regresión, los datos necesitan cumplir con una serie de condiciones, sin las cuales, no tiene sentido realizar el modelo.

3. Análisis de los supuestos: Hay cuatro supuestos que se deben de cumplir.

- Linealidad: Para verificar este supuesto se puede realizar una prueba de correlación lineal previa para verificar si tiene sentido aplicar una regresión lineal, pero si ya se empezó con la prueba, se puede fijar en el coeficiente  $R$  (correlación de Pearson),  $R$  debe cumplir con ser cercano a  $1$  ó  $-1$ .
- Independencia: Se debe verificar que las observaciones muestrales son independientes. Si no se cumple, los estimadores y por lo tanto las predicciones pierden eficacia, y el contraste en la tabla ANOVA no es confiable. Para verificar este supuesto, se fija en el estadístico  $d$  de Durbin-Watson,  $0 < d < 4$ . ( $d$  debe ser cercano a 2 para concluir que sí hay independencia), si es cercano a 4 ó a 0 entonces no la hay, se recomienda que  $d$  esté entre 1.5 y 2.5
- Normalidad: Este supuesto se refiere a que los errores o residuales del modelo sigan una distribución normal. Si no se cumple esta hipótesis los parámetros dejan de ser los máximos verosímiles, y pierden eficacia, pero si la muestra es grande, no es necesario que se cumpla este supuesto con todo rigor. Se usa el histograma y el gráfico P-P para que realice el contraste de los residuales con la distribución normal. En caso de que la muestra sea grande, en el histograma, las barras deben de asemejarse a la curva normal, y en el gráfico P-P los datos deben asemejarse a la línea de  $45^\circ$ .

- **Homocedasticidad:** El último supuesto es el de la homocedasticidad de los residuos, es decir, que los residuos tengan varianzas iguales, si no se cumple, se dice que hay heterocedasticidad y los parámetros pierden la propiedad de generar un modelo con varianza mínima y pierden eficacia. Para verificar esta hipótesis se fija en el gráfico de dispersión, el cuál debe presentar una buena dispersión de datos para que se cumpla la homocedasticidad, es decir, si se observa un cúmulo de datos recargado hacia la izquierda o derecha entonces hay heterocedasticidad.

### **Resultados.**

Para el análisis de regresión lineal simple de las Variables: BPT y Liderazgo Transformacional en trabajadores. En la tabla 35, se puede verificar el ajuste y dos supuestos; linealidad e independencia. Como  $R=0.503$ , hay linealidad, pues la correlación es significativa. El ajuste también es bueno  $R^2=0.253$ , además por lo que es aceptable para un estudio de ciencias sociales donde las variables no son continuas y son cualitativas ordinales por lo que muestran subjetividad. El coeficiente de Durbin-Watson es 1.428, cercano a 2, por lo que se acepta la hipótesis de independencia, mismo que se compara en la Tabla 36 con el análisis de la varianza.

*Tabla 35. Resumen del modelo de regresión lineal simple para la variable de BPT y Liderazgo Transformacional.*

#### **Modelo de regresión lineal simple**

<b>Resumen del modelo<sup>b</sup></b>						
Modelo	R	R cuadrado	R ajustado	cuadrado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,503 <sup>a</sup>	,253	,251		,56430	1,428

a. Predictores: (Constante), Liderazgo Transformacional

b. Variable dependiente: Bienestar Psicológico en el Trabajo

Fuente. Elaboración propia.

*Tabla 36. Anova para BPT y Liderazgo Transformacional.*

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	49,625	1	49,625	155,841	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	146,478	460	,318		
	Total	196,102	461			

a. Variable dependiente: Bienestar Psicológico en el Trabajo

b. Predictores: (Constante), Liderazgo Transformacional

Fuente. Elaboración propia.

La Tabla 37, verifica que el modelo sea válido. Como el valor p es casi cero, el modelo es válido.

*Tabla 37. Coeficientes para la variable BPT y Liderazgo Transformacional.*

Coeficientes <sup>a</sup>							
Modelo		Coeficientes estandarizados		no	Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta			
1	(Constante)	2,699	,132			20,426	,000
	Liderazgo Transformacional	,397	,032	,503		12,484	,000

a. Variable dependiente: Bienestar Psicológico en el Trabajo

Fuente. Elaboración propia.

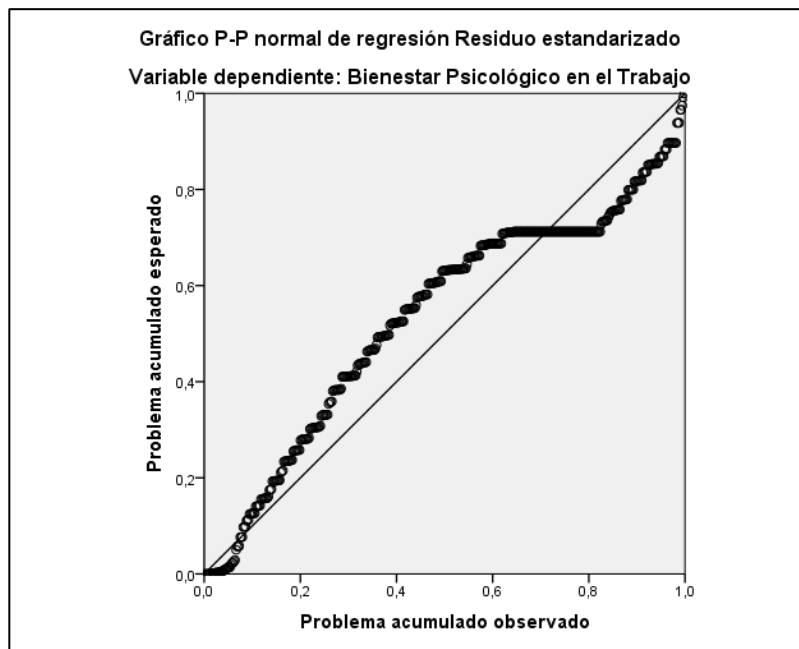
La figura 18 verifica el supuesto de normalidad ya que se observa que los datos se concentran alrededor de la recta, la cual muestra una tendencia de los datos y no una dispersión, que se presentaría si los datos no tuvieran una cercanía entre ellos que no solo prueba los supuestos de correlación sino de causalidad.

Las siguientes variables que presentaron causalidad en el análisis realizado a través de la regresión lineal simple, es la Innovación en general y Gestión del talento en gerentes. Se realiza el mismo procedimiento que para las variables anteriores y sus resultados se muestran a continuación.

En la tabla 38 se puede verificar el ajuste y dos supuestos; linealidad e independencia. Como  $R=0.344$ , hay linealidad, pues la correlación es significativa. El ajuste es  $R^2=0.118$ .

El coeficiente de Durbin-Watson es 1,652, cercano a 2, por lo que se acepta la hipótesis de independencia.

Figura 18. Gráfico P-P para la variable de BPT y Liderazgo Transformacional.



Fuente. Elaboración propia.

Tabla 38. Resumen del modelo de regresión lineal simple para la variable de Innovación en general y Gestión del Talento.

Resumen del modelo <sup>b</sup>						
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson	
1	,344 <sup>a</sup>	,118	,116	,95244	1,652	

a. Predictores: (Constante), Determine el grado en que la empresa está orientada en la gestión del talento, es decir las prácticas para atraer, seleccionar, desarrollar, descubrir, capacitar, al personal con el mejor perfil para realizar las tareas en sus áreas

b. Variable dependiente: Innovación en general

Fuente. Elaboración propia.

En la Tabla 39, se comprueba a través del análisis de varianzas, y en la Tabla 40, se obtiene la ecuación de regresión, se verifican los parámetros  $b_0 = 2,560$  y  $b_1 = 0,254$ , y se



construye la ecuación:  $y = 2,560 + 0,254x$ , se verifica que el modelo sea válido. Como el valor p es casi cero, el modelo es válido, a través del análisis de varianzas.

*Tabla 39. Anova para la variable de Innovación en general y Gestión del Talento.*

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	39,476	1	39,476	43,517	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	293,914	324	,907		
	Total	333,390	325			

a. Variable dependiente: Innovación en general

b. Predictores: (Constante), Determine el grado en que la empresa está orientada en la gestión del talento, es decir las prácticas para atraer, seleccionar, desarrollar, descubrir, capacitar, al personal con el mejor perfil para realizar las tareas en sus áreas

Fuente. Elaboración propia.

*Tabla 40. Coeficientes para la variable de Innovación en general y Gestión del Talento.*

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	2,560	,119		21,438	,000
	Gestión del Talento	,254	,038	,344	6,597	,000

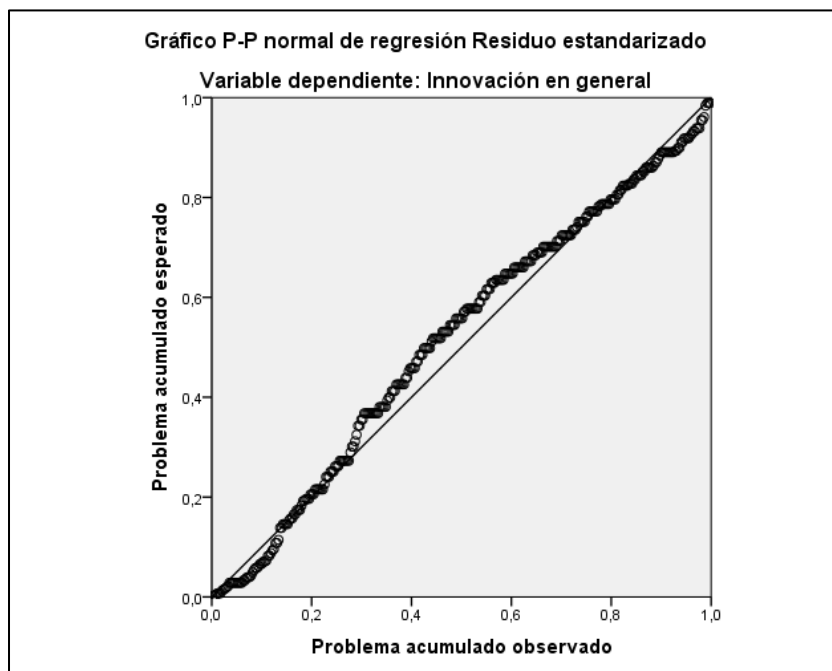
a. Variable dependiente: Innovación en general

Fuente. Elaboración propia.

En la Figura 19, se observa que los datos se concentran alrededor de la recta, por lo tanto, se acepta el supuesto de normalidad, de la misma forma se verifica el supuesto de homocedasticidad, aceptando el modelo, ya que se observa una distribución de los datos, en general no hay un cúmulo donde se concentre la mayoría de estos. Al igual que en la Figura 19 la cual muestra una tendencia de los datos y no una dispersión, que se presentaría si los datos no tuvieran una cercanía entre ellos que no solo prueba los supuestos de correlación sino de causalidad.

Se menciona que, aunque se corrieron las pruebas pertinentes para buscar la correlación causa-efecto de todas aquellas que mostraron significancias, únicamente, se encontró consistencia con todos los supuestos en las descritas previamente.

Figura 19. Gráfico p-p para la variable de Innovación en general.



Fuente. Elaboración propia.

## **Capítulo VI**

### **Discusión y Conclusiones**

En este capítulo se da respuesta a las hipótesis planteadas y se discute el logro de los objetivos que condujeron la investigación, para concluir sobre los resultados obtenidos. Se presenta en primer orden de manera general, la descripción sobre la caracterización de la población, para dar respuesta a cada hipótesis desprendida de los objetivos específicos, toda vez que ello permitirá comprender el alcance del objetivo general, por esa razón se presenta al final. Una vez concluida la discusión de los resultados se presentan las recomendaciones, así como un plan de estrategias y acciones propuesto de los resultados obtenidos, las limitaciones que arrojó el estudio y por último las probables y futuras líneas de investigación.

#### **Caracterización de las empresas y datos sociodemográficos**

##### **Sobre los resultados del enfoque centrado en la empresa.**

Para el caso de la población estudiada, reflejó que el 97.2% pertenece a las micro empresas y sólo el 2.8% corresponde a pequeña empresa; esta proporción concuerda con las cifras ofrecidas por el INEGI (2017). Con respecto a la permanencia del negocio, existe una dispersión muy grande entre las empresas que tienen mucho tiempo en el mercado (hasta 84 años) y las que tienen muy poco tiempo (menos de un año), agregado a ello, no hay diferenciación entre las empresas micro y el poco porcentaje de la pequeña para poder determinar un crecimiento en función de su permanencia.

##### **Sobre los resultados del enfoque centrado en los gerentes/directivos.**

Para Saldarriaga (2008), el gestor del talento humano debe asumir una definición de roles consistente en planear, organizar y desarrollar instrumentos dirigidos a incrementar el desempeño eficiente de los trabajadores que conforman una empresa o proyecto. Lo señalado

por Saldarriaga (2008), contrasta de forma importante con los hallazgos en la población estudiada, donde el 59.40% de gerentes, es a su vez el encargado de personal, es decir, además de dirigir el negocio también dirige al personal. Esta situación refleja que las personas encargadas de gestionar los recursos humanos en las MyPes de Durango difícilmente tienen preparación formal como gestores de recursos humanos, lo que dificultará que puedan implementar las metodologías dirigidas a la gestión de talento humano descritas por Saldarriaga (2008).

Por otra parte, esta información concuerda con los hallazgos de Arévalo, Bayona y Rico (2017), que encontraron que en el 62% de los casos de las MiPyMes en cuanto al manejo de personal, no hacen uso de metodologías y programas de gestión humana. Los resultados demuestran que pocas empresas cuentan con personas especializadas en recursos humanos, y en muchos casos la secretaria de la gerencia es quien se ocupa de las tareas relacionadas con esta área, en su mayoría el aprendizaje ha sido empírico.

Respecto a la antigüedad de los gerentes/directivos en sus puestos, la media oscila en los 9.98 años, con una desviación estándar similar, de 9.42 años. Es decir que existe una dispersión de los datos entre gerentes/directivos con muchos años en su puesto, así como quienes tienen menos de un año dirigiendo su empresa. Aunque la dispersión de los datos es alta no es de sorprender, dada también la alta dispersión reflejada en los resultados en años de permanencia de las empresas obtenida en esta investigación, puede concluirse que quienes tienen poco tiempo en la dirección del negocio, es porque la industria a la vez tiene poco tiempo en el mercado.

En cuanto a los resultados arrojados en lo referente al género, la mayoría de los directivos/gerentes son hombres, con un porcentaje del 61.5%, mientras que el 38.5%

corresponde a mujeres; lo que puede tomarse como un indicador de que las MyPes aún se ajustan a paradigmas o estereotipos laborales, lo que pudiera representar una dificultad a la forma en que la empresa se adapta al entorno (Estrella y Góngora, 2011). En México, los indicadores demuestran que los puestos directivos son ocupados en su mayoría por hombres (INEGI, 2018), con lo que concuerdan los datos obtenidos por esta investigación.

La media de edad en los gerentes y directivos es de 43.7 años, sin embargo, hay una desviación estándar de 12.5 que significa grandes rangos de la población muy por encima de la media o muy por debajo; lo que pudiera ser resultado tanto del factor de permanencia como de rotación de personal.

Respecto a la preparación académica de los directivos/gerentes de las MyPes de la ciudad capital del estado de Durango, se concluye poco grado de especialización, ya que se encontró que sólo el 22.8% tiene un nivel de estudios universitario ya sea Licenciatura o Ingeniería, encontrándose el 70.6% con nivel de estudios máximo hasta bachillerato o preparatoria. De ellos, aproximadamente la mitad llegó hasta el nivel de educación básica; si se considera la educación como un factor de desarrollo y crecimiento se puede concluir que los gerentes de las empresas de la población estudiada se encuentran en circunstancias poco favorecedoras para enfrentar las adversidades con herramientas que se adquieren con los procesos educativos.

Lo anterior concuerda con el documento del ICE (2016), del IMCO, en su publicación *Un Puente Entre Dos Méxicos* (2016, p. 66), que menciona que “una de las principales razones por las cuales las empresas enfrentan dificultades para crecer, es la falta de conocimientos técnicos y habilidades gerenciales que les permitan competir mejor en el mercado”. Según el documento, esto da como resultado que las empresas no son capaces de

adaptarse a nuevos contextos, a nuevas tecnologías y a la basta competencia a la que se enfrentan.

