

# nova

# REVISTA

Revista Universitaria de Administración

**Vol. 12, Núm. 20, enero-junio 2020**

**nova** **RU**

Revista Universitaria de Administración  
Vol. 12, Núm. 20, enero-junio 2020



**RU**  
**a**

ISSN: 2007-4042

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

*novaRua*. Revista Universitaria de Administración  
del Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Juan Ignacio Camargo Nassar

*Rector*

Daniel Constandse Cortez

*Secretario General*

Santos Alonso Morales Muñoz  
*Director del Instituto de Ciencias*

*Sociales y Administración*

Jesús Meza Vega

*Director General de*

*Comunicación Universitaria*

COMITÉ EDITORIAL

*Director*

*Carlos Jesús González Macías*

*Jefa del Departamento de*  
*Ciencias Administrativas*

Blanca Lidia Márquez

Miramontes

COMITÉ EDITORIAL INTERNO:

Luis Daniel Azpeitia Herrera

Isaac Leobardo Sánchez Juárez

Jesús Alberto Urrutia de la Garza

Sergio Ignacio Villalba Villalba

COMITÉ EDITORIAL EXTERNO:

Raúl Eduardo Cabrejos Burga, Universidad Alas Peruanas

Daniel Blasco Franch, Universidad de Girona

Rafael Guerrero Rodríguez, Universidad de Guanajuato

Nofal Nagles García, Universidad EAN

Alejandro Palafox Muñoz, Universidad de Quintana Roo

Tamara Tatiana Pando Ezcurra, Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Ismael Manuel Rodríguez Herrera, Universidad Autónoma de Aguascalientes

*novaRua*: Revista Universitaria  
de Administración/Instituto de  
Ciencias Sociales y Administración.  
Universidad Autónoma de Ciudad  
Juárez. Ciudad Juárez, Chih.:  
UACJ, 2013 - .

Vol. 12, núm. 20; 21 cm.

ISSN: 2007-4042

Semestral

1. Administración–Publicaciones  
periódicas
2. Administración de empresas  
– Publicaciones periódicas
3. Gestión de empresas  
–Publicaciones periódicas
4. Administración–Investigación  
–Publicaciones periódicas

HD28 R83 2010

La edición, diseño y producción  
editorial de este documento estuvo  
a cargo de la DIRECCIÓN GENERAL  
DE COMUNICACIÓN UNIVERSITARIA,  
a través de la SUBDIRECCIÓN DE  
EDITORIAL Y PUBLICACIONES.

Diagramación:

*Jesús Gerardo García Arballo*

Cuidado de la edición:

*Subdirección de Publicaciones*

Fotografía de portada:

Tomada de <https://www.unsplash.com/>

*NOVARUA*. Revista Universitaria de Administración

Vol. 12, núm. 20, es una publicación semestral de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez a través del Instituto de Ciencias Sociales y Administración, que se publica con recursos propios. Domicilio: Av. Universidad y H. Colegio Militar (zona El Chamizal) s/n, CP 32300, Ciudad Juárez, Chihuahua, México, Tels. (656) 688 3800 al 09 (conmutador) extensiones: 3859, 3843, 3949 y 3787. Fax (656) 688 3812. PO Box 10307, El Paso, Texas, USA, 79994.

Para correspondencia referente a la revista, escribir a los siguientes correos electrónicos: [rua@uacj.mx](mailto:rua@uacj.mx), [cgonzalez@uacj.mx](mailto:cgonzalez@uacj.mx)

Editor responsable: Carlos Jesús González Macías.

Reserva de Derechos al Uso Exclusivo: 04-2014-110716573100-203, ISSN: 2007-4042.

Los artículos firmados son responsabilidad de sus autores. Se autoriza la reproducción total o parcial, siempre y cuando se cite la fuente.

Sitio web: [erevistas.uacj.mx](http://erevistas.uacj.mx)

 /Nova-RUA-Revista-Universitaria-de-Administración

Los manuscritos propuestos para publicación en esta revista deberán ser inéditos y no haber sido sometidos a consideración a otras revistas simultáneamente. Al enviar los manuscritos y ser aceptados para su publicación, los autores aceptan que todos los derechos se transfieren a *novaRua*, quien se reserva los de reproducción y distribución, ya sean fotográficos, en micropelícula, electrónicos o cualquier otro medio, y no podrán ser utilizados sin permiso por escrito de *novaRua*. Véase además normas para autores.

© UACJ

Hecho en México

# nova

## INDICE:

*Percepciones sobre el Clima de la Comunicación (CCO):  
Inspección a las Pymes turísticas en un entorno competitivo*

*José Guadalupe Magdaleno Elizondo,  
Ismael Manuel Rodríguez Herrera y  
Diana Elizabeth Hernández-Ochoa* .....

4

*Habilidades comunicativas y el desarrollo del pensamiento  
crítico en estudiantes del centro de altos estudios nacionales*

*Tamara Tatiana Pando Ezcurra,  
Raúl Eduardo Cabrejos Burga y  
Yoni Wildor Nicolás Rojas* .....

30

*Impacto de la gestión de sustentabilidad  
empresarial en a cultura organizacional*

*Mayte Arambula Magallanes* .....

45

*Sostenibilidad en la Gestión del Diseño de Producto:*

*El valor del diseño en la empresa*

*Erika Anastasia Rogel Villalba* .....

57

*Salario emocional: una solución alternativa para  
la mejora del rendimiento laboral.*

*Ana Karen Espinoza Saldívar y  
Juan Alfonso Toscano Moctezuma* .....

72

## Presentación

Hacer investigación en tiempos de una pandemia mundial, es muy complicado, por eso resulta relevante presentar estos artículos en novaRUA Revista Universitaria de Administración, especialmente por jóvenes investigadores que hacen sus propuestas en cada uno de los temas. Ciertamente, los cambios provocados por el contagio del coronavirus no serán solamente en el aspecto médico, sus huellas más grandes quedarán en la parte económica en la mayoría de los países; así mismo se está gestando un cambio de eje de liderazgo en la geopolítica mundial, el declive de los países occidentales ha permitido que el eje de liderazgo se vaya trasladando poco a poco hacia el oriente, liderados por China, Japón e India. Por eso es que se puede afirmar que hay una división que marcará el mundo, antes y después de esta primera pandemia del siglo XXI, porque las organizaciones, las economías, los hábitos, las empresas, los países están reconfigurando sus aspectos económicos y social.

En México, las empresas, especialmente las micro y pequeñas, han sido sacudidas por las disposiciones del gobierno federal, las cuales les obligan a pagar los salarios de sus empleados, aunque no estén vendiendo; esto aumentará el número de estas empresas que mueren antes de los 2 años. Por eso, resultan pertinentes las investigaciones que se presentan en esta ocasión en la revista, porque las empresas son las células básicas en las economías nacionales, investigar aspectos que las puedan ayudar y fortalecer ayuda a su permanencia y consolidación.

Uno de los sectores que más han sufrido las consecuencias del confinamiento debido a la pandemia mundial, ha sido el sector empresarial de tipo turístico; los países que dependen del turismo tales como Italia, España y Francia se verán seriamente afectados en su recuperación económica. México no es la excepción. Por ello resulta interesante que el primer tema que se maneja está enfocado a los procesos de comunicación en las pequeñas empresas del ramo turístico. En él se aborda como el clima de comunicación en este tipo de organizaciones, ligado a la confianza, la participación en la toma de decisiones, el apoyo, así como la apertura en la comunicación descendente y ascendente sin olvidar las metas de alto impacto, es necesario considerarlas si se quiere realizar una intervención exitosa, de acuerdo con José Guadalupe Magdaleno Elizondo, Ismael Manuel Rodríguez Herrera y Diana Elizabeth Hernández-Ochoa, autores de “Percepciones sobre el Clima de la Comunicación (CCO): Inspección a las Pymes turísticas en un entorno competitivo”.