Por tal motivo, con los resultados observados en cuanto al escaso nivel educativo, es de comprender como a través de la experiencia los gerentes han adquirido habilidades para la toma de decisiones en cuanto se presentan los problemas a resolver en la organización, sin embargo pone en evidencia la escasa o nula formación como gestores del capital humano, ante tal situación, como refiere Chiavenato (2009) sobre los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, éstos deberán de ser capaces de implementar las políticas y prácticas necesarias para la gestión del capital humano, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño, ya que ello afectará de forma importante el rendimiento organizativo.

Así entonces, la profesionalización dentro de las MyPes es factor clave para que los procesos internos de éstas puedan desarrollarse de manera correcta; ya que la profesionalización del personal que trabaja en una MyPe permite dirigir los esfuerzos a su misión, visión y los valores, parte esencial en el momento en que se presenta un emprendimiento. Los gerentes al no estar preparados para tomar en cuenta estos aspectos, los servicios o productos que pretendan colocar las MyPes estudiadas no tendrán una comunicación efectiva, puesto que al no tener en claro los cimientos claves de la empresa, no se puede exteriorizar lo que se quiere ofertar o vender (Bernal y Vargas, 2017).

### **Sobre los resultados del enfoque centrado en los trabajadores.**

Los resultados de los trabajadores arrojaron que el de empleado operativo es el puesto que presentó un mayor porcentaje de respuesta en un 57.5%, seguido en 33.8% como empleado especializado. Al preguntarle al trabajador si esta especialización era resultado de

su preparación académica, en su gran mayoría respondieron que era parte de una capacitación para desempeñar el puesto de trabajo, más no como algún estudio académico. Esto concuerda con lo señalado por González y Díaz (2010), que aseveran que en la problemática de las MiPyMes industriales mexicanas uno de sus detractores más importantes es que el índice de especialización es negativo; lo que a su vez impactará de forma negativa en el desempeño del negocio, concordando a su vez con la información arrojada por el Plan Estatal de Desarrollo de Durango (2016-2022), donde uno de los problemas en el crecimiento y competitividad de la industria es su bajo nivel de especialización en los trabajadores.

Sobre la antigüedad y el puesto actual de los trabajadores, la media se encuentra entre 5.76 años y 5.96 respectivamente, notando para ambos datos que la desviación estándar es 6.2 años, nuevamente, los datos muestran una dispersión alta entre los que tienen más años trabajando en sus puestos y los que no tienen ni un año, dato que también denota grandes diferencias en la rotación entre las distintas empresas. Cabe notar que, en general, entre la antigüedad del trabajador en la empresa y la antigüedad que tiene en el puesto actual existe muy poca diferencia, por lo que se puede concluir que el tiempo que el empleado tiene en la empresa y ocupando su puesto es el mismo, lo que representaría un indicador que refleja poco desarrollo vertical dentro de la empresa.

En el sector de los trabajadores, la distribución por género es del 57% ocupado por hombres y el 43% por mujeres, que refleja una distribución más equitativa comparativamente con la ocupación de puestos gerentes/directivos. Dicho resultado, sin embargo, avala los estudios de INEGI (2017) donde para la población de las empresas duranguenses, la ocupación sigue correspondiendo en mayor porcentaje al género masculino. Contribuye a

reafirmar que en las MyPes la cultura laboral de género merece estudios que expliquen tal incidencia.

En cuanto al nivel de estudio de los trabajadores, se observa que el 85.3% cursaron hasta bachillerato o preparatoria, de ese porcentaje un poco más de la mitad solo cursó estudios básicos. Muy poco porcentaje de la población tiene una licenciatura o una preparación técnica; lo que representa un obstáculo también en su crecimiento laboral.

Estos resultados avalan la afirmación del estudio presentado por Grupo Manpower (2018) denominado Resolviendo la Escasez de Talento, en el cual muestran datos sobre la problemática en la Gestión del Talento en el que México es uno de los países que mayor problema presenta ya que el 50% de los empleadores mencionan no encontrar candidatos con las habilidades requeridas, pero además 71% recién comprendió que necesita invertir en plataformas de aprendizaje y herramientas de desarrollo para construir y conservar, y en el caso de la población estudiada, descubrir su comunidad de talento.

### **Alcance de los objetivos y respuesta a las hipótesis de investigación**

A continuación, se responde a las hipótesis de investigación para dar alcance a los objetivos planteados, comenzando con los objetivos específicos que dan sustento y permiten concluir con el alcance del objetivo general y la respuesta a las hipótesis generales que justifican y fundamentan el trabajo de investigación completo.

### **Objetivos específicos de la investigación**

Del primer objetivo específico referido en la p.12 resulta en su hipótesis planteada que no se acepta, ya que es la dimensión de Sentimiento de Competencia la que estadísticamente mostró una mínima diferencia significativa con la valoración más alta, con respecto a las otras dimensiones, encontrándose la media en el valor 4.66, a su vez presentó



la desviación estándar más baja en 0.461, lo que quiere decir que tiene mínimos cambios entre las valoraciones otorgadas.

Los resultados muestran que el objetivo se cumple, incluso al no aceptar la hipótesis, ya que se logró medir las cinco dimensiones del BPT, encontrando altas valoraciones, con diferencias muy pequeñas entre ellas, se resalta que en promedio todas las dimensiones sobrepasan el valor 4, en una escala de 1 a 5 donde 4 significa “de acuerdo” muy próximas a “totalmente de acuerdo”, se concluye que los gerentes/directivos tienen un alto nivel de BPT percibido.

El planteamiento de esta hipótesis surgió de la evidencia teórica proporcionada por Reyes et al (2016), en donde deriva que para el ser humano el bienestar es una búsqueda constante entre las expectativas o su proyección futura, a través de sus logros o la valoración de sus acciones en el presente, afirmación en la que concuerdan con sus contribuciones Adler et al, 2013; Adler, Dolan y Kavetsos, 2014, donde además ellos mencionan que los individuos con más altos niveles de bienestar evaluativo, en el que recae el BPT, tienden a retrasar la gratificación presente por la proyección de su futuro.

Graham (2016), a su vez menciona que los individuos en promedio tienden a tener niveles más altos de bienestar cuando se enfocan en el logro de sus perspectivas de crecimiento laboral. Para la investigación se utilizó la clasificación de los determinantes del BPT propuestos por Dagenais-Desmarais y Savoie (2012), en la cual ellos mencionan que este se conforma por cinco dimensiones: 1) Ajuste interpersonal en el trabajo; 2) Prosperidad Laboral; 3) Sentido de Competencia en el Trabajo; 4) Reconocimiento Percibido en el Trabajo; 5) Deseo de participación en el trabajo, la Prosperidad Laboral se refiere

específicamente a la percepción de desempeñar un trabajo significativo e interesante que permita al individuo realizarse plenamente.

El resultado arrojado en la población de estudio, se puede deber a varios factores, uno de ellos, es explicado por las características de los gerentes en cuanto a sus necesidades de prosperidad, o su nivel de estudios, y en este caso se concluye que, si bien la Prosperidad Laboral no sobresale plenamente, esta se asocia con el Sentimiento de Competencia, el cual involucra el alcance de logros para el presente, aunque no en un nivel prospectivo o futuro.

La siguiente hipótesis que se planteó con base en el mismo primer objetivo específico, para los trabajadores, afirma que la hipótesis no se acepta, siendo la dimensión de Deseo de Participación con la mayor valoración por una mínima diferencia estadísticamente significativa, obteniendo una media de 4.3665, sin embargo, también se presenta que, el Sentimiento de Competencia, muestra a través de la desviación estándar (0.644), que tiene la mínima variación entre los valores que se calificaron. Dicha hipótesis se planteó de acuerdo a las aportaciones de Dávila de León y Jiménez (2014), en donde mencionan que para los empleados que desempeñan puestos base, el compromiso afectivo, o la importancia que le atribuyen a las relaciones sociales es mayormente considerada debido a su carácter de asociación y a la tranquilidad de tener un ambiente laboral armonioso, al no tener puestos de trabajo que requieran un nivel mayor de especialización, fuera de tareas sencillas o rutinarias, de acuerdo a las características de la población estudiada se plantea dicha hipótesis, sin embargo es probable que como menciona Gareth (2006), el deseo de participación dentro de un lugar de trabajo, representa fuerzas psicológicas que le permiten al individuo experimentar mayor nivel de bienestar, en cualquier caso ambas dimensiones se clasifican

dentro de las necesidades de afiliación o de pertenencia dentro de su marco social de interacción.

Para el segundo objetivo específico referido en la p.12 se recuerda que el RO, se compuso de cuatro dimensiones las cuales son 1) Rotación, 2) Permanencia, 3) Gestión del Talento y 4) Desempeño del negocio, a esto, Armijo (2010) define desempeño organizacional como “la capacidad de una institución para gestionar adecuadamente sus recursos y dar cumplimiento a los objetivos y metas establecidos” (p. 4); lo que lo hace un elemento de análisis primordial en esta investigación. Por ello, se planteó la hipótesis de investigación que se acepta de forma estadísticamente significativa, ya que, las valoraciones se encontraron sobrepasando la media, se observó que de las variables que mide la dimensión del Desempeño del Negocio, las características con medias más altas son el Desempeño del negocio medido por el retorno sobre ventas, así como una mayor Participación en el mercado con sus principales productos, llegando a 3.41, de una escala del 1 al 5, obteniendo también las desviaciones estándar más bajas.

Cabe destacar que, en cuanto a la tasa de rotación, cerca de la tercera parte de la muestra no contestó a la pregunta, lo cual refleja que los gerentes no documentan ni dan seguimiento al impacto que esto pueda tener en el rendimiento organizacional, porque simplemente no lo asocian. Estos datos corroboran la información descrita en el marco contextual, la que refiere que según la ENAPROCE (2018), el 65 % de las micro y 36 % de las pequeñas empresas no monitorean indicadores de su desempeño; lo que impedirá que sean capaces de diseñar e implementar cualquier mejora.

En lo referente a la rotación de personal, para Chiavenato (2009) ésta se expresa a través de una relación porcentual entre las entradas y salidas con relación al número medio

de participantes de la organización, en el transcurso de cierto período de tiempo. Esta rotación se podrá expresar mediante indicadores mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos, implementar acciones o, incluso, para que tengan un carácter predictivo, situación que no ocurre con el estudio realizado.

En la muestra analizada las tasas de rotación y la permanencia mostraron valores entre los 11 y los 12 años como media, sin embargo, ambas dimensiones tienen desviaciones estándar muy altas, que no permitieron dar consistencia a los resultados, lo que pudiera deberse a que la rotación de personal es un fenómeno común entre empleados insatisfechos o con un deficiente rendimiento en su trabajo que los lleva a buscar un nuevo empleo, no existen tampoco evidencias sobre evaluar sus alternativas o anunciar su intención de abandonar la empresa, por lo que también podría utilizarse como un indicador de deficiencias en la gestión del talento dentro de la empresa, debido a que no existen registros que puedan atribuir alguna razón de las anteriores que predomine en el tipo de empresas estudiadas.

En cuanto a la gestión del talento que es un elemento substancial para esta investigación, Delery y Roumpi (2017) señalan que tiene una visión preponderantemente estratégica. Los autores puntualizan que la gestión de talento es una metodología empresarial orientada a enfrentar el reto de atraer, retener y desarrollar el talento humano. Respecto a ella, se encontró que en el 25.2% de la población estudiada, los gerentes perciben estar nulamente o casi nada orientadas a la gestión del talento, llegando hasta el 65.3% percibiendo que utilizan al menos una práctica de la gestión en un nivel medio (siendo estas prácticas la captación de personal, selección o la capacitación). Cabe señalar, que los objetivos estratégicos de la gestión de talento son: crear, desarrollar y mantener un grupo de trabajadores habilidosos, motivados y satisfechos para lograr los objetivos organizacionales

(Saldarriaga, 2008), pero dichas acciones no son aisladas sino consideradas como la forma integrada de intervenir en el capital humano, por lo que realizar una o dos acciones, que realizan los gerentes, no se considera una gestión total del talento humano; asimismo, dicha gestión contribuye a formar y mantener las condiciones de la organización que proporcionen el espacio para la práctica, el desarrollo y plenitud de los trabajadores y la consecución de sus objetivos; y es por ello que para la presente investigación se asocia al BPT, lo que dista mucho de las prácticas elementales descritas por la población estudiada.

Para Rivero y Dabos (2017), la mejor inversión empresarial es la capacitación de hombres y mujeres facultados para trabajar en las organizaciones y aportar valor agregado a los negocios. El personal capacitado tiene un papel fundamental en el crecimiento económico y de la productividad. De ahí que la concepción tradicional de recursos humanos haya evolucionado hacia la especificidad y el valor estratégico, convirtiendo un recurso en un capital humano según los autores, al tiempo que precisan que el concepto deriva de la teoría de los costos de transacción, que señalan que es más factible que las empresas inviertan en capital humano, “cuando el mismo no es fácilmente transferible a terceros, es decir, cuando sus habilidades son específicas para la empresa” (p. 43). Sin embargo, por las características descriptivas resultantes de la investigación, serían muy pocas las empresas que consideran personal no transferible por sus habilidades, esto determinado por un lado por el bajo nivel de especialización que tienen, y por el otro el bajo porcentaje de la gestión del talento humano realizada.

El tercer y último objetivo específico referido en la p. 12 , la hipótesis de investigación planteada se acepta, los resultados obtenidos reflejaron que la mayoría de los gerentes/directivos perciben que la capacidad innovativa de sus organizaciones no se ha

desarrollado satisfactoriamente, presentándose valores que oscilan entre la media y por debajo de ella, obteniendo con mayor frecuencia los indicadores de “nulo o muy poco a medianamente de acuerdo”, pero de igual forma se perciben de mediana a mayormente innovadores que su competencia, aunque cabe resaltar que no se estudian evidencias que así lo confirmen.

Los resultados también presentan que los gerentes/directivos perciben estar de mediana a totalmente de acuerdo en que la adquisición de conocimientos es una ventaja competitiva. Sin embargo, como se reflejó en los resultados obtenidos, no cuentan con estrategias o planes formales de capacitación que aseguren transformar ese conocimiento adquirido en innovaciones ya sea de procesos, de servicios o productos. Cuando se logra que las habilidades del individuo contribuyan directamente a la obtención de ventajas competitivas para la empresa, de acuerdo con Ulrich et al. (2017), la inversión en capital humano genera importantes beneficios a la organización y en esta investigación dicha afirmación no se presenta.

En la investigación también cobra relevancia la innovación, ya que según Peláez-León, García y Azuero (2014), la gerencia del talento humano requiere de una transformación cultural que diseñe estrategias orientadas hacia la innovación. Estrella y Góngora (2011) señalan que la innovación puede representar una estrategia para enfrentar las crisis, ya que en un entorno de crisis económica las MyPes industriales que innovaron crecieron un 31,6%, mientras que las que innovaron poco, crecieron tan sólo el 13,9%. Lo anterior demuestra la importancia de la innovación como estrategia para afrontar los efectos de la crisis económica.

El desarrollo de la capacidad innovativa es esencial para las MyPes, ya que como lo señala Tubay-Posada (2013), es necesario acumular un alto grado de conocimiento que posteriormente se convierta en nuevo conocimiento y que tenga como resultado todo tipo de innovaciones; de tal forma que la organización se vaya adaptando adecuadamente a cualquier situación que se le presente.

La innovación es el resultado de un conjunto de capacidades de las empresas, dirigido a satisfacer los patrones tecnológicos y de mercado en cada rama de actividad, que asimila, adapta y transforma el conocimiento en tecnología para transpolarlo en dinámicas operacionales, gerenciales y prácticas que conducen a las organizaciones a alcanzar un rendimiento superior. Respecto a este punto los resultados reflejaron que la mayoría de los gerentes/directivos perciben que no se ha logrado desarrollar la capacidad innovativa satisfactoriamente en sus organizaciones, presentando los mayores indicadores de “nulo o muy poco a medianamente de acuerdo”; pero a su vez, se perciben de mediana a mayormente innovadores que su competencia; lo que representó un punto de incongruencia. Esto pudiera deberse a que la innovación en MyPes conlleva mayores dificultades relacionadas con la falta de recursos, inversiones escasas o incluso inexistentes en Investigación y Desarrollo (I+D), a su vez, está determinada por una fuerte dependencia de la adquisición de tecnología (maquinaria y equipo) y capacidades de gestión humana limitadas.

De igual forma, los resultados contrastaron de forma importante con lo señalado por Walter, Veloso y Fernández (2017) que determinan que las MyPes se consideran unidades de negocio más dinámicas y elásticas en la economía, por lo que también son más receptivas a adaptar procesos innovativos y el desarrollo de éstas con base de innovación tecnológica es importante para la creación del llamado entorno económico próspero. Las empresas

estudiadas al ser negocios de tamaño micro y pequeño, tienen esa ventaja de flexibilidad para ser innovadoras, además de que están conscientes que, si generan conocimiento, solo faltarían estrategias que los conviertan en innovaciones tangibles, pero cabe hacer mención que el nivel educativo juega un papel fundamental para que dicha innovación pueda surgir.

Una vez explicados los objetivos específicos dando respuesta a sus hipótesis de investigación, se discute el objetivo general que dio pie a la realización del presente estudio, así como la respuesta a las hipótesis que de él se desprendieron y que arrojaron resultados con una contribución interesante que replantea el estudio futuro de las variables.

El objetivo general propuesto para la investigación, referido como el primer objetivo planteado, establece dos hipótesis de las cuales la H1, se acepta, puesto que se encontró correlación significativa, con las siguientes variables y dimensiones de estudio, lo cual se explica de la siguiente manera:

- 1) Existe una correlación significativa negativa de  $-0.436^{**}$  con la rotación, determinando que si existe mayor BPT también existe menor índice de rotación, lo que verifica la hipótesis presentada. El BPT se ha vuelto un indicador esencial en las organizaciones también para determinar de qué manera puede utilizar todo el potencial y expectativas para lograr aportar satisfacción en el trabajo de tal manera que los trabajadores no abandonen la organización de forma voluntaria, al respecto se encuentra evidencia que los resultados económicos que pueden obtener las organizaciones, la satisfacción de los clientes y las condiciones internas en la gestión empresarial, entre ellas la ausencia de rotación de personal, por lo tanto constituye ya de por sí un buen resultado en el RO, y es un indicio de la promoción del bienestar laboral (Johns y Miraglia, 2015).



2) El BPT mostró una correlación con la gestión del talento estadísticamente significativa de 0.136\*; lo que también verifica la hipótesis H1. De acuerdo con los resultados observados se hace necesario reorientar la función de la gestión de los recursos humanos, avocada a la gestión del talento humano, con el objetivo de lograr un mayor alineamiento con la estrategia de cada MyPe. Así resulta fundamental mejorar el compromiso en la relación de gerente/trabajador, mejorar la medición del desempeño y el rendimiento, así como actuar con mayor agilidad y flexibilidad, de tal manera que se aproveche la buena percepción que existe entre la parte trabajadora hacia la gerencia.

Como se manifiesta en el apartado teórico de este documento, la calidad en la gestión del talento para la competitividad de las empresas, está impulsando a que los departamentos de capital humano incrementen sus niveles de rigor a través de la utilización de prácticas sólidas, bien dirigidas y validadas que, si bien tienen bastante resultado investigativo, raramente están presentes en las empresas que se estudiaron y analizaron para esta investigación.

3) El BPT tiene correlación estadísticamente significativa de 0.120\* con la dimensión de adquisición de conocimientos que forma parte de la medición de la Innovación, que de igual forma contribuye a verificar la H1. De Pablos, Colás y González (2011) determinan que los estados de bienestar podrían estar asociados a actividades de innovación (creación). Los procesos de innovación implican acciones y/o actividades creativas, que son guiadas por metas, la innovación es el resultado de un conjunto de capacidades de las empresas, dirigido a satisfacer los patrones tecnológicos y de mercado en cada rama de actividad, que asimila, adapta y transforma el conocimiento en tecnología para transformarlo en dinámicas

operacionales, gerenciales y prácticas que conducen a las organizaciones a alcanzar un rendimiento superior; lo que determina una relación entre la innovación y el RO.

4) Se encuentra correlación estadísticamente significativa de 0.348\*\* entre el BPT percibido de los gerentes y el BPT de los trabajadores, lo cual determina que, si el gerente experimenta niveles altos de BPT, este será transmitido a sus trabajadores o viceversa, por lo tanto es concluyente que el BPT si tiene correlación con las variables de resultado en mayor o menor medida, en algunas dimensiones mayormente significativo que en otras, sin embargo se denota que, las variables medidas son correspondientes entre sí.

En cuanto a la segunda hipótesis de investigación desprendida del objetivo general. se acepta, ya que en el análisis correlacional de las variables de estudio el BPT tiene una asociación positiva estadísticamente significativa de .617\*\* con el tipo de Liderazgo Transformacional, lo que indica que el estilo de liderazgo es una variable que tiene influencia como mediadora hacia la percepción de los trabajadores con su propio bienestar.

Se obtienen resultados que merece discutir en profundidad ya que se arrojaron datos que cambia el orden de las variables analizadas para estudios posteriores, en donde además las correlaciones obtenidas manifiestan elementos de causalidad consistentes. Cabe señalar que Podsakoff et al. (1990) destacan en su investigación que el nivel de compromiso que tenga el seguidor dependerá de la capacidad del líder para establecer lazos de confianza entre ellos. De igual forma, otras investigaciones ponen de manifiesto la relación de la confianza con resultados organizacionales positivos tales como el desempeño, así como con mejores condiciones psicológicas y de interrelación personal en el trabajo, como señalan Abbott y Freeth (2008) y Salanova (2008); sin embargo, la evidencia empírica que relacione el liderazgo transformacional y el bienestar psicológico en el trabajo de los empleados es escasa

de acuerdo a Braun, Peus, Weisweiler y Frey, 2013; Gilstrap y Collins, 2012. Dado la anterior el resultado en la población estudiada es una contribución que afirma la correlación entre las variables mencionadas. Se consideró la confianza como otra variable, de la que se obtuvo una correlación significativa fuerte de .727 con respecto al liderazgo transformacional; lo que concuerda con la información planteada y una correlación significativa considerable con el BPT. Se determina entonces, que el tipo de liderazgo transformacional tiene un rol importante con la percepción del BPT, pero para que este sea efectivo, a su vez se debe considerar un grado alto de confianza percibido por el trabajador hacia su líder.

En cuanto a la percepción del liderazgo transformacional, se determinó que los trabajadores perciben con porcentajes muy por encima de la media que la administración tiene un estilo transformador, sobre todo en la motivación y guía que encuentran de su o sus líderes en su trabajo. De igual forma, se obtuvo que tienen una visión clara de los objetivos finales de la empresa, lo cual es importante para los trabajadores. Sin embargo, lo anterior no representa un ítem que determine específicamente un estilo de liderazgo, sino que denota efectividad de la gerencia en la forma de expresar los objetivos organizacionales. A su vez, los trabajadores perciben un alto grado de confianza; lo que sí está estrechamente ligado con el estilo de liderazgo transformacional ya que la confianza en el líder, específicamente, se ha asociado con el liderazgo transformacional, dado que, como González, Figueroa, y González (2014) lo señalan, la confianza es un elemento clave para que esta forma de liderazgo sea efectiva.

En cuanto al liderazgo transformacional, Lapo y Jácome (2015) refieren que es la capacidad de conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de ésta;

por ello, un liderazgo transformacional representará un proceso estratégico para asegurar el éxito de la empresa.

### **Contraste del modelo hipotetizado de las variables de estudio con el modelo resultante del análisis correlacional de las variables estudiadas**

En este apartado se contrasta el modelo hipotetizado con los modelos obtenidos en el análisis correlacional. De acuerdo con los conceptos que se desglosaron en la metodología y se utilizaron operativamente para el diseño cuantitativo de la investigación, partiendo de los objetivos e hipótesis, se determinó un modelo hipotetizado de variables de estudio que se observan en la Figura 21, las cuales se definen a continuación.

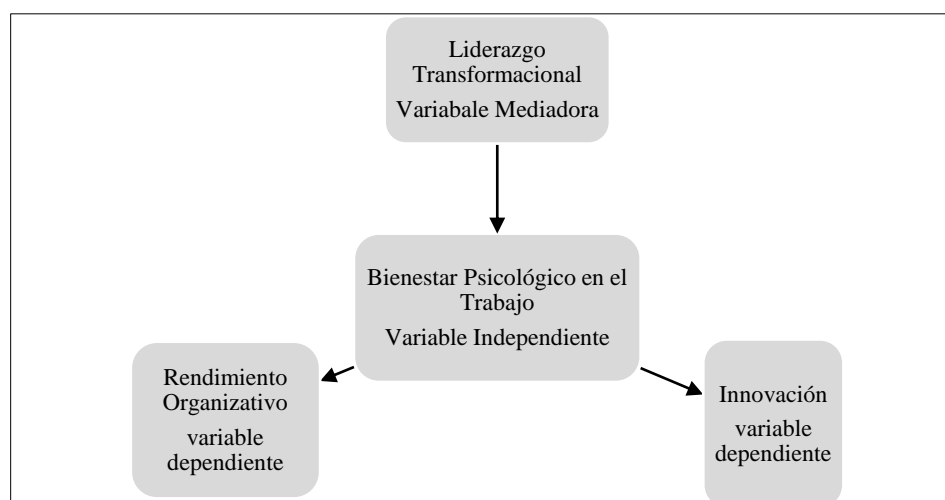
Variable Independiente: Bienestar Psicológico en el Trabajo (BPT)

Variable Mediadora: Liderazgo Transformacional

Variable Dependiente: Rendimiento Organizacional

Variable Dependiente: Innovación

*Figura 20. Modelo hipotetizado de las variables de estudio.*



Fuente. Elaboración propia con base en las hipótesis de investigación.

En el análisis correlacional de variables se encontró que las correlaciones entre el BPT percibido por los trabajadores y las variables de resultado, se presenta en primer término que existe una correlación positiva media significativa entre el BPT de directivos y BPT de trabajadores, es decir que si los gerentes/directivos tienen BPT, es muy probable que los trabajadores también lo tengan, se encuentra además que BPT de trabajadores se correlaciona con el desempeño de una manera considerable; lo que daría lugar al modelo alternativo que se describe en la Figura 21.

*Figura 21. Modelo alternativo resultante de la correlación entre BPT gerentes/directivos y BPT trabajadores.*

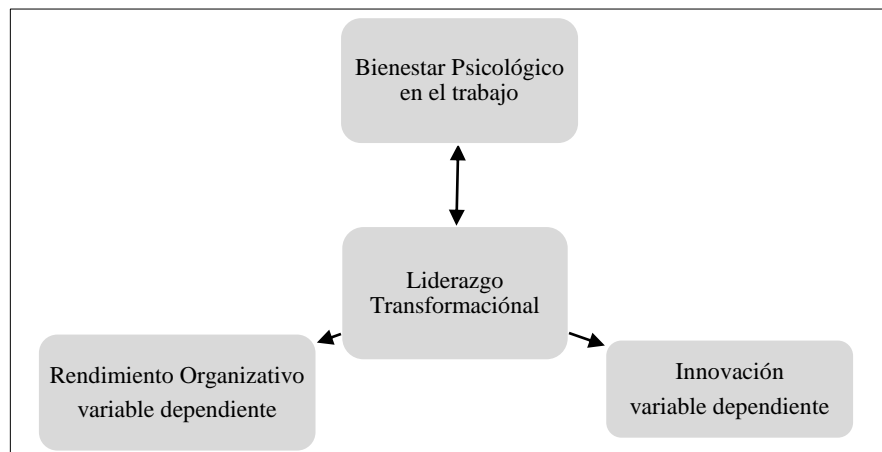


Fuente. Elaboración propia con base en los resultados correlacionales.

De igual forma, se demostró que el liderazgo transformacional se asocia mayormente a las variables de resultado más que la misma variable independiente en los trabajadores, así se encuentra que dicha variable en sus dos dimensiones (confianza y estilo transformador), tiene correlación con la gestión del talento, la innovación en sus dos dimensiones (adquisición de conocimientos y capacidad innovativa) y el BPT de los directivos; lo que indica una transposición del liderazgo transformacional de variable mediadora a variable independiente; da lugar a una contribución valiosa puesto el estilo de liderazgo se convierte en una variable determinante para los estudios del BPT, en donde no podrían separarse del

análisis sobre la relación del líder/trabajador, se ilustra en el modelo de la Figura 22, también se obtuvo una serie de correlaciones positivas considerables entre el BPT y el liderazgo transformacional.

*Figura 22. Modelo resultante de las variables planteadas en el objetivo general.*



Fuente. Elaboración propia con base en la información obtenida del análisis de correlación de variables.

Como se observó en el capítulo II, la función de los recursos humanos, ha ido evolucionando adaptándose a las demandas del entorno globalizado y por ende las organizaciones, en la actualidad se vive en un tiempo de mayor intensidad y cambios, mucho más que en cualquier otra época, lo que ocasiona en cuestión de recursos humanos, grandes desajustes entre los retos empresariales, las políticas y las prácticas tradicionales en la gestión de personas.

Es necesario desarrollar nuevos planteamientos para gestionar que los directivos tengan en cuenta que la relación emocional de los trabajadores con la actividad profesional, tiene importante influencia sobre los resultados organizacionales. Estos planteamientos, además deben considerar que para poder influir sobre las emociones de los trabajadores es necesario medir los aspectos relacionados con el estilo de liderazgo que se ejerce y el bienestar psicológico que permea en ellos.

Por otra parte, como consecuencia de los nuevos retos a los que se enfrentan los gestores de las organizaciones respecto a las demandas relativas al capital humano, surge la necesidad de redefinir la forma o el rol que ejercen como gerentes y como líderes y sus capacidades para llevar a su personal a un rendimiento por encima de su nivel de estudios, su edad, su género, o si realiza tareas rutinarias o muy especializadas, y a la capacidad de que los trabajadores proyecten sus ideas y sus requerimientos en pro del beneficio organizacional, lo cual se hace evidente que no depende en gran medida o al menos no evidenciado en este estudio del estilo de liderazgo como tal, sino que el estilo empleado tenga consistencia y esté basado en la confianza como vínculo, lo cual si es un indicador de una buena o mala gerencia.

Para llevar a cabo el cambio o la evolución de empresas que subsisten a un nivel de empresas competitivas, la gestión deberá cambiar su enfoque, principalmente su misión que debería estar dirigida a incrementar el éxito de la organización mejorando la participación y toma de decisiones de los elementos clave que conforman la organización, basadas en la necesaria comprensión de la naturaleza de las personas y plantear a partir de ellas, la creación de valor y la obtención de ventajas competitivas que lleven el funcionamiento de la propia empresa a una competitividad sostenible.

En la presente investigación se puede afirmar que como mencionan Peiró et al (2014), en su teoría y sus contribuciones a los estudios de la Sinergia del Bienestar Productivo Sostenible, el BPT pero sobre todo el Liderazgo Transformacional, se encuentran estrechamente relacionados con el Desempeño Organizacional y como contribución añadida a la Innovación, por lo que la dimensión de la Gestión del Talento estudiada como parte del

RO, resulta ser el puente que constituye la pieza clave que puede darle sostenibilidad al modelo planteado y resultante de este estudio.

Hace solo 25 o 30 años en el mundo, la mayoría del valor de mercado estaba basado en los activos tangibles, tales como la maquinaria, los edificios y los procesos de trabajo, solo una pequeña parte se atribuía al capital humano, el cual era residual, cuestión que se sigue observando en entornos donde se encuentran insertas las empresas objeto de estudio, pero que en el mundo, actualmente el valor de las empresas provienen de los activos intangibles como el conocimiento adquirido y llevado a la práctica, (cuyo resultado de esta investigación lo convierte en una oportunidad), en la especialización de la producción, las relaciones con los clientes y proveedores, y obviamente las habilidades de los trabajadores, de un modo u otro, todos estos activos están basados en el talento humano.

Como resultado del entorno actual, la llamada era del conocimiento, donde la economía está basada en elementos intangibles, surgen con fuerza nuevas formas de estudio e investigación científica para la comprensión del fenómeno y para el entendimiento de la forma en que las personas participan en esos cambios, uno de esos temas es el reconocimiento del bienestar psicológico en el trabajo, se hace evidente la convergencia entre los objetivos de los gerentes o gestores y el óptimo funcionamiento de las personas. La novedad en este tipo de investigaciones, es que el método científico ayuda a abordar distintos temas para alcanzar el bienestar psicológico en el trabajo y en general con la vida, concretamente en lo manifiesto con la medición de los resultados organizacionales para proporcionar evidencia que no quede en el supuesto ideal, que constituyan marco referencial.