Siguiendo con la misma temática de la comunicación, el segundo artículo está relacionado con las habilidades comunicativas vinculadas al desarrollo de un pensamiento crítico en los estudiantes de educación superior, incluyendo los de posgrado. El desarrollo de los pueblos requiere como uno de los muchos factores, tener una cantidad suficiente de ciudadanos pensantes, que con su asertividad aprendan a cuestionar lo que ocurre en su entorno y a sugerir mejoras a través de propuestas constructivas. Uno de los propósitos de las

escuelas de nivel superior es formar individuos con un pensamiento crítico, y para eso un requisito indispensable es el desarrollo de las habilidades comunicativas como lo establece el artículo, “Habilidades comunicativas y el desarrollo del pensamiento crítico en estudiantes del centro de altos estudios nacionales” desarrollado por Tamara Tatiana Pando Ezcurra, Raúl Eduardo Cabrejos Burga y Yoni Wildor Nicolás Rojas.

Uno de los efectos que trajo la pandemia y el confinamiento provocado por ella, es que se le brindó un respiro al equilibrio ecológico del planeta, los animales comenzaron a salir de su hábitat e invadieron áreas antes exclusivas para humanos, la capa de ozono comenzó a reconstruirse y se comprobó que el deterioro de la misma no se debe a la idea de que el consumo de carne es uno de los principales contribuyentes, sino que es la contaminación de algunas industrias y los automóviles, los que han provocado ese deterioro y no los consumidores de carne. En una empresa de distribución de carne y otros productos se desarrolló la tercera aportación de este número de la revista, titulado “Impacto de la gestión de sustentabilidad empresarial en la cultura organizacional”, en él Mayte Arámbula Magallanes aborda la sustentabilidad empresarial en donde se argumenta que no se puede hablar de que las empresas son socialmente responsables si no están considerando establecer un compromiso serio con la ecología, y, junto con su ética y cultura organizacional, sean los ejes rectores sobre los cuales se desarrollen sus operaciones.

Y el cuarto artículo de la revista, “Sostenibilidad en la Gestión del Diseño de Producto: El valor del diseño en la empresa” desarrollado por Erika Anastasia Rogel Villalba, se centra en la importancia de que la gestión del diseño sea valorada en las organizaciones de todo tipo para no encasillarla solamente como creador de logotipos o de campañas publicitarias o de producto, sino que se considere con una visión desde una perspectiva más incluyente, holística y multidisciplinaria, ya que su experiencia puede ser canalizada hacia la toma de decisiones de manera transversal en la organización, enfocándose a la solución de problemas desde un punto de vista más crítico y responsable; es importante lo que se señala en el documento en relación a que la función de la gestión del diseño esté involucrada con los procesos de la empresa en donde interactúan los individuos, y que están ligados a la sostenibilidad de la organización.

Finalmente, el lector encontrará un artículo muy vanguardista titulado “Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral” escrito por Ana Karen Espinoza Saldívar y Juan Alfonso Toscano Moctezuma, en el que se analiza así mismo la importancia de que las organizaciones consideren pagarle a sus trabajadores no solamente con un salario monetario, sino también considerar remunerar con el llamado salario emocional, el cual considera otros elementos, y no solamente el sueldo; ya que de acuerdo con la revisión literaria que se presenta, existe una conexión entre el uso de este salario emocional y el rendimiento, la motivación y la satisfacción laboral, generando en consecuencia un mejor nivel en la productividad, eficiencia y compromiso de los integrantes de la organización lo que conlleva a que sea más fácil el logro de los objetivos que se han planteado.

**Dr. Ricardo Melgoza Ramos**  
Profesor/Investigador del ICSA/UACJ

# PERCEPCIONES SOBRE EL CLIMA DE LA COMUNICACIÓN (CCO): INSPECCIÓN A LAS PYMES TURÍSTICAS EN UN ENTORNO COMPETITIVO<sup>1,2,3</sup>

Communication Climate (CC) Perceptions: Inspection of tourism  
SMEs in a competitive environment

Fecha de recepción: 4 de mayo de 2020  
Fecha de aceptación: 10 de junio de 2020

1- José Guadalupe Magdaleno Elizondo. Grado académico: Maestría en Administración Campo Finanzas. Adscripción: Universidad Autónoma de Aguascalientes. Correo electrónico: jose.magdaleno@edu.uaa.mx. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5807-7815>

2- Ismael Manuel Rodríguez Herrera. Grado académico: Doctorado en Turismo. Adscripción: Universidad Autónoma de Aguascalientes. Correo electrónico: imrodri@correo.uaa.mx. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5007-1323>

3- Diana Elizabeth Hernández-Ochoa. Grado académico: Maestría en Administración. Adscripción: Universidad Autónoma de Aguascalientes. Correo electrónico: dianahernande37@hotmail.com. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6213-283X>



## RESUMEN

*En la actualidad, el creciente interés por el estudio de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector turístico ha propiciado un aumento en el desarrollo de investigaciones que abordan todo tipo de relaciones y variables. Sin embargo, el clima de la comunicación (CCO) es un elemento que se ha estudiado poco en ese contexto. El presente trabajo pretende atender esa brecha, por medio de un cuestionario aplicado a 260 empresas de dicho sector. Con la finalidad de explorar la relación entre la confianza (COF), la participación en la toma de decisiones (PTD), el apoyo (AP), la apertura en la comunicación descendente (ACD) y ascendente (ACA) y el interés por las metas de alto impacto (IMA) con respecto del (CCO). Los resultados indican que todas las variables inciden de forma positiva-significativa en el (CCO). Algunas implicaciones se discuten.*

**Palabras clave:** *Clima de Comunicación, Información, Industria del Turismo, Pymes*

## ABSTRACT

*Currently, the growing interest in the study of small and medium-sized enterprises (SME's) in the tourism sector has led to an increase in the development of research that addresses all kinds of relationships and variables. However, the communication climate (CC) is an element that has been scarcely studied in this context. This paper aims to address this gap, through a questionnaire applied to 260 companies in the sector. With the intention of exploring the relationship between trust (TT), participation in decision-making (PDM), support (SUP), openness in downward communication (ODC) and upward communication (OUC) and interest in high impact goals (IHG) with respect to (CC). The results indicate that all the variables include the positive-significant form in the (CC). Some implications are discussed.*

**Keywords:** *Communication Climate, Information, Tourism Industry, SMEs*

Clasificación JEL: D83, L83, Z31

## Introducción



El estudio de la comunicación dentro del ámbito organizacional es un elemento que lleva ya varias décadas presente en distintos contextos y cuyo papel ha ido cobrando cada vez más importancia dentro del desarrollo y planeación de estrategias que encaminan a las organizaciones a obtener mejores resultados en términos de desempeño (Snyder y Morris, 1984). Esto se da porque la esencia de la comunicación radica en la recopilación de información sobre un contexto determinado (Trombetta y Rogers, 1988). Elemento que Guzley (1992) consideró independiente del clima organizacional, ya que es un elemento aislado que solo involucra fenómenos relacionados con la comunicación. Dicho autor determinó que el clima de la comunicación era un elemento que comúnmente se asociaba con variables individuales (compromiso, motivación, satisfacción laboral, etc.) y que su relación con diversos factores organizacionales generalmente era moderada por otras variables.

Es cierto que algunas variables organizacionales e individuales influyen en la percepción sobre el clima dentro de una empresa, al igual que ciertos elementos internos y externos, mismos que pueden afectar el comportamiento de los miembros de trabajo puesto que, a raíz del clima, los empleados pueden determinar lo que se espera de ellos, así como las actitudes y comportamientos que estos deben tener dentro de su ambiente de trabajo (Brunet, 1992). La importancia por el uso de diversas variables relacionadas a la comunicación enmarca un sinfín de posibilidades en torno a las distintas actividades dentro de la operación de una empresa. Tal como se desarrolla en la investigación de Álvarez (2007), donde se prueba que estos elementos han probado ser un excelente aliado para alcanzar el éxito organizacional, incluso dicho autor encontraba que el aprovechamiento de diversos factores dentro de la comunicación se puede traducir en beneficios económicos y en ventajas dentro del proceso de gestión dentro de la empresa.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran ante un mar de retos propios a cada uno de los mercados a los que van dirigidos, ante esto, las empresas han ido evolucionando hacia un nuevo paradigma organizacional que involucra una preocupación verdadera por el desarrollo de una organización con mayor grado de sensibilidad, tratando de armonizar entre los intereses sociales y empresariales (Arráez, Osuna y Peris, 2014). Esto ha permitido que las organizaciones tomen en cuenta elementos que anteriormente eran pasados por alto y que poco a poco elementos de la comunicación, de la cultura y del contexto mismo cobren especial importancia para encaminar a las empresas a entornos más competitivos (Barney, 1991 y 1986; Hernández, Mendoza y González, 2008; Krajnakova, Navikaite y Navickas, 2015).

Es por esto que es posible evidenciar que el estudio de dichos elementos de la comunicación en el ambiente de las empresas turísticas es relativamente nuevo (comparando otro tipo de variables organizacionales) y sin embargo, dichos elementos han ido cobrando cada vez mayor importancia puesto que una parte esencial de la comunicación subyace en lo más profundo de la organización (en compañía de los valores, la misión, la cultura, etc.) (Kahle, 2002).

Por todo lo anterior, es importante considerar los múltiples beneficios que obtendrían las pequeñas y medianas empresas (Pymes) por el adecuado uso de diversas variables relacionadas con el clima de la comunicación, mismas que han permitido que estas organizaciones puedan explotar su verdadero potencial competitivo en términos del aumento en su desempeño (Mbatha, 2012). Otro beneficio se centra en el aprovechamiento de la unificación de significados, ya que estos elementos permiten que las empresas obtengan un mejor ambiente de colaboración, proactividad y de actitudes que fomentan el correcto desarrollo de la empresa (Zach, 2013). Si bien el personal directivo/gerencial es el encargado de establecer

el tipo de clima de la comunicación dentro de la empresa, se puede indicar que aquellas empresas con un ambiente de apoyo, que fomente la participación y la flexibilidad en la resolución de conflictos obtendrá mejores beneficios en términos del desarrollo y desempeño tanto a nivel individual-grupal como organizacional, que aquellas organizaciones cuya orientación a dicho clima sea más conservadora (Nordin, Sivapalan, Bhattacharyya, Ahmad y Abdullah, 2014).

Para poder comprender dichos elementos, en la presente investigación se lleva a cabo la aplicación del modelo derivado de la línea de investigación propuesta por Peterson y Pace (1976), en la que se aborda al clima de la comunicación (CCO), mismo que se presume se encuentra asociado con las variables (1) Confianza (COF), (2) Participación en la toma de decisiones (PTD), (3) Apoyo (AP), (4) Apertura en la comunicación descendente (ACD), (5) Apertura en la comunicación ascendente (ACA) y finalmente el (6) Interés en las metas de alto impacto (IMA); dicha línea de investigación plantea que dichas variables independientes son necesarias para estimular al clima de la comunicación (CCO).

Para llevar esto a cabo se realiza un análisis de regresión a cada uno de los factores (COF, PTD, AP, ACD, ACA, IMA) con respecto del constructo (CCO), a pesar de existir un amplio cuerpo de literatura que aborda la relación entre diversos elementos de la comunicación y del (CCO) existe una brecha sobre la correspondencia teórica-empírica entre dichas variables, así como la relación de estas en el contexto de las Pymes del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes.

Para tratar de aportar explicación a dicha problemática, primeramente, se desarrolla un análisis de la literatura para cada una de las variables establecidas, posterior a ello se realiza una breve explicación del modelo y de los competentes que lo integran, seguido del desarrollo de la propuesta de descripción y diseño del modelo de investigación, finalmente, en las últimas secciones se encuentra un análisis y discusión sobre los resultados, la discusión y las conclusiones sobre estos.

## 1. Revisión de literatura

### 1.1 El clima organizacional

Dadas las condiciones económico-sociales de los últimos años, mismas que han propiciado que las organizaciones busquen estrategias que les permitan desarrollarse de una forma más competitiva (con respecto de su competencia), han fomentado el estudio del comportamiento de los individuos en las organizaciones (Aburto y Bonales, 2011). Todas las organizaciones tienen características o propiedades que las hacen únicas (Brunet, 2007), entre esas características se cuenta el ambiente interno formado por las personas que integran la organización, lo cual es considerado como parte del clima organizacional (Robbins, 1999; Sandoval-Caraveo, 2004; Silva, 1996).

Las primeras publicaciones que se realizaron sobre el clima organizacional se remontan a la segunda mitad del siglo XX (Brunet, 1992), donde un primer enfoque apuntaba a que el clima es producto de la unión de diversos factores organizacionales que interactúan con los miembros de la empresa y de los cuales, se forman vínculos que a su vez se encuentran determinados por diversas características externas que se viven tal cual son percibidas por el trabajador (Guillén del Campo, 2013). Propiamente se consideraba que el clima es el producto de la percepción que tiene un miembro de su empresa, con respecto

a todo lo que la integra (Halpin y Croft, 1963) o por aquellas características específicas que describe a una organización (propio a cada organización) (Forehand y Von Haller, 1964) o como aquello que es subjetivo dentro del sistema formal de la estructura (Litwin y Stringer, 1968) y que este gira alrededor de la estructura, políticas y reglas, hasta atributos subjetivos como la cordialidad y el apoyo (Dessler, 1993) y se manifiesta a través de los miembros de la organización por medio de manifestaciones culturales (Cabrera, 2003).

Tratar de definir este concepto de clima organizacional involucra el trabajar con un grupo de componentes y determinantes que ofrecen una visión global de la organización (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009). Es precisamente por este enfoque que se concibe al clima organizacional como el resultado de la interacción entre las características inherentes a las personas y de las propias de las organizaciones (Escuela del Partido «Ñico López», s.f.). Diversos elementos han ido sufriendo modificaciones a lo largo del histórico del constructo en sí, puesto que estos se encuentran sujetos al contexto que se estudie (Duran, 2002; Escuela del Partido «Ñico López», s/f; Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson y Wallace, 2005). Sin embargo, se coincide en que de forma común estos son: El ambiente físico, las características estructurales, el ambiente social, las características personales y el comportamiento organizacional.

El propósito de la evaluación del clima organizacional es el logro de un acercamiento a la realidad cotidiana de la empresa, la identificación de las áreas donde se estén generando conflictos, ya que esto pudiera reducir la eficiencia en el desenvolvimiento usual de centro de trabajo y hacer frente a costos inesperados en un futuro (Guillén del Campo, 2013). Propiamente, algunas de las dimensiones básicas que se han identificado son; la motivación, liderazgo, reciprocidad y participación, las cuales, a su vez, se subdividen en categorías o subvariables (Cabrera, 2003; Cruz, 2007; Rodríguez, Flores y García, 2006).