Bajo esa perspectiva, el estudio entre la gestión del talento humano y el bienestar psicológico en el trabajo, se centra en el estilo de liderazgo para favorecer la atención sobre



las competencias y capacidades del ser humano y en sus fortalezas psicológicas, necesidades y emociones positivas, que a través de los resultados que se discutieron, se proporcionan múltiples elementos relacionados con el comportamiento de las personas de gran utilidad para incrementar los niveles de rendimiento organizativo e innovación. Esta investigación supone un fundamento para el cambio de la función del capital humano que tradicionalmente tiene un enfoque más orientado al control y que de esta manera a través del enfoque de la gestión del talento humano orientado en el bienestar psicológico en el trabajo se establezcan además roles efectivos de liderazgo determinados por la confianza.

Es fundamental tener en cuenta que las personas en el trabajo actúan, en la mayoría de los casos, respondiendo a sus propias motivaciones, que son dinámicas y están en constante evolución de la misma manera que evolucionan sus necesidades de desarrollo, por lo que intentar influir en la motivación de los trabajadores resulta en una tarea compleja para lo cual se debe estar preparado.

En este sentido se debe entender la relación entre la gestión del talento humano referida como el conjunto de prácticas dirigidas a la atracción, selección, desarrollo, e incluso salida de la organización y el bienestar psicológico en el trabajo en sus distintas dimensiones de estudio; ajuste interpersonal, prosperidad laboral, sentimiento de competencia, reconocimiento percibido y deseo de participación, consideradas las características a gestionar asociadas a otras como las habilidades para desempeñar la tareas, la creatividad y la forma de producir que en conjunto conforman las características personales del talento.

Como se presentó en los resultados, el bienestar psicológico es un factor determinante en el trabajo, pero más lo es el estilo de liderazgo de un gerente o directivo, en este caso, el estilo de Liderazgo Transformador, que fue el estudiado y que aunado al nivel de confianza,

es de gran impacto en la gestión del talento, y tal como se señala, presenta una serie de consecuencias positivas, como son; correlaciones con el desempeño, la rotación, la adquisición de conocimientos y la capacidad innovativa.

El modelo hipotetizado pretendía estudiar la relación y asociación entre los componentes o dimensiones del BPT con el RO y sus elementos, así como con la innovación. Así mismo, las hipótesis de trabajo planteaban el peso relativo de cada una de las dimensiones y elementos de las variables de estudio. Los resultados permiten afirmar ciertas hipótesis, sin embargo, se demuestra, que si bien es cierto no hay fuertes correlaciones entre el BPT con las variables de resultado, si las hay con el liderazgo transformacional y la confianza generada a través de la solidez del propio estilo, por lo que se puede asumir que el BPT si puede funcionar como vínculo para fortalecer o mejorar las estrategias de gestión del talento humano, puesto ya existe una buena y alta percepción hacia la gerencia, ya que además de estar correlacionadas ambas variables, la gestión del talento humano a su vez se correlaciona con el desempeño y la innovación.

Se puede concluir de acuerdo a los resultados, al análisis y la discusión, que el modelo propuesto sobre la Gestión del Talento Humano orientada en el Bienestar Psicológico en el Trabajo, funcionará siempre y cuando exista un Liderazgo Transformacional sustentado por la confianza; los Resultados Organizativos e Innovación, tendrán mejores resultados si lo anterior surte efecto aprovechando los altos indicadores de percepción positiva de las variables de estudio incluyendo dichos resultados, el uso en la medición de indicadores de desempeño laboral, medición en el rendimiento en las estrategias gerenciales y medición en la competitividad del negocio a través de la innovación generada.

### **Recomendaciones y estrategias propuestas**

Como propuesta de recomendación partiendo de los resultados, para implementar en las MyPes de la ciudad de Durango un Programa de Gestión de Talento Humano orientado en el Bienestar Psicológico en el Trabajo, se recomienda abordar lo siguiente dentro de la planeación formal que realiza la empresa:

1. A través de variantes de formación, capacitación y programas de control y seguimiento, generar sinergias de desarrollo del personal y crecimiento organizacional por medio de su propio personal, comenzando con la capacitación para gerentes sobre el significado e importancia de la planeación formal en una organización.
2. Disminuir la tasa de rotación de personal en un porcentaje mayor de los parámetros actuales, comenzando con la medición o índices de la rotación, dándole seguimiento a las razones por las que se ha dado para buscar soluciones al problema.
3. Generar entre los trabajadores de la micro y pequeña empresa, el sentido de pertenencia y crecimiento profesional y organizacional, empoderando a sus trabajadores sobre la importancia del papel que desempeñan para el buen funcionamiento de la organización.
4. Maximizar el desempeño de los trabajadores en sus diferentes áreas de competencia, para que las organizaciones obtengan el crecimiento esperado, realizando algún estudio de talentos, y especializando al personal sobre las tareas que realizan.
5. Involucramiento del personal en la generación de nuevas ideas de carácter operacional, administrativo y productivo, a través del fomento en la innovación.
6. Capacitación, formación y desarrollo personal para cada uno de los trabajadores.

7. Establecer mecanismos de acompañamiento del personal en estrategias de coaching y mentoring.

Los gerentes pueden apegarse a los distintos programas existentes para la mejora continua, como lo propone por ejemplo la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) en su Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo; identificación, análisis y prevención, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 23 de octubre del año 2018 que se relaciona directamente con el fortalecimiento y la Gestión del Talento Humano y el Bienestar Psicológico en el Trabajo, incidiendo de forma específica en las dimensiones estudiadas en la presente investigación, la norma se encuentra detallada en el Anexo IV, de tal manera que las empresas puedan apegarse a organismos reconocidos que avalen y registren su desempeño.

Lo anterior sirve para dar paso a la propuesta de estrategias que ha sido creada a partir de los resultados y las conclusiones, mismas que pueden servir como guía para lograr un mejor desempeño organizacional, es importante mencionar que cada MyPe, aunque con muchas coincidencias, tienen requerimientos diferentes, es por ello, que para la implementación de cualquier acción, es necesario partir de un diagnóstico previo, para lo cual el gerente debe ser consciente que, en su personal de trabajo cuenta con las soluciones que en muchas ocasiones solo atribuye a recursos materiales.

La Figura 23, presenta como centro de toda mejora, la Gestión del Talento Humano, alrededor las partes estratégicas que conformaron las variables del estudio, como primer punto, la gestión debe orientarse en el BPT, alrededor muestra las variables de resultados, que constituyen el desempeño del negocio, y se incluye la propuesta de medir el desempeño del trabajador, así mismo dar seguimiento a los índices de rotación, crecimiento y

permanencia, son importantes, puesto constituyen los indicadores para establecer metas o evaluar el alcance de las que ya se establecieron, a continuación se presenta la innovación como central de desarrollo personal, esto quiere decir, que a través de la adquisición de conocimientos que los trabajadores van obteniendo en su quehacer diario, se convierten en fuentes de creación, dar oportunidad al surgimiento de innovaciones por esa fuente, contribuye a generar una organización flexible dispuesta a su adaptación al cambio, por último se presenta capacitación y formación con visión de coaching y mentoring, las cuales son estrategias que abarcan la preparación del gerente para dotarse del conocimiento y las herramientas necesarias para hacer frente a los obstáculos y necesidades que proceden del exterior, utilizando estrategias propuestas por expertos del área u otros gerentes que puedan aportar con su experiencia soluciones de éxito.

*Figura 23. Áreas estratégicas para la Gestión del Talento Humano.*



Fuente. Elaboración propia con base en el capítulo V y VI de la presente investigación.

Así, por ejemplo, si una empresa requiere intervenir en la mejora del desempeño del trabajador, la acción tendrá el enfoque de proporcionar BPT, así como la estrategia de

desempeño. La forma de implementar las estrategias dependerá de llevar a cabo un diagnóstico y trabajar en el punto estratégico que tenga mayores deficiencias.

A continuación, se enlistan algunas acciones que se refieren a la base sobre la que deberá partir la empresa. Comenzando con el centro del sistema:

1) Generación de una política de Gestión del Talento Humano, consistente en analizar la estructura operativa, el plan de trabajo, y un calendario de actividades.

Puntos clave.

- Diagnóstico del clima organizacional redefiniendo la cultura de la empresa.
- Calidad en el liderazgo, determinar si el estilo de liderazgo es eficaz y el nivel de confianza que genera.
- Reconocimiento al personal.
- Promover un ambiente sano de trabajo.
- Comunicación efectiva en el trabajo.
- Condiciones de remuneración equitativa y competitiva.

2) Desempeño en el trabajo.

En este punto estratégico las acciones se deben basar en establecer programas para medir indicadores del desempeño del negocio y del trabajador, el líder o jefe inmediato sería el responsable de capacitarse para realizar, interpretar y mostrar los indicadores de este rubro, los resultados permiten establecer objetivos y metas en cuanto a la mejora del desempeño y como se quiere posicionar la organización, lo que de aquí derive se establece en el plan de trabajo.

Puntos clave.

Definición de objetivos alineados a los recursos asignados y las funciones del personal.

→ Establecimiento de metas y objetivos del desempeño.

→ Seguimiento y control de metas y objetivos.

3) Rotación, permanencia y crecimiento.

Estratégicamente un programa de permanencia y crecimiento que a su vez aborde la rotación del personal, debe partir de generar y establecer un ofrecimiento claro al trabajador, desde su atracción y entrada, replantearla si ya se encuentra inserto en el trabajo, el trabajador debe percibir que su actividad genera valor, que la organización oferta valor, de tal forma que el trabajador adquiera fidelización y compromiso (componentes de pertenencia y retención del personal).

Puntos clave.

→ El empleador tiene que ofrecer un buen ambiente de trabajo, lo cual sería consecuencia de acciones planteadas en la base de la Gestión del Talento.

→ Migrar a un liderazgo con estilo transformacional.

→ Condiciones de trabajo optimas con compensaciones responsables y posibilidades de crecimiento ante su desempeño.

→ El empleador deberá de cumplir con los diversos ofrecimientos.

→ La organización se deberá de mostrar y actuar como una organización eficaz y eficiente, así como una organización sostenible y abierta al aprendizaje.

4) Innovación como central del desarrollo del personal.

Las acciones a intervenir en este punto estratégico se orientan a generar registros de conocimientos adquiridos e innovación como parte de esos conocimientos, así como desarrollo del personal. Para lo cual puede ser útil seguir la estructura operativa, incluyendo

formatos de implementaciones con retroalimentación, aunado a registros de actuales y nuevos procesos para documentar con cifras los alcances de tales innovaciones.

Puntos clave.

→ Generar las reglas operativas que permitan al empleado innovar y desarrollarse profesional y personalmente.

→ La innovación deberá de ser recibida de parte del empleador como posibles áreas de desarrollo organizacional.

5) Capacitación y formación con visión estratégica de coaching y mentoring.

Debe entenderse coaching y mentoring, como la preparación o formación de los gerentes en programas de capacitación permanente, dando énfasis en ejercer un liderazgo efectivo, que genere influencia y no sea considerado solo como una posición formal, las MyPes en lo particular tienen la ventaja de generar lazos más cercanos con su personal, lo que implica mejores vías de comunicación y la flexibilidad y conocimiento de las necesidades personales tanto propias del gerente como de cada uno de sus trabajadores. Las acciones que se generan en este punto estratégico, están fundamentadas en el trabajo en equipo, mejoras en la comunicación, gestión de la productividad, estrategias de control y seguimiento de proyectos, estrategias de ventas, desarrollo de habilidades técnicas gerenciales, transmisión y delegación de herramientas de trabajo, e inteligencia emocional.

Puntos clave.

→ Asignar una partida presupuestal para formación y capacitación.

→ Permitir al personal contar con preparación estratégica para el desempeño de sus funciones. Generar las condiciones óptimas para formar al personal con visión a los valores de la organización.



- La capacitación y formación siempre estará establecida a la búsqueda del rendimiento de los directivos, por esa razón debe comenzar con ellos.
- Utilizar la consultoría o el asesoramiento de empresarios que han pasado por sus problemas y puedan proveerles de estrategias empíricas (mentoring), así como acudir a la consultoría para aprender la forma de generar estrategias y conducir a los directivos a la toma de decisiones.
- Hacer registros históricos, es decir documentar la experiencia en formación, sobre todo para aquellas experiencias que han llevado a la empresa al éxito.

### **Aportes de la investigación**

La investigación aporta un planteamiento para gestionar el talento que resulta útil en cualquier contexto donde se requiera desarrollar un proceso de intervención en MyPes industriales, caracterizado por el direccionamiento orientado en el BPT influido por el Liderazgo Transformacional para la mejora del RO y la Innovación, a su vez ofrece la clarificación conceptual de los términos: Gestión del Talento Humano y Bienestar Psicológico en el Trabajo quedando como sigue:

**BPT (Bienestar psicológico en el trabajo):** es un proceso que designa el reconocimiento por parte de un individuo, de sus posibilidades para vivir sus aciertos y afrontar de manera optimista y positiva las oportunidades y contingencias del entorno laboral de manera equilibrada emocional y cognitivamente. Permite relacionarse consigo mismo y con los demás en función de una proyección estratégica de vida. Definición propuesta con base en la revisión teórica.

**Gestión del talento humano:** entendido como un sistema coherente de acciones que se despliegan de conjunto con un trabajador que van desde su descubrimiento, determinación

de posibilidades, capacitación permanente para propiciar su desarrollo y posibilitar el desempeño de sus funciones en un clima grato de trabajo que permita el alto rendimiento, la permanencia en su puesto de trabajo y su crecimiento personal y profesional. Definición propuesta con base en la revisión teórica.

Estas no son definiciones que difieran cualitativamente en la esencia de otras citadas en este estudio, es una manera de enfatizar, además, en un objeto no explícito. De acuerdo con los criterios de esta autora, en el resto de las definiciones consultadas, es el seguimiento como proceso a tener en cuenta a la hora de trabajar con el capital humano en un proceso de gestión de sus potencialidades para la mejora del desempeño en un trabajo determinado y en su bienestar como ser humano.

A los efectos de esta investigación, la autora consideró oportuno clarificar las conceptualizaciones de las variables principales, para agregarla al debate actual de la comunidad científica y, sobre todo, para que pueda ser utilizada en los contextos declarados en el alcance del objeto de estudio definido.

Otro aporte reiterativo con otros estudios referenciados en la presente investigación, determinan que el estilo de liderazgo se convierte en una variable independiente de estudio, pero siempre debe ser evaluada junto con la confianza, ya que como quedó demostrado, es a través de esta segunda variable que la intencionalidad del liderazgo cobra importancia si el lazo entre sus seguidores se fundamenta en ella, es decir que puede ocurrir que un estilo de liderazgo transaccional u otro estilo, también pueden tener efectividad siempre y cuando este asociado a un alto índice de confianza, por otro lado si un objetivo es generar mayor innovación en la empresa, si es determinante el estilo de liderazgo transformacional, ya que como los autores revisados proponen, es la influencia para promover la apertura a la

adquisición de conocimientos que lleguen a la creación o capacidad innovativa de nuevas formas de trabajo, procesos, productos o servicios, demostrado también en la investigación con correlaciones estadísticamente significativas.

A su vez se presentan aportes de significación práctica que se observaron en el apartado anterior como Recomendaciones y Estrategias, las cuales son sugerencias de carácter metodológico que emanan de los resultados para la Gestión del Talento Humano orientado en el BPT de las MyPes industriales de la ciudad capital de Durango.

### **Limitaciones**

Existen algunos elementos de importancia que no se estudiaron o no fueron considerados para el análisis de la presente investigación que vale la pena resaltar como limitaciones y que abre la puerta para futuras líneas de investigación.

- El alcance de la investigación solamente se contempló en la ciudad capital del estado de Durango, por lo que no se estudiaron empresas del total del municipio ni es representativa de toda la entidad, lo anterior es una limitante en espacio geográfico, así como en el tipo de empresas dominantes de la ciudad capital.
- El objeto de estudio únicamente abarcó a las Micro y Pequeñas empresas, no consideró a la mediana ni a la gran empresa, lo cual sería interesante contrastar los resultados con otro tipo de estructuras y formas de trabajo.
- No se estudiaron aspectos relativos al desempeño laboral, lo cual podría enriquecer el resultado, a su vez, el desempeño únicamente estuvo determinado por la percepción del gerente en función de sus competidores, no se abarcaron áreas relativas a los datos financieros que puede ser un factor para la evaluación en la rentabilidad y competitividad de un negocio de forma objetiva.