De forma general, a lo largo de su historia se ha evidenciado que para tener un clima organizacional adecuado una organización debe de poseer elementos como: recompensas, riegos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia (Litwin y Stringer, 1968), así como de apertura, comunicación fluida y motivación (Bowers y Taylor, 1970), igualmente debe incluir autonomía, cooperación y flexibilidad (Pritchard y Karasick, 1973), al igual que métodos de mando e influencia en la planificación y control organizacional (Likert y Likert, 1986), finalmente debe de tener grado de estructura, consideración y agradecimiento (Brunet, 2011).

## 1.2 La comunicación organizacional

Sin lugar a dudas, la comunicación es un elemento vital para las organizaciones, por ello, este elemento ha estado presente dentro de la comunidad científica desde hace varias décadas (Krohn, 1981). Distintos autores se han dado a la tarea por tratar de comprender las características que hacen que tener una comunicación efectiva pueda derivar en alguna mejora (Patterson, 2016) y que esta mejora pueda impactar en el desarrollo de una empresa dedicada al servicio (Ottenbacher y Gnoth, 2005). Antes de entrar en términos del proceso de comunicación es conocer la diferencia sustancial que existe entre información y comunicación, la primera es descrita como datos que son almacenados, mientras que la última es definida como un proceso mediante el cual dicha información es transferida

y comprendida por el receptor (Rodríguez, 2003).

Es bien sabido que la comunicación se compone de ocho actores (Robbins y Judge, 2013) que poseen funciones específicas mediante las cuales se logra llevar a cabo el proceso de comunicación, entre ellos se encuentra: El emisor, quien se encarga de lanzar una señal o mensaje, mismo que es enviado bajo una codificación por medio de un canal (formal o informal), para así llegar a un receptor, quien es capaz de recibirlo. Es tarea del receptor decodificar el mensaje, es decir, de comprenderlo y darle sentido. Dichos autores discuten sobre la observación de la existencia de barreras que pudieran dificultar el envío y recepción de los mensajes, a estas barreras las denominan 'ruido' y pueden ser diferencias culturales, dificultades semánticas, entre otras. La forma en que es posible tener certeza de que el mensaje ha alcanzado y ha sido entendido es cuando existe retroalimentación entre el emisor y el receptor.

Parte esencial del proceso de comunicación se encuentran al principio y al término de dicho proceso, ya que primeramente es necesario tener ideas o información que se desean compartir (Robbins y Coulter, 2002) y otro elemento esencial subyace en la importancia que tiene el hecho de que el mensaje que es transmitido sea comprendido (Phillips y Brown, 1993). Durante el proceso de comunicación organizacional clásico, la comunicación prevalecía hacia una sola dirección, es decir, no era posible refutar o dar respuesta a los altos mandos, quienes solo entregaban notificaciones a los puestos inferiores sin ofrecer oportunidades de diálogo (Moreno, Arbeláez y Calderón, 2014).

Los orígenes de la comunicación organizacional se remontan a la década de 1970, cuando comenzó a verse desde un punto de vista teórico, principalmente en Europa y Estados Unidos (Segovia, 1999). Se ha considerado la comunicación institucional (presente en instituciones públicas) u organizacional (propia de las empresas), se manifiesta cuando es necesario mantener actividades de manera que, tanto en los públicos internos como externos, la comunicación sea estable (Arráez *et al.*, 2014). Es por esto que Fernández (1997) abordaba a la comunicación organizacional como el empleo de técnicas y actividades que estimulan el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y entre ésta y su medio, además de influir en opiniones, aptitudes y conductas de los públicos, para así cumplir con los objetivos trazados por las organizaciones.

En la actualidad, la comunicación organizacional ha dejado de ser vista únicamente como el envío de mensajes hacia el exterior o que los mensajes se muevan de forma descendente a nivel interno, puesto que esta alcanzó un punto en el que fue necesaria una participación más humana (desde la perspectiva de la interacción social), por lo que fue necesario estimularla en forma de trabajo colaborativa sin entorpecer la creatividad (Rebeil, 2006). El trabajo de la comunicación organizacional debe ir encaminado a apoyar la productividad de la organización, por lo que es necesario comprender como es que este concepto (abstracto) de comunicación puede aportar a diversos elementos (concretos) organizacionales, ante ello Nosnik (1998 y 2003) apunta a que dicho proceso de comunicación debe tener elementos productivos, dinámicos y lineales. Finalmente, el autor concluye que con el adecuado uso de estos elementos dentro del proceso de comunicación organizacional es posible lograr una mayor productividad (Soria, 2008). Sin embargo, diversos autores discuten sobre la posibilidad de que existen varios tipos de comunicación organizacional, (e.g.) Nosnik (1996) señala que esta puede ser abierta, evolutiva, flexible e instrumentada. Mientras que Pérez (2000) indica que esta puede darse por medio de la comunicación operativa, táctica y estratégica.

Particularmente la comunicación dentro del nivel operativo puede darse de dos maneras (formal o

informal) y cada una de estas tiene sus propias características, esto puede afectar significativamente la manera en que la que el mensaje puede ser comprendido (Parra y Rincón, 2009) (e.g.):

- La comunicación formal: Sigue la estructura de la organización. Es la forma en que los niveles superiores o administradores se transmiten la información al personal de la organización (Gómez y Sarsosa, 2011).
- La comunicación informal: los mensajes pueden ser transmitidos fuera de la estructura de la organización (Daradjat y Sugiyanto, 2017; Parra y Rincón, 2009), además, resulta de la convivencia natural entre toda la planta laboral (Sanchis y Bonavia, 2017) y ayuda a que los mensajes compartidos sean menos complejos (Kwofie, Aigbavboa y Macheche, 2019).

Si se considera que el proceso de comunicación se desarrolla de forma interna en la organización misma que puede darse de forma interna (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006) y externa (Bartoli, 1992; Cabrera, 2015). La primera debe de mantener una convivencia armoniosa pretendiendo lograr identidad y cultura corporativa (Cervera, 2004), de igual forma esta puede darse en diversos sentidos apoyada por herramientas análogas y digitales (Álvarez, 2007), esta se hace por medio de mensajes que son enviados de manera recíproca entre la estructura (Montoya, 2009), mediante los cuales se facilita la transferencia de información entre diversos miembros (Mazzei, 2010; Moreno *et al.*, 2014) y tiene la finalidad de contribuir a la colaboración, información, integración y motivación del personal entero (Peña-Acuña, Caldevilla-Domínguez y Batalla, 2017).

Mientras que la segunda refiere al proceso de comunicación que se desarrolla más allá de los límites de la organización (Cabrera, 2015) y se caracteriza por ser externa operativa, estratégica, por ofrecer notoriedad, por ser no intencional y de obligada aportación (Bartoli, 1992). Por todo lo anterior, es fundamental considerar la importancia que tiene la comunicación interna dentro de la organización, puesto que esta es la encargada de transmitir todos los mensajes a lo largo de la estructura de la empresa (indistintamente de la orientación por la que fluye la información), por ello, es esencial tomarla en cuenta como un elemento trascendente para el correcto desempeño de las empresas.

### 1.3 El clima de comunicación organizacional

Al igual que con diversos componentes organizacionales intangibles dentro de la gestión empresarial, el clima de la comunicación es un elemento que ha sufrido diversos cambios en la conceptualización de este a través de su histórico, lo anterior se ha dado puesto que las diversas concepciones que se tienen sobre este han permitido adaptarlo a contextos que previamente no se habían abordado. En el caso de la línea de investigación desarrollada por Pace y Faules (1993 y 2010) quienes indicaban que este clima se produce como resultado de la combinación de las percepciones sobre los eventos de comunicación, al igual que por medio de los comportamientos, de las interacciones, de las relaciones interpersonales y de las oportunidades de crecimiento en la organización.