- El BPT no estudió aspectos objetivos sobre la satisfacción de características como la vivienda, el salario y el acceso a otro tipo de servicios que se obtienen a través del trabajo.
- La investigación destaca la importancia del estilo de Liderazgo Transformacional, sin embargo, no se hace un estudio y evaluación de otros estilos, por lo que no se puede inferir mayor eficacia respecto al estilo seleccionado.

Con fundamento en lo anterior a su vez se abre la puerta y la posibilidad de enriquecer la investigación destacando algunas futuras líneas de investigación que pueden dar mayor soporte teórico y metodológico al estudio presentado, las cuales se enlistan a continuación.

### **Futuras líneas de investigación**

Como todo estudio o investigación, no estaría completo si este no abre el debate o la posibilidad de llevar más allá el conocimiento encontrado, con ello surgen algunas líneas de investigación futura para dar solución a las limitantes que el estudio, mismo que por su naturaleza más no por sus deficiencias no abordó en la presente.

1.- Los resultados concluyen que es posible tomar como referente y variable independiente el Liderazgo Transformacional, como variable de cambio para la obtención de mejores resultados organizacionales, para ello será necesario estudiar bajo el mismo objeto o población, otros tipos de liderazgo con el propósito de afirmar con certeza que el estilo propuesto es más efectivo que otros tipos de liderazgo.

2.- Hacer una comparativa de resultados competitivos entre aquellas empresas que realizan efectivamente Gestión del Talento con aquellas que solamente utilizan prácticas aisladas para reafirmar que la variable es un eje de cambio y solución a muchos problemas que enfrentan las MyPes en México.

3.- Estudiar el Desempeño tanto del negocio utilizando razones financieras, así como el Desempeño Laboral tanto de gerentes y trabajadores para estudiar de nuevo las correlaciones con el BPT y determinar si existen cambios.

4.- Ampliar el estudio del BPT agregando algunos ítems que establezcan la función de la satisfacción con elementos objetivos como el salario.

5.- Llevar a la acción las estrategias propuestas en alguna o algunas empresas del objeto de estudio, para realizar una investigación longitudinal que pueda evidenciar un diagnóstico inicial, un proceso de cambio y un resultado tomando en consideración el RO y la Innovación como variables de medición, siendo la Gestión del Talento Humano el eje de los objetivos estratégicos.

6.- Construir un instrumento de diagnóstico que abarque los puntos estratégicos planteados en la Figura 23, para poder llevar a cabo la línea antecedente (5).

En definitiva, los resultados soportan las hipótesis planteadas, y el cumplimiento de los objetivos, aunque algunas no se estiman de la manera que se presentan, pueden constatar su capacidad predictiva de las variables, demostrando que incluso existe causalidad entre algunas de ellas. Los objetivos que dieron pie a la investigación dan soporte empírico, teórico y metodológico para investigaciones futuras, concluyendo que la Gestión del Talento orientada en el BPT a través del Liderazgo Transformacional, es un buen predictor del Desempeño del negocio y la Innovación.

## Bibliografía

- Abbott, S., y Freeth, D. (2008). Social Capital and Health. *Journal of Health Psychology*, 13(7), 874–883. <https://doi.org/10.1177/1359105308095060>
- Actis Di Pasquale, E. (2008). Bienestar Social: Un análisis teórico y metodológico como base para la medición de la dinámica histórica en la Argentina. *XXI Jornadas de Historia Económica*, 2008.
- Acosta, A., Villegas, E. y Mavárez, E. (2004). La capacitación gerencial en las pequeñas y medianas industrias Zulianas. *Revista de Ciencias Sociales*, 10, 3, (septiembre-diciembre), pp. 441-448.
- Adler, A., Unanue, W., Osin, E., Ricard, M., Alkire, S., y Seligman, M. (2013). Psychological well-being. In Royal Government of Bhutan (Ed.), *Psychological well-being. In Report on Wellbeing & Happiness* (pp. 101–136). Retrieved from <http://www.tapartsproject.co.uk/data/dynamic/spaw/documents/UN%20Wellbeing%20Report.pdf>
- Adler, M., Dolan, P., y Kavetsos, G. (2014). *Understanding life choices: ¿Happiness or something else?* London School of Economics: Mimeo.
- Aguilar, J. C. (2014). Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano Caso en empresas de Cali, Colombia. *Mercados y Negocios*, 15(1), 4–20.
- Alcover, C.M. y Gil, F. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza
- Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, A., y García, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional entre líder y seguidor. *REIDOCREA*, 4(4), 24–27. Recuperado de [http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo\\_V4\\_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y](http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Amabile, T. (2010). *Keys to creativity and innovation: user's guide*. Greensboro: Center For Creative Leadership.
- Andriani, C., Basca R., y Rodriguez, M. (2004). *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. 2.ed. México: Norma, 2004.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales de España. *Universia Business Review* 8, 4 (36-49).

- Arévalo, J., Bayona, R., y Rico, D. (2017). Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(37), 15–24. Recuperado de <https://bit.ly/2PJQ3Zu>.
- Aristóteles. (1983). *La política: Tomo VII*. México: UNAM.
- Aristóteles. (edición 1983). *Ética Nicomaquea Bibliotheca Scriptorum Graecorum et Romanorum Mexicana*. México: UNAM.
- Arroyo, B., Espinosa, R., y Erazo, F. (2011). Diagnóstico de las MiPyMe del sector industrial en el estado de Guanajuato, México y su visión de negocios. En las memorias del XXI Congreso Latinoamericano de espíritu empresarial. Universidad ICESI, Colombia, 6, 7 y 8 de abril.
- Ato, M., y Vallejo, G. (2011). Los efectos de terceras variables en la investigación psicológica. *Anales de Psicología*, 27(2), 550–561.
- Avendaño, B. L., y Perrotini, I. (2015). Insuficiencia dinámica, crecimiento y desempleo en México, 1974-2012. *Investigación Económica*, LXXIV (293), 99–130. Retrieved from [www.redalyc.org/articulo.oa?id=60141352006](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60141352006)
- Avolio, B., y Bass, B. (2002). *Developing potential across a full range of leadership* (Rev. ed.). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Balestra, C., Boarini, R., y Tosetto, E. (2018). What Matters Most to People? Evidence from the OECD. *Soc Indic Res*, 907-930.
- Barley, S., y Kunda, G. (1992). “Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento: oleadas de ideologías racionales y normativas de control en el discurso gerencial. *Tecnología Administrativa*, 195-192.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, (17), 99–120.
- Barreto, A., y Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las Mipymes de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires-Argentina. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22, 1140–1159.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, New York: Free Press.
- Bentham, J. (1836). *Deontología o Ciencia de la moral*. Valencia: Haradpress.
- Bentham, J. (1780). *Introducción a los Principios de la Moral y de la Legislación*. México: Porrúa.

- Bernal, E., y Vargas-Hernández, J. (2017). Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 16, 109–126. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6437850>
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., y Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, 6, 106–118.
- Blanc, L., y Oerlemans, G. W. (2016). Amplificación en el Trabajo: Construyendo una fuerza de trabajo sostenible a través de intervenciones individuales de psicología positiva. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 185–191. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77847916005>
- Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L., y Cervantes, G. (2010). Questionnaire of General Labor Well-Being: Structure and Psychometric Properties. Barcelona: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Rev. Esc. admr. neg. Bogotá.*, 76, 20-43.
- Bojórquez, J. A., López, M., Hernández, M. E., y Jiménez, E. (2013). *Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab*. Documento presentado en Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2013), Cancún, México. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/1be6/fa4f849c42ece70f1549e7a60d9a20560a75.pdf>
- Bolte, A., Goschke, T., y Kuhl, J. (2003a). Emotion and intuition: effects of positive and negative mood on implicit judgments of semantic coherence. *Psychological Science*, 14, 416–421.
- Brannigan, A., y Zwerman, W. (2001). The real “hawthorne effect.” *Society*, 38(2), 55–60. Retrieved from [springerlink.com](http://springerlink.com)
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., y Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Brown, D. (1998). Evaluating Institutional Sustainability in Development Programmes: Beyond Dollars and Cents. *Journal of International Development*, 55-69.



- Caravedo, B. (1996). *Empresa, liderazgo y sociedad: hacia una estrategia de responsabilidad Social*. Lima: Perú 2021 y SASE, 1996.
- Carrizosa, J. (1998). Construcción de la Teoría de la Sostenibilidad. *Misión Rural: Transición, Convivencia y Sostenibilidad*, 27-322.
- Carol, A. (2017). El liderazgo transformacional como herramienta en la gestión de equipos de trabajo. *Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Ciencias Económicas Especialización en Alta Gerencia, Bogotá D.C.*
- Castilla, A. (2014). Optimización del Talento en las Organizaciones: Una mirada desde la realidad de la Dirección de RRHH. *Athenea Digital*, 14(2), 285–291.
- Castro, A. (2010). *Fundamentos de la Psicología Positiva*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Celina, H., y Campos Arias, A. (2005). Aproximación al uso del Coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 572-580.
- Chadwick, C. (2017). Toward a more comprehensive model of firms' human capital rents. *Academy of Management Review*, (42), 499–519.
- Chiavenato, I. (2009). *La Gestión del Talento Humano* (3rd ed.). Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Cleri, C. (2007). *El libro de las pymes*. Argentina: Granica, 2007.
- Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theor. *Academy of Management Review*, (22), 374–402.
- Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, (10), 119–133.
- Coff, R. W., y Kryscynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, (37), 1429–1443.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *Evolución reciente del empleo en México*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/7477-evolucion-reciente-empleo-mexico>
- Comisión Europea. (1995). Libro Verde de la Innovación. Obtenido de Innovation: <http://www.cordis.lu/innovation/src/grnpap1.htm>.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (2017). *Inversión en desarrollo Tecnológico*. México: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

- Contreras, F., y Barbosa, D. (2014). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164. Obtenido de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUC>
- Cook, J., y Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, United States: Sage Publications.
- Cropanzano, R., y Wright, T. A. (2001). When a “happy” worker is really a “productive” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182–199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Cuevas, J. (2011). *Objetivos y actividades de la gestión del talento humano*. Obtenido de Psicología y Empresa: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano>.
- Cújar, A., Ramos, C. D., Hernández, H. E., y López, J. M. (2014). Cultura organizacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales. Universidad ICESI*, 350-355.
- Dávila de León, C., y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, Vol. 32 (2).
- D’raven, L., y Pasha-Zaidi, N. (2016). Using the PERMA Model in the United Arab Emirates. *Social Indicators Research*, 125(3), 905–933. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-015-0866-0>
- Dagenais-Desmarais, V., y Savoie, A. (2011). What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659–684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Danet, A., García, R. I., y March Cerdà, J. C. (2016). Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias. Una revisión bibliográfica. *Revista de Comunicación y Salud. Granada*, 6, 81-95.
- De Pablos, J. M., Colás., y González, M. T. (2011). Bienestar Docente e Innovación con Tecnologías de la Información y la Comunicación. *Revista de Investigación Educativa*, 29(1), 59–81. Retrieved from <https://revistas.um.es/rie/article/download/100131/126932/>
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. [Google books]. In University of Rochester (Ed.), *Handbook*

- of self-determination research* (Rev. ed., pp. 3–33). Retrieved from book.google.com.mx
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2008). Hedonia, Eudaimonia, and Well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 1–11.
- Definición y etimología. (24 de diciembre de 2014). *Definiciona*. Obtenido de Definición y etimología: <https://definiciona.com/bienestar/#etimologia>
- Delery, J. E., y Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: ¿Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21.
- Delfín, F., y Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 40, 184-202. Obtenido de doi:dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810
- Deloitte. (2018). *Séptima encuesta a Millennials y Gen Z*. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/global/en/pages/aboutdeloitte/articles/millennialsurvey.html?id=global:2em:3cc:4dcom\\_share:5awa:6dcom:about\\_deloitte](https://www2.deloitte.com/global/en/pages/aboutdeloitte/articles/millennialsurvey.html?id=global:2em:3cc:4dcom_share:5awa:6dcom:about_deloitte)
- Devonish, D. (2013). Workplace bullying, employee performance and behaviors. *Employee Relations*, 35(6), 630–647. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2013-0004>
- Diario Oficial de la Federación. (2009, 30 junio). Estratificación de empresas [Comunicado de prensa]. Recuperado 7 mayo 2018, de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)
- Diener, E., Inglehart, R., y Tay, L. (2013). Theory and Validity of Life Satisfaction Scales. *Social Indicators Research*, 112(3), 497–527.
- Diener, E., y Biswas-Diener, R. (2002). Will money increase subjective well-being? *Social Indicators Research*, 57(2), 119–169. <https://doi.org/10.1023/a:1014411319119>
- Diener, E., y Seligman, M. (2004). Beyond money: toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1–25.
- Diener, E., Lucas, E., Schimmack, R., y Helliwell, J. (2009). *Well-being for Public Policy*. New York: Oxford University Press.
- Doadá, G. J., y Gill, R. C. (2009). Gestión Estratégica de Recursos Humanos como Antecedente del Balanced Scorecard. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 25(2), 123–134. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231316498003.pdf>
- Doyal, L., y Gough, I. (1994). *Teoría de las necesidades humanas*. Barcelona : Caria.

- Drucker, P. (2012). *El ejecutivo eficaz*. Ciudad de México, México: Debolsillo.
- Ennen, E., y Richter, A. (2010). The whole is more than the sum of its parts – Or is it? A review of the empirical literature on complementarities in organization. *Journal of Management*, (36), 207–233.
- Estrella, E. y Góngora, G. (2011). La MIPYME tecnológicamente innovadora de Yucatán ante la crisis económica, un estudio empírico. En las memorias del I encuentro nacional de AECA en América Latina, México D.F., 14 y 15 de febrero.
- Ethos. (2017). De "Hecho en México" a "Creado en México". Nuevo León: Ethos.org.
- Fernández, J. A., y Fernández, M. (2010). Los conceptos de calidad de vida, salud y bienestar analizados desde la perspectiva de la Clasificación Internacional del Funcionamiento. *Revista Española de Salud Pública*, 189-164.
- Ferrer, R. M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.*, 11(1), 102-114.
- Forbes. (2016). Las empresas más innovadoras del sector manufacturero. Forbes México.
- Galindo, L. (2010). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (Ed. rev.). México, México: Pearson.
- Gallegos-Nava, R. (1999). *La educación holista* (Rev. ed.). México: Pax.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., y Verdú-Jover, A. J. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation\*. *British Journal of Management*, 19(4), 299–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>
- García, M., Salas-Arbeláez, L., y Gaviria, É. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes. *AD-minister. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia*, 31, 25-46.
- García Muñoz, T. (2003). El Cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. *Andalucía: Prometeo*.
- García-Solarte, Mónica (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, vol. 11, núm. 1, enero-junio, pp. 60-79 Universidad Libre Cali, Colombia.
- Gareth, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Gasparri, E. (2015). *Elaboración del Plan de Sostenibilidad para el Proyecto*. . Antigua: Mesoamerican Reef Fund.
- Gilbert, C., De Winne, S., y Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618–1637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565646>
- Gilstrap, J. B., y Collins, B. J. (2012). The Importance of Being Trustworthy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 152–163. <https://doi.org/10.1177/1548051811431827>
- Gobierno del Estado de Durango. (2016). *Plan Estatal de Desarrollo, 2016-2022* (Ed. rev.). Durango, México: Gobierno del Estado de Durango.
- Gómez, E. (2001). *El Estado del Bienestar. Presupuestos éticos y políticos*. Barcelona: Paydós Ibérica.
- González Hermoso, A. (2017). La innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas. Madrid: Confederación Empresarial de Madrid.
- González, M. B., Figueroa, E. G., y González, R. C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional de las pymes: Caso Catering Gourmet de Durango, México. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 45-62.
- González, R., y Díaz, M. (2010). “Desempeño regional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del sector manufacturero.” *Investigación y Ciencia*, 18, 47 (abril), pp. 31-38.
- Graham, C. (2016). Unequal Life Chances and Choices: How Subjective Well-Being Metrics Can Inform Benefit-Cost Analysis. *J. Benefit Cost Anal.*, 121-146.
- Graham, C., y Nikolova, M. (2013). Does access to information technology make people happier? Insights from well-being surveys from around the world. *The Journal of Socio-Economics*, 44(0), 126–139.
- Great Place to Work. (2018). *Atracción y Retención del Talento*. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.mx/consultoria-de-cultura/atraer-y-retener-talento>
- Greenidge, D., Devonish, D., y Alleyne. (2014). The Relationship Between Ability-Based Emotional Intelligence and Contextual Performance and Counterproductive Work Behaviors: A Test of the Mediating Effects of Job Satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 225–242. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913591>
- Grupo Manpower. (2018). *Resolviendo la escasez de talento: Crear, adquirir, tomar prestado y construir puentes* (Encuesta de escasez de talento 2018). Recuperado de