Este clima de comunicación organizacional es fundamental cuando: la organización busca que los empleados sientan apoyo, usen la libertad de expresión, consideren mayor proximidad entre departamento y se mantengan motivados a trabajar en equipo para alcanzar los objetivos planteados (Hassan y Maqsood, 2012; Peterson y Pace, 1976). Inclusive, se ha evidenciado los posibles beneficios sobre el desempeño y su relación con distintos elementos dentro de la comunicación organizacional que traen las retroalimentaciones, así como el desarrollo de un clima de comunicación que apoye a los miembros de la organización (Brownell, 1994). Mientras que otra corriente de investigación indica que el clima de la comunicación involucra únicamente aspectos referidos al proceso de comunicación y sus elementos dentro de lo que ocurre en la organización (Smidts, Pruyn y Van Riel, 2001), considerando como la percepción de los distintos miembros de la estructura, la apertura y la facilidad de interacción que estos tienen entre sí, al igual que la confianza sobre la información diseminada. En esa misma obra, los autores añaden que es preciso distinguir el alcance del clima de la comunicación, apoyándose en el trabajo de Jones y James, recalcan la importancia de separar lo que es el clima psicológico del organizacional, puesto que “el primero refiere a lo que el individuo percibe, involucrando sus percepciones e interpretaciones de su ambiente laboral, a nivel psicológico (sentido y significado) (...) mientras que el segundo refiere al clima psicológico compartido” (p. 1053).

Estudios previos han mostrado la importancia del vínculo entre el (CCO) y diversas variables individuales y organizacionales (e.g.) la motivación de los empleados hacia el logro de objetivos de alto rendimiento y el que participen durante la toma de decisiones (Noknoi, Boripunt y Ngowsiri, 2011; Sager, 2015; Weihrich y Koontz, 1993), así como la literatura permite observar, también, la relación entre el (CCO) y el apoyo percibido por el empleado, además de la confianza y apertura de expresión de ideas y sentimientos (Hassan y Maqsood, 2012; Neves y Eisenberger, 2012; Park y Kim, 2012; Petersen, 2005; Uysal, 2019). Para que esta relación se pueda dar de una forma más fluida, es necesario que las empresas del sector turístico aprovechen todos los medios y las formas de comunicación posibles entre la estructura organizacional, una manera eficiente para realizar esto, es por medio de la comunicación interna, donde es necesario que la estructura pueda compartir información confiable y precisa sobre la operación de la organización, bien sea por medio formales o informales (Chan, Chow, Loi y Xu, 2017).

Como se ha puesto en evidencia, el (CCO) es el ambiente existente dentro de la organización, así como la manera en la que se dan las relaciones laborales, este abarcando las formas de comunicación (verbal-no verbal), con respecto de la manera en la que se relaciona la estructura organizacional (independiente de la orientación que tenga el flujo de información). Por ello es importante considerar aquellos elementos que integran a dicho concepto, puesto que esto facilitaría enormemente la identificación sobre cuáles son los aspectos con mayor relación a dicho constructo (CCO).

### 1.3.1 Confianza (COF)

La confianza es uno de los elementos principales dentro del clima de comunicación, porque si se considera que el (CCO) es todo aquello que se puede relacionar con el ambiente y los fenómenos de comunicación dentro de la organización, la (COF) es un elemento fundamental, puesto que esta refleja las preocupaciones verdaderas de los miembros de la estructura por sus pares y la organización (Pincus,

Knipp y Rayfield, 1990). Es precisamente esta confianza la que determina las expectativas que tienen los miembros de la organización sobre sus relaciones interpersonales y de trabajo y es la responsable de que de forma individual o grupal existan comportamientos predeterminados ante ciertas situaciones o fenómenos y sin ella es complicado que los individuos o los grupos puedan alcanzar de una forma sencilla las metas y los objetivos organizacionales (Diallo y Thuillier, 2005).

La relación entre la comunicación y la confianza ha sido muy estrecha desde hace muchos años, puesto que la primera es alusiva a la manera en la que la información es transmitida entre los miembros de la empresa, mientras que la segunda integra la expectativa sobre que la información que se comparte es confiable (Zeffane, Tipu y Ryan, 2011). Por ello, es importante considerar la unificación de esfuerzos y creencias dentro de la estructura organizacional, puesto que es importante fortalecer las relaciones interpersonales, ya que se pretende generar ambientes íntegros, creíbles y seguros. Debido a eso, se desglosa la primera hipótesis de investigación, misma que plantea:

H1: Existe relación positiva significativa entre la confianza (COF) y el clima de la comunicación (CCO) en las empresas del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes.

### 1.3.2 Participación en la toma de decisiones (PTD)

Otro de los principales componentes del clima de la comunicación es la participación en la toma de decisiones, elemento que es importante debido a que en cierto sentido el (CCO) es el ambiente en el que se pueden desarrollar suposiciones y actitudes, mismas que pueden determinar la manera en la que actúan tanto el personal directivo/gerencial como operativo, de la misma manera estos elementos repercuten en: la participación activa de los miembros de la organización, la satisfacción laboral y el desempeño del individuo o del grupo, para evitar malos resultados es preciso considerar el flujo de la información, la formación de metas/objetivos y elementos de control (Falcione, 1974). Por su parte, Wheelless, Wheelless y Howard (1983) identificaban que este factor se consideraba como la capacidad que tienen los miembros de la organización para poder participar de forma activa dentro del proceso de la toma de decisiones, en dicha investigación los autores observan que elementos como el conflicto, la proactividad en los procesos, la satisfacción laboral y elementos inherentes al individuo como la motivación eran los principales componentes beneficiados de la inclusión del personal al proceso de toma de decisiones.

Mientras que Stewart, Gudykunst, Ting-Toomey y Nishida (1986) encontraban que el estilo del personal directivo/gerencial impactaba en la apertura y la satisfacción laboral, esto supone la posibilidad de fomentar ciertos comportamientos que encaminan tanto al individuo como al grupo a realizar actividades que beneficien particularmente a dichos elementos (por medio de climas flexibles y sistemas abiertos). Por ello, es importante considerar que por medio de dicho proceso se pueden obtener múltiples beneficios, para lo cual, el personal directivo/gerencial deberá de encaminar sus estrategias de gestión para contemplar a la gran mayoría de los miembros de la organización en la toma de decisiones. Con ello en mente, se desglosa la primera hipótesis de investigación, misma que plantea:



H2: Existe relación positiva significativa entre la participación en la toma de decisiones (PTD) y el clima de la comunicación (CCO) en las empresas del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes.

### 1.3.3 Apoyo (AP)

Otro elemento importante para el desarrollo de un buen clima de la comunicación es el apoyo, puesto que este elemento permite moldear ciertos comportamientos, estudios previos encontraban que dependiendo del enfoque del (CCO) que tuviera la organización (considerando un enfoque de apertura y otro más conservador) en términos de flexibilidad sobre el apoyo entre la estructura, particularmente era posible identificar que aquellos climas con mayor apertura aumentan la interacción y el interés por alcanzar metas y objetivos (Rosenfeld, 1983). Es importante que las organizaciones tiendan a desarrollar ambientes con un mayor grado de apoyo entre los miembros de la estructura, por ello, deberán de considerar fomentar comportamientos que generen provisionalísimo, empatía, igualdad, espontaneidad, entre otros (Keenan, 1988).