<https://www.manpowergroupag.com.mx/wps/portal/manpowergroup/mx/estudios-e-investigaciones>

- Hashimoto, M. (1981). Firm-specific human capital as a shared investment. *American Economic Review*, (71), 475–482.
- Helvétius, C. A. (1758). *Del Espíritu*. México: Laetoli.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista. (2014). *Metodología de La Investigación* (6th ed.). México, México: McGraw Hill.
- Hernani, M. N., y Hamann, A. (2013). Percepción sobre el desarrollo sostenible de las MiPes en el Perú. *RAE*, 53(3), 290–302.
- Hidelvys, C., Leyva, E., y Santiesteban, E. (2010). Apuntes acerca del desempeño empresarial. *Observatorio de Economía Latinoamericana.*, 140-181.
- Hindrichs, I., Juárez-García, A., Girardo, C., y Converso, D. (2016). Organizational Wellbeing in CSOs in Morelos (Mexico): Findings from a Qualitative Study. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(1), 348–366. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-015-9568-0>
- Hupper, F., Marks, N., Clark, A., y Siegrist, J. (2008). Measuring Well-being Across Europe: Description of the ESS Well-being Module and Preliminary Findings. *Soc Indic Res*, 301-3115.
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). (2015). <https://www.gob.mx/impi>.
- Instituto Nacional del Emprendedor. (2017). Programa Nacional de Emprendedores. México: Gobierno de México.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2016). *Un puente entre dos Méxicos*. Recuperado de <http://imco.org.mx/indices/#!/un-puente-entre-dos-mexicos/>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2015). *Encuesta Intercensal 2015*. Recuperado de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/información/dur/población/educacion.aspx?tema=me&e=10>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2017). *Conociendo a Durango*. Recuperado de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/conociendo/702825093938.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/conociendo/702825093938.pdf)

- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2018). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). Recuperado 5 septiembre, 2018, de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2018, 1 noviembre). Estratificación de empresas Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado 1 noviembre, 2018, de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/descarga/?ti=6>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2018, 1 noviembre). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018). Recuperado 1 noviembre, 2018, de <https://www.inegi.org.mx/app/scian/>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2019). *Módulo de Bienestar Autorreportado 2019. BIARE. Documento metodológico*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/investigacion/bienestar/piloto/>
- Izquierdo, R., Novillo, L. A., y Mocha, J. V. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas, Universidad y sociedad. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 9(3).
- Joglar, N. (2014). *Motivación y Reconocimiento Laboral*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Johns, G., y Miraglia, M. (2015). The reliability, validity, and accuracy of self-reported absenteeism from work: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), 1–14.
- Keyes, C. L. M. (2006). Subjective Well-Being in Mental Health and Human Development Research Worldwide: An Introduction. *Social Indicators Research*, 77(1), 1–10. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-005-5550-3>
- Keyes, C. y Shapiro, A. D. (2004). Social well-being in the United States: A descriptive epidemiology. *How Healthy Are We*, 15(3), 350–372. Retrieved from [scholar.google.com.mx](http://scholar.google.com.mx)
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Shaufeli, W. B., de Vet, H., y van der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. *JOEM*, 53(8), 856–866.
- Kuhl, J. (2000). A functional-design approach to motivation and self-regulation: the dynamics of personality systems interactions. En M. Boekaerts, R. Pintrich, y M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation* (p. 111–169). San Diego, EUA: Academic Press.

- Lapo, M., y Jácome, M. J. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial ICE-FEE-UCSG*, Ed. 36 9(4).
- Lawler III, E. E. (2015). Creating Talent Agility. Recuperado en November 27, 2018, de <https://www.forbes.com/sites/edwardlawler/2015/01/21/creating-talent-agility/>
- Lent, R. W. (2004). Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial. Adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51(4), 482–509. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.4.482>
- Lepak, D., Smith, K. G., y Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, (32), 180–194.
- Lizcano, J. (2004). *Rentabilidad Empresarial: Propuesta de análisis y Evaluación*. Madrid: Imprenta Modelo.
- Llano, C. (2004). *Humildad y liderazgo. ¿Necesita el empresario ser humilde?* Cd. de México: Ediciones Ruz.
- Llorens, S. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: un estudio de caso en una empresa de construcción. *Revista Directivos Construcción*, 220, 48–58.
- López, P., Díaz, Z., Segredo, A. M., y Pomares, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 3–14. Retrieved from <http://scielo.sld.cu>
- Luna-Arocas, R. (2018). *Gestión del Talento; De los Recursos Humanos a la Dirección de Personas Basada en el Talento (DPT)*. Madrid, España: Piramide.
- Lupano, A., y Castro, M. L. (2007). Teorías Implícitas del Liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de Psicología*, 89(1), 7–28. Recuperado de <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N89-1.pdf>
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M., Schaufeli, W. B., y Schwab, R. L. (1986). Maslach burnout inventory. *Consulting Psychologists Press*, 21, 3463–3464.
- Medina, A. (2017). México podría convertirse potencia en manufactura en 2018. Forbes.
- Mejía, A., y Montoya, A. (2010). Capacitación integral del talento humano por competencias, orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo. Colombia: Universidad San Buenaventura.
- Mesa, E. (2007). La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 73.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., y Axelrod, H. (2001). *The War for Talent* (18th ed.). Boston, E.U.A.: Harvard Business School Press.



- Mill, J. S. (1859). *Sobre la libertad*. Buenos Aires: Aguilar.
- Millán, G. (2006). *Rotación de Personal*. México: Ethos.
- Millán, R., y Castellanos, R. (2018). *Bienestar subjetivo en México*. México: Instituto de Investigaciones Sociales.
- Mohammed, A. (2018). Vida saludable, bienestar y objetivos de desarrollo sostenible. *Boletín de la Organización Mundial de la Salud*.
- Molero, A., Recio, P., y Cuadrado, I. (2010). Transformational and transactional leadership: An analysis of the factor structure of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Psicothema*, 22(3), 495–501.
- Molloy, J. C., y Barney, J. B. (2015). Who captures the value created with human capital? A market-based view. *Academy of Management Review*, (29), 309–325.
- Molina, R. (2008). Características del crecimiento de las MIPYME's manufactureras. *Conciencia tecnológica*, 36, (julio-diciembre), pp. 20-28.
- Mondragón, M. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento científico*, 8(1), 98-104.
- Moreno, Z., e Ibarra, L. E. (2017). Fiabilidad y validez de la escala de felicidad de Lima en trabajadores de empresas de servicios. *Desarrollo Gerencial*, 9(1), 16–34.
- Morin, E. (2004). *Introducción al pensamiento complejo* (Rev. ed.). Barcelona: Gedisa.
- Mosrin, A., Boudriás, J.-S., y Marsh, H. (2017). Complementary Variable- and Person-Centered Approaches. *J Bus Psychol*, 395-419.
- Mungaray, A., Osuna J.G., Ramírez, M., Ramírez, N. y Escamilla, A. (2015). Emprendimiento de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis económicas: El caso de Baja California, 2008-2011. *Frontera Norte* Vol. 27, núm 53 (p 115-146).
- Nogueira, A., Varela, C., Batista, M., y Weiler, M. (2017). Creativity and innovation for corporate happiness management. *Brazilian Journal of Science and Technology*, 2-20.
- Omodei, M. M. y Wearing, A. J. (1990). Need satisfaction and involvement in personal projects: Toward an integrative model of subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(4), 762–769. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.4.76>

- Organización Mundial de la Salud. (2013, July 26). OMS Informe sobre la salud en el mundo 2000 - Mejorar el desempeño de los sistemas de salud. Recuperado en November 26, 2018, de <https://www.who.int/whr/2000/es/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2005). *Manual de Oslo*. (3 Ed.). Recuperado de [http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0011/11696.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0011/11696.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. OCDE. (2003). *Manual de Frascati*. París: FECYT.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2016). <http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/archivos-2016.htm>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2018). Getting it Right: Prioridades estratégicas para México. *Éditions OCDE*, <https://doi.org/10.1787/9789264292871-es>
- Pamies, M., Ryan, G., y Valverde, M. (2017). Diseño de la investigación. En J. Amat, y A. Rocafort (Eds.), *Cómo investigar: Trabajo fin de grado, tesis de máster, tesis doctoral y otros proyectos de investigación* (pp. 107–126). Madrid, España: Profit Editorial.
- Parks, N., Peterson, C., y Seligman, M. (2006). Character strengths in fifty-four nations and the fifty US states. *The Journal of Positive Psychology, July 2006; 1(3): 118–129, 1(3), 118–129*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/17439760600619567>
- Peiró, J. M., Tordera, N., Lorente, L., Rodríguez, I., y Ayala, Y. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación. *Papeles Del Psicólogo, 35(1), 5–14*. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77830184002>
- Peláez-León, J. D., García-Solarte, M., y Azuero-Rodríguez, A. R. (2014). La relación estratégica entre gestión humana y la responsabilidad social empresarial: Avances de una explicación en un caso colombiano. *Suma de Negocios, 5(11), 15–28*. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70016-3](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70016-3)
- Perilla, L. E., y Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones, 33(2), 95–108*. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Peteraf, M. A., y Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics, (24), 309–323*.
- Peterson, C., y Seligman, M. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification* (Ed. rev.). Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=vKzmCwAAQBAJ&oi=fnd&pg>

=PR9&dq=seligman+y+peterson&ots=sRgl9Mjdz&sig=4wchCnN4GZcfBrn8kqeRfr  
OaVZ8#v=onepage&q=seligman%20y%20peterson&f=false

- Ployhart, R. E., y Moliterno, T. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36, 127–150.
- Podsakoff, M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Porret, M. (2010). *Gestión del Talento; Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books/about/Gesti%C3%B3n\\_de\\_personas.html?id=hF85GRhUnf4C&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/Gesti%C3%B3n_de_personas.html?id=hF85GRhUnf4C&redir_esc=y)
- Posada, R., Aguilar, O. C., y Peña, N. B. (2016). *Análisis Sistémico de la micro y pequeña empresa en México*. México, México: Pearson.
- Prieto, P., y Sandino, M. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: CLACSO.
- Rahman, S. A., Amran, A., Ahmad, N. H., y Taghizadeh, S. K. (2016). Enhancing the Wellbeing of Base of the Pyramid Entrepreneurs through Business Success: The Role of Private Organizations. *Social Indicators Research*, 127(1), 195–216. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-015-0951-4>
- Real Academia Española. (2019). *DRAE*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?id=5Tfw6F>
- Reichert, F., Freitas, C., y Zawislak, P. (2015). Capacidades y trayectorias de innovación de empresas brasileñas. *Revista de Administração Mackenzie*, 16 (5), 161-194.
- Reyes, L., López, R., y Reyes, A. (2016). Bienestar subjetivo en directivos de la Empresa de Transporte de Oriente. *Encuentros*, 89-103.
- Reyes, A. (1998). *Administración de Personal*. México: Limusa.
- Rivero, A. G., y Dabos, G. E. (2017). Gestão diferencial de recursos humanos: umarevisão e integração da literatura. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 39–51. Retrieved from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232017000100039&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232017000100039&script=sci_abstract&tlng=pt)
- Romero, D. (2009). Dimensión estratégica de la pequeña y mediana industria en el contexto del desarrollo endógeno nacional. *Revista de Ciencias Sociales*, XV, 4, diciembre, pp. 727-737.

- Rueda, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Visión Futuro*, 15(1), 1–18.
- Ryff, C. D. (2017). Eudaimonic well-being, inequality, and health: Recent findings and future directions. *International Review of Economics*, 64(2), 159–178. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s12232-017-0277-4>
- Ryff, C. D., y Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719–727.
- Saavedra, M. L., y Tapia, B. (2011). Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Economía*, (32), 11–36. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195623319002>
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: una perspectiva desde la psicología positiva. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva Aplicada* (Rev. ed., pp. 1–15). Bilbao, Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., y Grau, R. (2000). Desde el Burnout al engagement ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología Del Trabajo y Las Organizaciones*, 16(2), 117–134.
- Salas, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. (Tesis doctoral). España: Universidad de Valencia.
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137–159. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8)
- Sansores, E. A., y Navarrete, J. E. (2018). Crecimiento de las Micro, Pequeñas y Mediana Empresas: un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1–33. Recuperado de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055767010/index.html>
- Santoro, G., Ferraris, A., Giacosa, E., y Giovando, G. (2016). How SMEs Engage in Open Innovation: a Survey. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(2), 561–574. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0350-8>
- Schumpeter, J. A. (1971). *Historia del análisis económico*. Barcelona, España: Ariel.
- Scott, J. (2011). *New standards for long-term business survival: sustainable business performance*. CA.: Sustainable Business Performance.
- Seligman, M. (2017). *Floreecer*. Ciudad de México, México: Oceano.
- Seligman, M., Gillham, J., Reivich, K., y Linkins, M. (2009). Positive education: Positive psychology and classroom interventions. *Oxford Review of Education*, 35, 293–311.

- Sivanathan, N., Arnold, K., Turner, N., y Fetter, J. (2004). Leading Well: Transformational Leadership and Well-Being. *Positive Psychology in Practice*, 1(2), 241–255. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Stone, A. A., y Mackie, C. (2013). *Subjective well-being: Measuring happiness, suffering, and other dimensions of experience*. (Rev. ed.). Washington, DC, US: National Academies Press.
- SUMANAR - Recursos Humanos, (s/f). Recuperado el 21 de septiembre de 2018, de <http://www.sumanar.com.ar/files/MaterialLectura/39pdf>.
- Taborda, C., Estevao, C., y Nunes, S. (2013). Innovation management in the Beira Interior SME's: the manager perspectives. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 124–129. Recuperado de <http://www.tnmstudies.net/index.php/ectms/article/download/595/1022>
- Teoh, K., Coyne, I., Devonish, D., Leather, y Zarola, A. (2016). The interaction between supportive and unsupportive manager behaviors on employee work attitudes. *Personnel Review*, 45(6), 1386–1402. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0136>
- The McKinsey Quarterly. (1998). The War for Talent. Retrieved November 1, 2018, from [http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos\\_pdf/gestao/The\\_war\\_for\\_talent.pdf](http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos_pdf/gestao/The_war_for_talent.pdf)
- Tubay-Posada, M. J. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), 1–5. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21328600001>
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., y Milner, C. (2002). Transformational Leadership and Moral Reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304–311. Recuperado de [https://www.nipc.ir/uploads/Turner\\_12099.pdf](https://www.nipc.ir/uploads/Turner_12099.pdf)
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., y Brockbank, W. (2017). Competencies for HR Professionals Who Deliver Outcomes. *Employment Relations Today*, 44(2), 37–44. <https://doi.org/10.1002/ert.21623>
- Valderrama, A. V. (2018). Liderazgo transformacional del director en la gestión educativa en una institución educativa pública. *Universidad Cesar Vallejo, Lima*.
- Valderrama, A.L., Neme, O., y García, M. (2019). Determinantes de las habilidades de innovación en las MIPES de la Zona Metropolitana del Valle de México, *Innovar* 29 (74).
- Valdés, M. (1991). *Dos aspectos en el concepto de bienestar*. Doxa: Barcelona.

- Vázquez, L. (2018). El bienestar laboral como una ventaja competitiva en las organizaciones. Medellín: Orbis.
- Vázquez, C. y Hervás, G. (2014). *La Ciencia del Bienestar: Fundamentos de una Psicología Positiva*. Madrid, España: Alianza.
- Vázquez, S. (2015). *Un modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10347/13940>
- Velázquez, G.(2014). Perfil del líder y Dirección de las organizaciones mexicanas. *Revista Desarrollo Gerencial, Vol. 6 Núm. 2, Barranquilla-Colombia*.
- Vélez, Á., Restrepo, L., Garzón, M., y Méndez, C. (2005). *Protocolo de investigación, Grupo de perdurabilidad Empresarial*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Villaroya, M. (2012). *Las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional*. Cataluña: ROVIRA I VIRGILI .
- Vinacua, B. V., y Martori, J. C. (2003). *Análisis estadístico con SPSS para windows: Estadística multivariante. II* (2nd ed.). México: McGraw-Hill.
- Walter, C. E., Veloso, C. M., y Fernández, O. (2017). La gestión de la innovación en las Micro y Pequeñas Empresas: un análisis del grado de innovación. Presentado en el Congreso internacional de investigación en Ciencias Administrativas, Puerto Vallarta, México.
- Warr, P. (2013). How to think about and measure psychological well-being. En M. Wang, R. R. Sinclair, y L. E. Tedrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology* (First, pág. 77). New York.: Psychology Press/Routledge.
- Warr, P., y Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. En E. Diener, S. Oishi, y L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being* (pp. 2–23). Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Waterman, A. S. (2007). Doing Well: The Relationship of Identity Status to Three Conceptions of Well-Being. *Identity, 7*(4), 289–307. <https://doi.org/10.1080/15283480701600769>
- Wood, A. M., Linley, A., Maltby, J., Kashdan, T. B., y Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences, 50*, 15–19.
- World Happiness Report. (2019). *World Happiness Report 2017*. Recuperado de <http://worldhappiness.report/download/>

Wright, M., y Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, (28), 247–276.