Además, aquellas organizaciones que fomenten dicha variable tendrán mejores resultados en términos de conexiones interpersonales fuertes, buenos flujos de información, un adecuado manejo de la información (independientemente de la orientación), reduce el conflicto y promueve la cooperación y la cohesión dentro de la empresa (Wei y Morgan, 2004). Finalmente, las organizaciones deben de tomar en cuenta que el apoyo es un elemento vital para el correcto desarrollo del ambiente organizacional, puesto que esto ofrece múltiples beneficios para las organizaciones. Ante esto, se desglosa la siguiente hipótesis de investigación:

H3: Existe relación positiva significativa entre el apoyo (AP) y el clima de la comunicación (CCO) en las empresas del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes.

### 1.3.4 Apertura en la comunicación descendente (ACD) y Apertura en la comunicación ascendente (ACA)

La apertura en la comunicación descendente es uno de los principales elementos dentro de la comunicación interna, que a su vez, conforman parte esencial dentro de clima de la comunicación, puesto que esta es la manera en la que el personal de jerarquía (líderes) interactúan con sus subordinados, este elemento cobra un rol vital dentro del (CCO) ya que, este tipo de comunicación puede determinar el comportamiento y la participación de los miembros de la organización (Nurlita, 2012). Esta misma autora encuentra a su vez que la comunicación ascendente es igual de importante que la descendente, puesto que estas se encuentran presentes dentro del proceso de la comunicación interna, elementos dentro del ambiente de la comunicación organizacional son vitales para el adecuado intercambio de información, propiamente si la comunicación ascendente es deficiente será difícil que el personal de jerarquía cuente con los elementos necesarios para un adecuado proceso de toma de decisiones.

La apertura en la comunicación descendente es un elemento vital dentro del (CCO), puesto que si se considera que este último tiene un rol primordial en la motivación de los empleados, es menester que el personal directivo/gerencial ponga especial atención en el desarrollo de comportamientos que fomenten la apertura y que minimicen la filtración de información para con sus subordinados, ya que de esto depende que el ambiente de comunicación dentro de la empresa se desarrolle de una manera fluida y oportuna (Ramadanty y Martinus, 2016). Estos mismos autores indican que cuando la comunicación se invierte (en sentido ascendente) es entonces cuando elementos como la confianza, el apoyo, al igual que diversos comportamientos toman la iniciativa y cobran especial importancia con respecto del (CCO), si un empleado percibe que no existe apertura dentro del (CCO) entonces vera limitada su posibilidad de comunicar sus preocupaciones e intereses.

Es por ello por lo que es importante considerar que la apertura de la información por parte del personal de jerarquía hacia con sus subordinados es un elemento vital para el desarrollo de un ambiente adecuado para el intercambio de información, porque es importante que los miembros de la organización reciban de forma íntegra el mensaje y con ello las posibilidades de que el receptor pueda comprender de una mejor manera el mensaje aumentan, esto podría derivar en una mejora del rendimiento de la organización (Hidayat y Hanisha, 2019). Adicionalmente estos autores indican que la comunicación ascendente es un elemento fundamental para el desempeño del individuo y de la organización, señalan que en este tipo de comunicación elementos como: la confianza que se les tiene a los empleados (por parte de la jerarquía organizacional), la honestidad de los empleados, la apertura de los canales de comunicación, la capacidad y el interés por las necesidades de los miembros de la empresa, así como su motivación hacia los objetivos y las metas organizacionales de alto impacto son elementos que se relacionan entre este tipo de comunicación y el desempeño organizacional.

Por ello, es preciso que las organizaciones sean capaces de desarrollar esa flexibilidad y apertura por parte del personal de jerarquía hacia con los demás empleados, al igual que la manera en la que estos comparten información con sus superiores, tomando en cuenta la importancia porque ambos reciban de forma íntegra y oportuna la información que necesitan para el desarrollo de sus operaciones, ante esto se desglosan las siguientes hipótesis de investigación:

H4: Existe relación positiva significativa entre la apertura en la comunicación descendente (ACD) y el clima de la comunicación (CCO) en las empresas del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes.

H5: Existe relación positiva significativa entre la apertura en la comunicación ascendente (ACA) y el clima de la comunicación (CCO) en las empresas del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes.

### 1.3.5 Interés en las metas de alto impacto (IMA)

Finalmente, el interés en las metas de alto impacto es el último elemento que integra al (CCO), lo anterior permite identificar aquella disposición que tienen los miembros de la organización por alcanzar

metas y objetivos determinados por la empresa, incluso se evidencia que con un clima de comunicación abierto es posible que los miembros de la estructura tengan mayor interés por alcanzar dichos objetivos, minimizando el conflicto (puesto que ponen los intereses de la organización por encima de los propios) (Hassan y Maqsood, 2012). Es por ello que todos los miembros de la organización (indistintamente de la jerarquía) deben de concentrar sus esfuerzos por lograr las metas y los objetivos de la organización, de la misma manera este factor requiere que la organización posea un (CCO) con un nivel alto de confianza, apertura y apoyo (especialmente en las relaciones interpersonales) (Mohammed y Hussein, 2013), con ello en mente se desglosa la siguiente hipótesis de investigación:

H6: Existe relación positiva significativa entre el Interés en las metas de alto impacto (IMA) y el clima de la comunicación (CCO) en las empresas del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes.

## 2 Metodología

El presente trabajo se deriva de un proyecto de investigación de mayor tamaño, mismo que corresponde al desarrollo de una tesis doctoral, la cual, aborda diversos aspectos organizacionales y su interacción en el sector de las Pymes turísticas, en lo particular, el presente trabajo aborda únicamente el análisis sobre la situación que presentan esas empresas con respecto del clima de la comunicación en dicho sector económico. El modelo utilizado en este trabajo parte de la corriente de investigación originalmente propuesta por Peterson y Pace (1976), misma que aborda al clima de la comunicación como un elemento que puede ser medido por seis factores y doce ítems en total (cada factor está integrado por dos ítems): (1) Confianza (COF), (2) Participación en la toma de decisiones (PTD), (3) Apoyo (AP), (4) Apertura en la comunicación descendente (ACD), (5) Apertura en la comunicación ascendente (ACA), por último el (6) Interés en las metas de alto impacto (IMA).

Dicho cuestionario se aplicó a una muestra de 260 Pymes del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes, cuya actividad económica tuviera relación con el turismo, al ocio o a la recreación. Dicho instrumento consta de seis factores, mismos que se integran por dos ítems cada uno, por medio de dicho instrumento es posible conocer la percepción del personal directivo/gerencial la relación que tienen dichas empresas con respecto del clima de la comunicación. Este cuestionario permitió obtener los elementos necesarios para el desarrollo de una base de datos, misma que cumple los parámetros para el análisis estadístico comprensivo para los subsectores turísticos contenidos en la muestra (hotelería, alimentos y bebidas, museos, bares, entre otros). Estos datos satisfacen los lineamientos de una regresión lineal, misma que pretende explicar la relación que guarda cada uno de los factores (COF, PTD, AP, ACD, ACA, IMA) con respecto del clima de la comunicación (CCO).

Gracias al análisis de la literatura, fue posible identificar aquellos elementos que integran al concepto del clima de la comunicación desde la perspectiva del desempeño, desarrollo, efectividad y productividad laboral. Esto permitió identificar cuáles de las variables determinadas presentaban mayor incidencia en dicho constructo, observando que el sector objetivo propiamente tiende a tener una mayor inclinación hacia la apertura en la comunicación descendente, así como un menor interés por el interés en las

metas de alto impacto. Es del interés mencionar que la presente investigación se destaca, puesto que una buena cantidad de literatura se observan análisis de relaciones cuyo enfoque se centra particularmente en alguno de los elementos mencionados y su interacción con algún otro tipo de variable organizacional.