## Anexos

### Anexo I. Cuestionarios aplicados a la prueba piloto

#### Cuestionario aplicado a Gerente/Directivo.

Los datos proporcionados en esta encuesta son totalmente confidenciales y únicamente para fines de investigación académica, tenga a bien contestar lo que verdaderamente opina. Se le agradece su tiempo y disposición para realizar esta encuesta.

#### Datos Generales

Favor de proporcionar su correo electrónico si cuenta con uno:

1.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa? \_\_\_\_\_ años.

2.- ¿Cuál es el tipo de industria o giro?

1. Transformación	2- Metalmecánica
3. Agropecuaria	4. Construcción
5. Otra, ¿Cuál?	

3.- Número de personas que trabajan en su empresa incluyendolo a usted: \_\_\_\_\_ personas.

4.- ¿Cuál es su puesto en la empresa?

1. Director/Gerente general	2. Gerente o Encargado de Personal
3. Otro, ¿Cuál?	

5.- ¿Cuál es su antigüedad en el puesto actual? \_\_\_\_\_ años.

6.- ¿De no importarle favor de indicar su edad? \_\_\_\_\_

7.- ¿Cuál es su nivel máximo de estudios?

1. Educación básica (primaria y secundaria)	2. Bachillerato/preparatoria
3. Técnico superior universitario	4. Licenciatura/Ingeniería
5. Maestría	6. Doctorado
7. Otro, ¿Cuál?	

8.- Género

1. Hombre	2. Mujer
-----------	----------

9.- ¿Existe en su empresa departamento de Recursos Humanos como unidad organizativa independiente con un responsable?

1. Si	2. No
-------	-------

En caso afirmativo indicar número de trabajadores en dicho departamento \_\_\_\_\_.

10.- Indique si su empresa realiza habitualmente planeación formal (organiza estrategias y objetivos que se proyectan por escrito) y, en su caso, a que tiempo la realiza.

No	Sí	¿A qué tiempo?			
		3 meses	6 meses	1 año	+ de un año

11.- ¿Su empresa tiene actividad internacional?

Si	No
----	----

12.- Tasa de rotación de empleados aproximada en los últimos 3 años (solo abandonos voluntarios) \_\_\_\_\_%



**13.- ¿Considera que su empresa tiene problemas para retener al personal?**

No	Sí	¿En cuales puestos?
----	----	---------------------

**14.- Determine el grado en que la empresa está orientada en la gestión del talento, es decir las prácticas para atraer, seleccionar, desarrollar, descubrir, y / o capacitar, al personal con el mejor perfil para realizar las tareas en sus áreas;**

Considerando: 1 como nulo o casi nada orientada, 2 poco orientada, 3 medianamente orientada, 4 mayormente orientada, 5 totalmente orientada.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**15.- A continuación, se le presentan algunas afirmaciones relativas a la forma en que la empresa ha adquirido conocimientos; determine el grado en el que se encuentra;**

Considerando: 1 como nulo o muy poco, 2 poco, 3 medianamente, 4 mayormente, 5 totalmente.

	1	2	3	4	5
1. La empresa ha adquirido y usado nuevos y relevantes conocimientos que proveen de una ventaja competitiva durante los últimos 3 años.					
2. Los miembros de la empresa han adquirido capacidades y habilidades clave que proveen de una ventaja competitiva durante los últimos 3 años.					
3. Las mejoras organizacionales han surgido fundamentalmente de los nuevos conocimientos adquiridos en la organización durante los últimos 3 años.					
4. La empresa ha sido una organización que aprende durante los últimos 3 años.					

**16.- ¿Cuáles son los principales y más relevantes conocimientos adquiridos y usados por la empresa?**

**16.1 ¿Qué ventaja competitiva han generado?**

**17.- ¿Cuáles son las capacidades y habilidades clave adquiridas por los miembros de la empresa?**

**17.1 ¿Qué ventaja competitiva han generado?**

**18.- ¿Qué mejoras han surgido fundamentalmente por la introducción de nuevos conocimientos en la empresa?**

**19.- ¿Qué muestra que la empresa se está convirtiendo en una organización que aprende?**

**20.- ¿De cuál de las dos siguientes afirmaciones, percibe que su empresa está más próxima?**

Siendo el 0 el punto intermedio.

En esta empresa nos esforzamos sobretodo en conseguir unos costes más bajos que nuestros competidores (seríamos como Hyundai en el sector automotriz).	3 2 1 0 1 2 3	En esta empresa nos esforzamos sobretodo en crear productos y servicios que el cliente perciba como únicos, bien por sus prestaciones, su calidad, imagen de marca... (Seríamos como Mercedes Benz en el sector automotriz).
--	---------------	--

**21.- Considerando todo lo que sea “nuevo” es decir que represente un cambio significativo, tomando en cuenta que no tiene que ser nuevo en la industria o en el mercado, pero sí para su empresa, indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones pensando en los últimos 3 años.**

Considere: 1 como nada de acuerdo, 2 poco de acuerdo, 3 medianamente de acuerdo, 4 de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1. La tasa de introducción de nuevos productos o servicios ha crecido rápidamente en la empresa.					
2. La tasa de introducción de nuevos métodos de producción o de prestación de servicios ha crecido rápidamente en la empresa.					
3. En comparación con sus competidores, la empresa se ha vuelto mucho más innovadora.					

**22.- Responda las siguientes preguntas tomando en cuenta la situación de su empresa en los últimos 3 años. En relación con sus principales competidores ¿cuál es el desempeño en las siguientes áreas?**

Escala del 1 al 5 donde 1 es el mínimo desempeño y 5 mayor que sus competidores.

	1	2	3	4	5
1. Desempeño del negocio medido por el retorno sobre los activos.					
2. Desempeño del negocio medido por el retorno sobre capital.					
3. Desempeño del negocio medido por el retorno sobre ventas.					
4. La participación de mercado en sus principales productos.					

**¡Gracias por su tiempo, disposición y sinceridad!**

### Cuestionario Trabajadores.

Los datos proporcionados en esta encuesta son totalmente confidenciales y únicamente para fines de investigación académica, tenga a bien contestar lo que verdaderamente opina. Se le agradece su tiempo y disposición para su participación.

#### Datos Generales

1.- ¿Cuántos años lleva laborando en su empresa? \_\_\_\_\_ años.

2.- ¿Cuál es su puesto en la empresa? Maque una respuesta

1. Director/gerente general	2. Gerente de RRHH/Encargado de personal
3. Gerente de área	4. Supervisor
5. Empleado especializado/profesionista/técnico	6. Empleado operativo
7. Otro, ¿Cuál?	

3.- Favor de indicar su antigüedad en su puesto actual \_\_\_\_\_

4.- De no importarle favor de indicar su edad \_\_\_\_\_

5.- ¿Cuál es su nivel máximo de estudios? Marque una respuesta.

1. Estudios básicos (primaria y secundaria)	2. Bachillerato/preparatoria general
3. Técnico superior universitario	4. Licenciatura
5. Maestría	6. Doctorado

6.- Género:

1. Hombre	2. Mujer
-----------	----------

7.- A continuación, determine el grado en que percibe que la dirección toma acciones en la empresa;

Considere: 1 como nulo o casi nada, 2 poco, 3 medianamente, 4 lo realiza, 5 totalmente. Marque solo un número por enunciado.

	1	2	3	4	5
1. La administración está siempre en la búsqueda de nuevas oportunidades para cada área o departamento, así como para la organización en general.					
2. La administración tiene una clara visión de los objetivos finales de la empresa.					
3. La administración logra motivar al resto de la empresa.					
4. La administración siempre actúa como la principal fuerza de liderazgo.					
5. Existen líderes en la empresa capaces de motivar y guiar a sus colegas en el trabajo.					

8.- Determine cómo se siente al respecto de las siguientes afirmaciones. Marque solo un número por enunciado.

1 totalmente en desacuerdo, 2 poco de acuerdo, 3 medianamente de acuerdo, 4 de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo. Marque solo un número por enunciado.

	1	2	3	4	5
1. La gerencia en mi empresa toma en cuenta el punto de vista de los trabajadores.					
2. Estoy seguro que la empresa siempre tratará de darme un trato justo.					

3. La gerencia en mi empresa está preparada para obtener ventaja engañando a los trabajadores.					
4. La empresa tiene un mal futuro a menos que tenga mejores gerentes o directores.					
5. Se puede confiar en que la gerencia tomará buenas decisiones para el futuro de la empresa.					
6. Percibo que el gerente/director hace un trabajo eficiente.					

**9.- A continuación, se presenta una lista de afirmaciones que describen como la gente se puede sentir en el trabajo. Considerando su trabajo en las últimas cuatro semanas, por favor indique el nivel en que está de acuerdo con cada afirmación, considerando:**

1 totalmente en desacuerdo, 2 poco de acuerdo, 3 medianamente de acuerdo, 4 de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo. Marque solo un número por enunciado.

1. Valoro a la gente con la que trabajo	1	2	3	4	5
2. Encuentro mi trabajo emocionante	1	2	3	4	5
3. Sé que soy capaz de hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
4. Siento que mi trabajo es reconocido	1	2	3	4	5
5. Quiero tener iniciativa en mi trabajo	1	2	3	4	5
6. Disfruto trabajar con la gente en mi trabajo	1	2	3	4	5
7. Me gusta mi trabajo	1	2	3	4	5
8. Me siento confiado en mi trabajo	1	2	3	4	5
9. Siento que los esfuerzos que realizo son apreciados	1	2	3	4	5
10. Cuido del buen funcionamiento de mi empresa	1	2	3	4	5
11. Me llevo bien con la gente en mi trabajo	1	2	3	4	5
12. Estoy orgulloso del trabajo que tengo	1	2	3	4	5
13. Me siento efectivo y competente en mi trabajo	1	2	3	4	5
14. Sé que la gente cree en los proyectos o tareas que realizo	1	2	3	4	5
15. Me gusta asumir retos en mi trabajo	1	2	3	4	5
16. Tengo una relación de confianza con la gente con la que trabajo	1	2	3	4	5
17. Mi trabajo tiene sentido	1	2	3	4	5
18. Siento que sé lo que tengo que hacer en mi trabajo	1	2	3	4	5
19. Siento que la gente con la que trabajo reconoce mis habilidades	1	2	3	4	5
20. Quiero contribuir a lograr las metas de mi empresa	1	2	3	4	5
21. Siento que la gente con la que trabajo me acepta como soy	1	2	3	4	5
22. Tengo un gran sentido de realización en mi trabajo	1	2	3	4	5
23. Conozco lo que valgo como trabajador	1	2	3	4	5
24. Me siento pleno e identificado en esta empresa	1	2	3	4	5
25. Quiero participar en mi empresa más allá de mis deberes laborales	1	2	3	4	5

**Gracias por su participación.**

## Anexo II. Instrumentos aplicados a la muestra poblacional total

### Cuestionario Directivo/Gerente de Recursos Humanos.

\*Los datos aquí proporcionados son totalmente confidenciales y únicamente para fines de investigación académica, tenga a bien contestar lo que verdaderamente opina. Se le agradece su tiempo y disposición para realizar esta encuesta\*

#### Datos Generales

Favor de proporcionar su correo electrónico si cuenta con uno:

1.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa? \_\_\_\_\_ años.

2.- ¿Cuál es el tipo de industria o giro?

1. Transformación	2- Metalmecánica
3. Agropecuaria	4. Construcción
5. Alimentos	6. Forestal
7. Minería	8. Otra

3.- Número de personas que trabajan en su empresa incluyéndolo a usted: \_\_\_\_\_ personas.

4.- ¿Cuál es su puesto en la empresa?

1. Director/Gerente general	2. Gerente o Encargado de Personal
3. Otro, ¿Cuál?	

5.- ¿Cuál es su antigüedad en el puesto actual? \_\_\_\_\_ años.

6.- ¿De no importarle favor de indicar su edad? \_\_\_\_\_

7.- ¿Cuál es su nivel máximo de estudios?

1. Educación básica (primaria y secundaria)	2. Bachillerato/preparatoria
3. Técnico superior universitario	4. Licenciatura/Ingeniería
5. Maestría	6. Doctorado
7. Otro, ¿Cuál?	

8.- Género

1. Hombre	2. Mujer
-----------	----------

9.- ¿Existe en su empresa departamento de Recursos Humanos como unidad organizativa independiente con un responsable?

1. Si	2. No
-------	-------

En caso afirmativo indicar número de trabajadores en dicho departamento \_\_\_\_\_.

10.- Indique si su empresa realiza habitualmente planeación formal (organiza estrategias y objetivos que se proyectan por escrito) y, en su caso, a que tiempo la realiza.

1. No	2. Sí	¿A qué tiempo?	
		3 meses	6 meses
		1 año	Más de 1 año

11.- ¿Su empresa tiene actividad internacional? (Importa o exporta productos terminados y/o insumos para la producción).

1. Si	2. No
-------	-------

12.- Tasa de rotación de empleados aproximada en los últimos 3 años o bien en el último año si su empresa tiene menos de eso en el entorno (solo abandonos voluntarios) \_\_\_\_\_%.

**13.- ¿Considera que su empresa tiene problemas para retener al personal?**

1.No	2.Sí	¿En cuales puestos?

**14.- Determine el grado en que la empresa está orientada en la gestión del talento, es decir las prácticas para atraer, seleccionar, desarrollar, descubrir, y / o capacitar, al personal con el mejor perfil para realizar las tareas en sus áreas;**

Considerando: 1 como nulo o casi nada orientada, 2 poco orientada, 3 medianamente orientada, 4 mayormente orientada, 5 totalmente orientada.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**15.- A continuación, se le presentan algunas afirmaciones relativas a la forma en que la empresa ha adquirido conocimientos; determine el grado en el que se encuentra;**

Considerando: 1 como nulo o muy poco, 2 poco, 3 medianamente, 4 mayormente, 5 totalmente.

	1	2	3	4	5
1. La empresa ha adquirido y usado nuevos y relevantes conocimientos que proveen de una ventaja competitiva durante los últimos 3 años o el último año si su empresa es de reciente creación.					
2. Los miembros de la empresa han adquirido capacidades y habilidades clave que proveen de una ventaja competitiva durante los últimos 3 años o el último año si su empresa es de reciente creación..					
3. Las mejoras organizacionales han surgido fundamentalmente de los nuevos conocimientos adquiridos en la organización durante los últimos 3 años o el último año si su empresa es de reciente creación.					
4. La empresa ha sido una organización que aprende durante los últimos 3 años o el último año si su empresa es de reciente creación..					

**16.- ¿De cuál de las dos siguientes afirmaciones, percibe que su empresa está más próxima? Seleccione únicamente un valor, ya sea del 0 a la derecha o del 0 a la izquierda según sea la afirmación que más describa sus estrategias. Siendo el 0 un punto intermedio si considera que aplica estrategias de los dos casos por igual.**

En esta empresa nos esforzamos sobretodo en conseguir unos costes más bajos que nuestros competidores (seríamos como Hyundai en el sector automotriz).	3 2 1 0 1 2 3	En esta empresa nos esforzamos sobretodo en crear productos y servicios que el cliente perciba como únicos, bien por sus prestaciones, su calidad, imagen de marca... (Seríamos como Mercedes Benz en el sector automotriz).
--	---------------	--

**17.- Considerando todo lo que sea “nuevo” es decir que represente un cambio significativo, tomando en cuenta que no tiene que ser nuevo en la industria o en el mercado, pero sí para su empresa, indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones pensando en los últimos 3 años o el último año si su empresa es de reciente creación.**

Considere: 1 como nada de acuerdo, 2 poco de acuerdo, 3 medianamente de acuerdo, 4 de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
1. La tasa de introducción de nuevos productos o servicios ha crecido rápidamente en la empresa.					
2. La tasa de introducción de nuevos métodos de producción o de prestación de servicios ha crecido rápidamente en la empresa.					
3. En comparación con sus competidores, la empresa se ha vuelto mucho más innovadora.					