Esta escasez de análisis plantea una problemática sobre el desarrollo de apoyos empíricos que puedan soportar las relaciones encontradas particularmente con cualquiera de las variables presentes en este trabajo. Es por ello, que este trabajo se concentra en aportar evidencia que atienda esa brecha, mediante el planteamiento de diversas hipótesis de investigación, con el propósito de determinar y analizar las relaciones entre las variables y el clima de la comunicación.

## 2.1 Modelos de regresión

Para tratar de responder las hipótesis de investigación se hace uso de un análisis de regresión lineal, mismo que permite determinar y analizar la correspondencia y el sentido que esta tiene en la relación de cada una de las variables independientes (COF, PTD, AP, ACD, ACA, IMA) y el poder que ejercen en el (CCO) en el contexto de las Pymes del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes. Este trabajo se presume de tipo no experimental transeccional (puesto que no se ejerce control sobre ninguna de las variables), el estudio se realiza a un grupo de 260 Pymes del sector turístico de las que se incluyen hoteles, agencias de viajes, negocios de alimentos y bebidas, spa (s) y aquellas empresas cuya actividad económica se relacione con el sector turístico dentro del estado de Aguascalientes.

El cuestionario utilizado proviene de la línea de investigación desarrollada por Peterson y Pace (1976), misma que plantea que el (CCO) puede ser medido por seis dimensiones, dicho cuestionario fue aplicado al personal directivo/gerencial e incluso a los dueños de las empresas (según fuera el caso), con el objetivo de indagar sobre su percepción de las variables determinadas en su lugar de trabajo, dicha encuesta cuenta con un total de doce items y un rango de respuestas en escala Likert a cinco puntos (desde 1= Totalmente en desacuerdo, hasta 5= Totalmente de acuerdo).

Las variables utilizadas (v) para estimar los modelos regresión son:

- Confianza (COF): Entendida como aquellos esfuerzos y creencias sobre que los miembros de la estructura organizacional deben de realizar por mantener relaciones interpersonales que fomenten integridad, credibilidad, seguridad, entre otras... con la finalidad de que actúen de una forma adecuada en una situación determinada.
- Participación en la toma de decisiones (PTD): Variable que se caracteriza por ser el proceso responsable de atribuir poder a aquellos elementos de la organización con una posición baja dentro de la estructura jerárquica, cuya finalidad apunta a incrementar las oportunidades de estos para que sean incluidos dentro de los procesos de toma de decisiones.
- Apoyo (AP): Elemento que se define como parte del ambiente de trabajo para los miembros de la organización, mismo que debe destacarse por la cooperación, el trabajo en equipo, con la finalidad de obtener un beneficio mutuo para los interesados y para la organización.

- Apertura en la comunicación descendente (ACD): Referida como a la flexibilidad que existe dentro de la empresa para que el personal de jerarquía comparta información sin filtrar los mensajes mientras estos fluyen hacia abajo dentro de la estructura organizacional.
- Apertura en la comunicación ascendente (ACA): Variable que es la contraparte de la comunicación descendente, puesto que la comunicación ascendente refiere a la flexibilidad que existe en la empresa para que el personal con menor jerarquía comparta información de forma que los mensajes fluyan hacia arriba dentro de la estructura organizacional.
- Interés en las metas de alto impacto (IMA): Referido a las motivaciones que tienen los miembros de la organización por tener logros, cumplir objetivos y metas trazadas en los planes y estrategias de desarrollo y que pueden ir enfocadas en particular a elementos de desarrollo, calidad, productividad, competitividad.

Estos modelos tienen la finalidad de predecir el comportamiento del (CCO) con respecto de cada una de las variables identificadas (para ello se genera un modelo de regresión por cada variable). Toda vez que dichos modelos sean planteados, se espera que exista un aumento de la variable dependiente con respecto de las variables independientes, mismas que se espera tengan valores positivos y significativos. Lo anterior permite establecer la ecuación de regresión para cada una de las variables con respecto del (CCO) y que se representan de la siguiente manera:

$$Y_e = B_0 + B_n X_{ni}$$

(Se sustituyen los valores [ n=No. Var.] para cada una de las variables [ 1 – 6 ])

De lo anterior, se determina que:

- Los indicadores B evalúan la intensidad de las medias sobre los efectos de las variables explicativas (para cada caso en particular) sobre el clima de la comunicación (CCO).
- Mientras que los valores  $Y_e$  representan al valor de la predicción por parte del clima de la comunicación (CCO) de las empresas del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes estimadas por cada uno de los modelos (con respecto a cada variable independiente).
- Finalmente, el valor  $B_0$  simboliza aquellos elementos desconocidos, mientras que los valores para las respectivas  $X_{1i} \dots X_{6i}$  son los valores para las variables independientes (COF, PTD, AP, ACD, ACA, IMA) sobre el clima de la comunicación del sector determinado.

### 3. Resultados de los modelos de regresión

Propiamente es menester indicar que todos los modelos de regresión planteados se observa la existencia de independencia en los residuales según lo evaluado por el estadístico de Durbin-Watson (ver

tabla 1). De igual forma se encontraron valores atípicos en cada uno de los modelos, sin embargo, al no ser representativos se decidió incluirlos en el análisis para mantener la integridad del análisis. Se establece la existencia de homocedasticidad y de normalidad para todos los modelos de regresión.

Los resultados obtenidos de los modelos de regresión (ver tabla 1) indican en base a los criterios de probabilidad para la muestra de F, cuyo fundamento de entrada (para cada variable) oscila entre los rangos desde .05 hasta .10, de ello se desglosa.

**Tabla 1. Comparación de los estadísticos de regresión para cada modelo**

INDICADORES	MOD No.1	MOD No.2	MOD No.3	MOD No.4	MOD No.5	MOD No.6
Durbin-Watson	2.114	1.775	1.919	1.863	2.169	2.053
Coefficiente de correlación múltiple	.712 a	.782 b	.793 c	.809 d	.702 e	.680 f
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	.506	.612	.628	.655	.492	.462
R <sup>2</sup> Ajustado	.505	.610	.627	.653	.491	.460
Error típico	.28671	.25436	.24888	.23979	.29075	.29942
No. de Observaciones	260	260	260	260	260	260

\*\*\*Nota: Valores correspondientes a los modelos de regresión en función de los predictores: (constante), con respecto de: a) Confianza (COF), b) Participación en la toma de decisiones (PTD). c) Apoyo (AP). d) Apertura en la comunicación descendente (ACD). e) Apertura en la comunicación ascendente (ACA). f) Interés en las metas de alto impacto (IMA). Variable dependiente (CCO).

Fuente. Elaboración propia con base en trabajo de campo.

La tabla comparativa muestra los valores obtenidos para cada uno de los modelos de regresión, observando que los valores obtenidos se pueden considerar relativamente favorables para cada uno de los modelos de regresión. Observando la tabla anterior, es posible indicar que de acuerdo con lo establecido por Cohen, Cohen, West y Aiken, (2003) existe un efecto de gran tamaño para cada uno de los modelos de regresión. Propiamente se puede indicar que la variable clima de la comunicación (CCO) se encuentra determinada particularmente con cada una de las variables independientes (COF, PTD, AP, ACD, ACA,

IMA), puesto que se muestra la existencia en una derivación efectiva de regresión altamente significativa para las variables expresadas para cada modelo en particular con respecto del (CCO).