**18.- Responda las siguientes preguntas tomando en cuenta la situación de su empresa en los últimos 3 años. En relación con sus principales competidores ¿cuál es el desempeño en las siguientes áreas?**

Escala del 1 al 5 donde 1 es el mínimo desempeño y 5 mayor que sus competidores.

	1	2	3	4	5
1. Desempeño del negocio medido por el retorno sobre los activos.					
2. Desempeño del negocio medido por el retorno sobre capital.					
3. Desempeño del negocio medido por el retorno sobre ventas.					
4. La participación de mercado en sus principales productos.					

**19.- A continuación, se presenta una lista de afirmaciones que describen como la gente se puede sentir en el trabajo. Considerando su trabajo en las últimas cuatro semanas, por favor indique el nivel en que está de acuerdo con cada afirmación, considerando:**

1 totalmente en desacuerdo, 2 poco de acuerdo, 3 medianamente de acuerdo, 4 de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo. Marque solo un número por enunciado.

	1	2	3	4	5
1. Valoro a la gente con la que trabajo					
2. Encuentro mi trabajo emocionante					
3. Sé que soy capaz de hacer mi trabajo					
4. Siento que mi trabajo es reconocido					
5. Quiero tener iniciativa en mi trabajo					
6. Disfruto trabajar con la gente en mi trabajo					
7. Me gusta mi trabajo					
8. Me siento confiado en mi trabajo					
9. Siento que los esfuerzos que realizo son apreciados					
10. Cuido del buen funcionamiento de mi empresa					
11. Me llevo bien con la gente en mi trabajo					
12. Estoy orgulloso del trabajo que tengo					
13. Me siento efectivo y competente en mi trabajo					
14. Sé que la gente cree en los proyectos o tareas que realizo					
15. Me gusta asumir retos en mi trabajo					
16. Tengo una relación de confianza con la gente con la que trabajo					
17. Mi trabajo tiene sentido					
18. Siento que sé lo que tengo que hacer en mi trabajo					
19. Siento que la gente con la que trabajo reconoce mis habilidades					
20. Quiero contribuir a lograr las metas de mi empresa					
21. Siento que la gente con la que trabajo me acepta como soy					
22. Tengo un gran sentido de realización en mi trabajo					
23. Conozco lo que valgo como trabajador					
24. Me siento pleno e identificado en esta empresa					
25. Quiero participar en mi empresa más allá de mis deberes laborales					

**¡Gracias por su tiempo, disposición y sinceridad!**

### Cuestionario Trabajadores.

\*Los datos proporcionados en esta encuesta son totalmente confidenciales y únicamente para fines de investigación académica, tenga a bien contestar lo que verdaderamente opina. Se le agradece su tiempo y disposición para realizar esta encuesta\*.

#### Datos Generales

1.- ¿Cuántos años lleva laborando en su empresa? \_\_\_\_\_ años.

2.- ¿Cuál es su puesto en la empresa? Maque solo una respuesta

1. Director/gerente general	2. Gerente de RRHH/Encargado de personal
3. Gerente de área	4. Supervisor
5. Empleado especializado/profesionista/técnico	6. Empleado operativo
7. Otro, ¿Cuál?	

3.- Favor de indicar su antigüedad en su puesto actual \_\_\_\_\_

4.- De no importarle favor de indicar su edad \_\_\_\_\_

5.- ¿Cuál es su nivel máximo de estudios? Marque una respuesta.

1. Estudios básicos (primaria y secundaria)	2. Bachillerato/preparatoria general
3. Técnico superior universitario	4. Licenciatura
5. Maestría	6. Doctorado

6.- Género:

1. Hombre	2. Mujer
-----------	----------

7.- A continuación, determine el grado en que percibe que la dirección toma acciones en la empresa;

Considere: 1 como nulo o casi nada, 2 poco, 3 medianamente, 4 lo realiza, 5 totalmente. Marque solo un número por enunciado.

	1	2	3	4	5
1. La administración está siempre en la búsqueda de nuevas oportunidades para cada área o departamento, así como para la organización en general.					
2. La administración tiene una clara visión de los objetivos finales de la empresa.					
3. La administración logra motivar al resto de la empresa.					
4. La administración siempre actúa como la principal fuerza de liderazgo.					
5. Existen líderes en la empresa capaces de motivar y guiar a sus colegas en el trabajo.					

8.- Determine cómo se siente al respecto de las siguientes afirmaciones. Marque solo un número por enunciado, lea detenidamente cada afirmación.

1 totalmente en desacuerdo, 2 poco de acuerdo, 3 medianamente de acuerdo, 4 de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo. Marque solo un número por enunciado.

	1	2	3	4	5
1. La gerencia en mi empresa toma en cuenta el punto de vista de los trabajadores.					
2. Estoy seguro que la empresa siempre tratará de darme un trato justo.					
3. La gerencia en mi empresa está preparada para obtener ventaja engañando a los trabajadores.					
4. La empresa tiene un mal futuro a menos que tenga mejores gerentes o directores.					
5. Se puede confiar en que la gerencia tomará buenas decisiones para el futuro de la empresa.					
6. Percibo que el gerente/director hace un trabajo eficiente.					

9.- A continuación, del 1 al 5 que tan pleno/a diría que se siente con los siguientes aspectos en su trabajo, considerando 1 como nada o nulo, 2 solo un poco, 3 medianamente, 4 pleno/a y 5 totalmente pleno/a.



Considere su percepción en las últimas cuatro semanas, recuerde que esta información es totalmente confidencial, sea sincero al contestar:

1. Valoro a la gente con la que trabajo	1	2	3	4	5
2. Encuentro mi trabajo emocionante	1	2	3	4	5
3. Sé que soy capaz de hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
4. Siento que mi trabajo es reconocido	1	2	3	4	5
5. Quiero tener iniciativa en mi trabajo	1	2	3	4	5
6. Disfruto trabajar con la gente en mi trabajo	1	2	3	4	5
7. Me gusta mi trabajo	1	2	3	4	5
8. Me siento confiado en mi trabajo	1	2	3	4	5
9. Siento que los esfuerzos que realizo son apreciados	1	2	3	4	5
10. Cuido del buen funcionamiento de mi empresa	1	2	3	4	5
11. Me llevo bien con la gente en mi trabajo	1	2	3	4	5
12. Estoy orgulloso del trabajo que tengo	1	2	3	4	5
13. Me siento efectivo y competente en mi trabajo	1	2	3	4	5
14. Sé que la gente cree en los proyectos o tareas que realizo	1	2	3	4	5
15. Me gusta asumir retos en mi trabajo	1	2	3	4	5
16. Tengo una relación de confianza con la gente con la que trabajo	1	2	3	4	5
17. Mi trabajo tiene sentido	1	2	3	4	5
18. Siento que sé lo que tengo que hacer en mi trabajo	1	2	3	4	5
19. Siento que la gente con la que trabajo reconoce mis habilidades	1	2	3	4	5
20. Quiero contribuir a lograr las metas de mi empresa	1	2	3	4	5
21. Siento que la gente con la que trabajo me acepta como soy	1	2	3	4	5
22. Tengo un gran sentido de realización en mi trabajo	1	2	3	4	5
23. Conozco lo que valgo como trabajador	1	2	3	4	5
24. Me siento pleno e identificado en esta empresa	1	2	3	4	5
25. Quiero participar en mi empresa más allá de mis deberes laborales	1	2	3	4	5

**¡Gracias por su tiempo, disposición y sinceridad!**



Fiabilidad Gerente/Directivos, ítems resultantes para el análisis.

Escala Bienestar Psicológico en el Trabajo.

***Estadísticas de fiabilidad***

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
,946	15

Escala: Ajuste Interpersonal 19.1, 19.16 y 19.21

***Estadísticas de fiabilidad***

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
,819	3

Escala: Prosperidad Laboral 19.12, 19.17 y 19.22

***Estadísticas de fiabilidad***

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
,838	3

Escala: Sentimiento de competencia 19.3, 19.8, y 19.23

***Estadísticas de fiabilidad***

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
,762	3

Escala: Reconocimiento Percibido 19.4, 19.9, y 19.24

***Estadísticas de fiabilidad***

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
,842	3

Escala: Deseo de participación 19.5, 19.15, y 19.25

***Estadísticas de fiabilidad***

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
,758	3

Fiabilidad Trabajadores, ítems resultantes para el análisis.

Escala Bienestar Psicológico en el Trabajo.

***Estadísticas de fiabilidad***

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
,886	15

Escala: Ajuste Interpersonal 19.1, 19.16 y 19.21

***Estadísticas de fiabilidad***

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
,827	3

Escala: Prosperidad Laboral 19.12, 19.17 y 19.22

***Estadísticas de fiabilidad***

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
,865	3

Escala: Sentimiento de competencia 19.3, 19.8, y 19.23

***Estadísticas de fiabilidad***

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
,775	3

Escala: Reconocimiento Percibido 19.4, 19.9, y 19.24

***Estadísticas de fiabilidad***

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
,879	3

Escala: Deseo de participación 19.5, 19.15, y 19.25

***Estadísticas de fiabilidad***

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
,317	3

Cuestionario Bienestar Psicológico en el Trabajo con los ítems analizados.

1. Valoro a la gente con la que trabajo	1	2	3	4	5
3. Sé que soy capaz de hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
4. Siento que mi trabajo es reconocido	1	2	3	4	5
5. Quiero tener iniciativa en mi trabajo	1	2	3	4	5
8. Me siento confiado en mi trabajo	1	2	3	4	5
9. Siento que los esfuerzos que realizo son apreciados	1	2	3	4	5
12. Estoy orgulloso del trabajo que tengo	1	2	3	4	5
15. Me gusta asumir retos en mi trabajo	1	2	3	4	5
16. Tengo una relación de confianza con la gente con la que trabajo	1	2	3	4	5
17. Mi trabajo tiene sentido	1	2	3	4	5
21. Siento que la gente con la que trabajo me acepta como soy	1	2	3	4	5
22. Tengo un gran sentido de realización en mi trabajo	1	2	3	4	5
23. Conozco lo que valgo como trabajador	1	2	3	4	5
24. Me siento pleno e identificado en esta empresa	1	2	3	4	5
25. Quiero participar en mi empresa más allá de mis deberes laborales	1	2	3	4	5

#### **Anexo IV. Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018**

El objetivo de la norma es “Establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo”. En su campo de aplicación se considera lo dispuesto por los numerales 5.1, 5.4, 8.1 y 8.2 de la misma Norma.

5.1 Establecer por escrito, implantar, mantener y difundir en el centro de trabajo una política de prevención de riesgos psicosociales que contemple (Relativo a la planeación formal de la MyPe):

- a) La prevención de los factores de riesgo psicosocial.
- b) La prevención de la violencia laboral.
- c) La promoción de un entorno organizacional favorable.

5.4 Adoptar las medidas para prevenir y controlar los factores de riesgo psicosocial, promover el entorno organizacional favorable, así como para atender las prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y los actos de violencia laboral, con base en lo dispuesto por el Capítulo 8 de la presente Norma.

8.1 Para la prevención de los factores de riesgo psicosocial y la violencia laboral, así como para la promoción del entorno organizacional favorable, los centros de trabajo deberán:

- a) Establecer acciones para la prevención de los factores de riesgo psicosocial que impulsen: el apoyo social, la difusión de la información y la capacitación.
- b) Disponer de mecanismos seguros y confidenciales para la recepción de quejas por prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y para denunciar actos de violencia laboral.

c) Realizar acciones que promuevan el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización; la capacitación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los miembros de la organización; la participación proactiva y comunicación entre sus integrantes; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas laborales regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño.

8.2 Las acciones y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, referidas en el numeral anterior, deberán considerar lo siguiente:

a) En relación con el liderazgo y las relaciones en el trabajo deberán incluir:

1) Acciones para el manejo de conflictos en el trabajo, la distribución de los tiempos de trabajo, y la determinación de prioridades en el trabajo.

2) Lineamientos para prohibir la discriminación y fomentar la equidad y el respeto.

3) Mecanismos para fomentar la comunicación entre supervisores o gerentes y trabajadores, así como entre los trabajadores.

4) Establecer y difundir instrucciones claras a los trabajadores para la atención de los problemas que impiden o limitan el desarrollo de su trabajo, cuando éstos se presenten.

5) Capacitación y sensibilización de los directivos, gerentes y supervisores para la prevención de los factores de riesgo psicosocial y la promoción de entornos organizacionales favorables, con énfasis en lo señalado en los subincisos 1) al 3) de este inciso, según aplique.

b) Respecto a las cargas de trabajo deberán contener:

1) Revisión y supervisión que la distribución de la carga de trabajo se realice de forma equitativa y considerando el número de trabajadores, actividades a desarrollar, alcance de la actividad y su capacitación.

2) Actividades para planificar el trabajo, considerando el proceso productivo, de manera que se tengan las pausas o periodos necesarios de descanso, rotación de tareas y otras medidas necesarias para evitar ritmos de trabajo acelerados.

3) Instructivos o procedimientos que definan claramente las tareas y responsabilidades.

c) En lo que se refiere al control de trabajo deberán comprender:

1) Actividades para involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones sobre la organización de su trabajo; para que participen en la mejora de las condiciones de trabajo y la productividad siempre que el proceso productivo lo permita y cuenten con la experiencia y capacitación para ello.

2) Acciones para acordar y mejorar el margen de libertad y control sobre su trabajo por parte de los trabajadores y el patrón, y para impulsar que éstos desarrollen nuevas competencias o habilidades, considerando las limitaciones del proceso productivo.

3) Reuniones para abordar las áreas de oportunidad de mejora, a efecto de atender los problemas en el lugar de su trabajo y determinar sus soluciones.

d) En lo relativo al apoyo social deberán incluir actividades que permitan:

1) Establecer relaciones entre trabajadores, supervisores, gerentes y patronos para que puedan obtener apoyo los unos de los otros.

2) Realizar reuniones periódicas (semestrales o anuales) de seguimiento a las actividades establecidas para el apoyo social y, en su caso, extraordinarias si ocurren eventos que pongan en riesgo la salud del trabajador o al centro de trabajo.



3) Promover la ayuda mutua y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los trabajadores.

4) Contribuir al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables.

e) En relación con el equilibrio en la relación trabajo-familia, contemplar:

1) Acciones para involucrar a los trabajadores en la definición de los horarios de trabajo cuando las condiciones del trabajo lo permitan.

2) Lineamientos para establecer medidas y límites que eviten las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo.

3) Apoyos a los trabajadores, de manera que puedan atender emergencias familiares, mismas que el trabajador tendrá que comprobar.

4) Promoción de actividades de integración familiar en el trabajo, previo acuerdo con los trabajadores.

f) Respecto al reconocimiento en el trabajo deberán contar con mecanismos que permitan:

1) Reconocer el desempeño sobresaliente (superior al esperado) de los trabajadores.

2) Difundir los logros de los trabajadores sobresalientes.

3) En su caso, expresar al trabajador sus posibilidades de desarrollo.

g) En lo que se refiere a la prevención de la violencia laboral se deberá:

1) Difundir información para sensibilizar sobre la violencia laboral, tanto a trabajadores como a directivos, gerentes y supervisores.

2) Establecer procedimientos de actuación y seguimiento para tratar problemas relacionados con la violencia laboral, y capacitar al responsable de su implementación.

3) Informar sobre la forma en que se deben denunciar actos de violencia laboral.

h) En relación con la información y comunicación que se proporciona a los trabajadores se deberá promover que:

1) El patrón, supervisor o jefe inmediato se comuniquen de forma directa y con frecuencia con los trabajadores sobre cualquier problema que impida o retrase el desarrollo del trabajo.

2) Los cambios en la organización o en las condiciones de trabajo se difundan entre los trabajadores.

3) Los trabajadores puedan expresar sus opiniones sobre la solución de los problemas o la mejora de las condiciones de su trabajo que permitan mejorar su desempeño.

i) Respecto a la capacitación y adiestramiento que se proporciona a los trabajadores se deberá cumplir con:

1) Analizar la relación capacitación-tareas encomendadas.

2) Dar oportunidad a los trabajadores para señalar sus necesidades de capacitación conforme a sus actividades.

3) Realizar una detección de necesidades de capacitación al menos cada dos años e integrar su resultado en el programa de capacitación.