Lo anterior se traduce en la información recopilada para el análisis de la varianza y del comparativo para cada uno de los modelos de regresión (ver tabla 2):

Tabla 2. Análisis de la Varianza para cada modelo de regresión

Valores	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
<b>Modelo 1</b>	<b>21.767</b>	<b>1</b>			
Regresión	<b>21.209</b>	<b>258</b>	<b>21.767</b>		
Residuo	<b>42.976</b>	<b>259</b>	<b>.082</b>	<b>264.785</b>	<b>.000a</b>
Total					
<b>Modelo 2</b>	<b>26.284</b>	<b>1</b>			
Regresión	<b>16.692</b>	<b>258</b>	<b>26.284</b>		
Residuo	<b>42.976</b>	<b>259</b>	<b>.065</b>	<b>406.260</b>	<b>.000b</b>
Total					
<b>Modelo 3</b>	<b>26.994</b>	<b>1</b>			
Regresión	<b>15.981</b>	<b>258</b>	<b>26.994</b>		
Residuo	<b>42.976</b>	<b>259</b>	<b>.062</b>	<b>435.795</b>	<b>.000c</b>
Total					
<b>Modelo 4</b>	<b>28.140</b>	<b>1</b>			
Regresión	<b>14.835</b>	<b>258</b>	<b>28.140</b>		
Residuo	<b>42.976</b>	<b>259</b>	<b>.058</b>	<b>489.384</b>	<b>.000d</b>
Total					
<b>Modelo 5</b>	<b>21.165</b>	<b>1</b>			
Regresión	<b>21.811</b>	<b>258</b>	<b>21.165</b>		
Residuo	<b>42.976</b>	<b>259</b>	<b>.085</b>	<b>250.362</b>	<b>.000e</b>
Total					
<b>Modelo 6</b>	<b>19.845</b>	<b>1</b>			
Regresión	<b>23.130</b>	<b>258</b>	<b>19.845</b>		
Residuo	<b>42.976</b>	<b>259</b>	<b>.090</b>	<b>221.361</b>	<b>.000f</b>
Total					

\*\*\*Nota: Valores correspondientes a los modelos de regresión en función de los predictores: (constante), con respecto de: a) Confianza (COF), b) Participación en la toma de decisiones (PTD). c) Apoyo (AP). d) Apertura en la comunicación descendente (ACD). e) Apertura en la comunicación ascendente (ACA). f) Interés en las metas de alto impacto (IMA). Variable dependiente (CCO).

Fuente. Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Esto permite identificar que todos los modelos de regresión obtenidos tienen un valor positivo correspondiente al apartado de F, esto indica que las variables independientes (COF, PTD, AP, ACD, ACA, IMA) influyen de manera positiva-significativa ( $p < 0.005$ ) en el clima de la comunicación (CCO), lo que se traduce en que todas las variables independientes poseen el mismo comportamiento que la variable dependiente. Observando los valores encontrados en la tabla 1, propiamente se puede indicar que, si se comparan los modelos de forma aislada (considerando cada variable de forma individual) el modelo 4 (ACD) es el que mayor incidencia tiene con respecto del (CCO), mientras que modelo 5 (ACA) es el que menor incidencia presenta en el (CCO).



En base a los resultados en los modelos de regresión propuestos, se observa que si se parte del origen situado en (Bn), por cada incremento en las variables de los modelos (COF, PTD, AP, ACD, ACA, IMA), se incide en el (CCO) en esa misma proporción, siguiendo esa lógica, se representan las ecuaciones de regresión para cada modelo de la siguiente manera:

$$\text{(Modelo 1) -- } Y_e = B_0 + B_1X_{1i} \text{ Se sustituye por: } Y_e = 2.157 + (.487) \text{ COF} \quad (1)$$

$$\text{(Modelo 2) -- } Y_e = B_0 + B_1X_{1i} \text{ Se sustituye por: } Y_e = 1.876 + (.551) \text{ PTD} \quad (2)$$

$$\text{(Modelo 3) -- } Y_e = B_0 + B_1X_{1i} \text{ Se sustituye por: } Y_e = 1.630 + (.598) \text{ AP} \quad (3)$$

$$\text{(Modelo 4) -- } Y_e = B_0 + B_1X_{1i} \text{ Se sustituye por: } Y_e = 1.716 + (.586) \text{ ACD} \quad (4)$$

$$\text{(Modelo 5) -- } Y_e = B_0 + B_1X_{1i} \text{ Se sustituye por: } Y_e = 1.620 + (.606) \text{ ACA} \quad (5)$$

$$\text{(Modelo 6) -- } Y_e = B_0 + B_1X_{1i} \text{ Se sustituye por: } Y_e = 1.926 + (.533) \text{ IMA} \quad (6)$$

En función de los valores obtenidos (ver tabla 3), con respecto a los coeficientes estandarizados (betas) se puede observar que los valores obtenidos propiamente son elevados, propiamente se desglosa el análisis de los resultados para cada uno de los factores:

- El factor 1.- Confianza (COF): se encuentra un valor para el coeficiente (beta)  $\beta = .712$ . Esto se traduce en niveles altos de confianza dentro de la estructura organizacional, esto se traduce en que la percepción de los miembros de la organización considera que existen relaciones interpersonales integrales, seguras y de calidad, además de la creencia de que estos actuarán de forma adecuada según se lo requiera.
- El factor 2.- Participación en la toma de decisiones (PTD): Se posiciona con un valor en el coeficiente (beta)  $\beta = .782$ . Esto significa que de forma general el proceso de comunicación dentro de la organización es el adecuado, puesto que existen canales de comunicación adecuados para consulta de información (indistintamente de la dirección de esta), adicionalmente el personal de todos los niveles es informado y consultado sobre aspectos organizacionales con respecto del establecimiento de objetivos y metas.
- El factor 3.- Apoyo (AP): Se posiciona con un valor en el coeficiente (beta)  $\beta = .793$ . Esto se traduce en un ambiente de trabajo adecuado para los trabajadores, mismos que perciben un alto nivel de cooperación, trabajo en equipo, dicho ambiente de trabajo se caracteriza por poseer una atmósfera de sinceridad y franqueza sin tomar en cuenta la posición dentro de la estructura organizacional.
- El factor 4.- Apertura en la comunicación descendente (ACD): Posee un valor en el coeficiente (beta) igual a  $\beta = .809$ . Esto significa que todo el personal recibe información que mejora sus habilidades para coordinar su trabajo con el de los demás departamentos, así como un alto nivel de interés por parte de la estructura jerárquica hacia con los de menor poder, adicionalmente se percibe que existe un alto nivel de flexibilidad en el manejo, intercambio y flujo de información (con la salvedad de aquella que comprometa “en términos de seguridad e integridad” a la organización o alguno de sus miembros) hacia los miembros que lo requieran y cuya relación sea en apego directo a su labor inmediata.

- El factor 5.- Apertura en la comunicación ascendente (ACA): Posee un valor en el coeficiente (beta) igual a  $\beta = .702$ . Lo anterior armoniza con elementos de confianza y de apoyo, puesto que este factor se relaciona con la percepción que tiene el personal de poder dentro de la jerarquía y con la información que recibe de sus subordinados, esto se traduce en altos niveles de colaboración y flexibilidad organizacional. Adicionalmente el personal con alto nivel de poder dentro de la jerarquía mantiene apertura hacia con los demás miembros de la organización.
- El factor 6.- Interés en las metas de alto impacto (IMA): Posee un valor en el coeficiente (beta) igual a  $\beta = .680$ . Este factor destaca la motivación que tiene el personal de la empresa y los esfuerzos de estos por tratar de alcanzar/lograr aquellos objetivos y metas propuestos para el desarrollo de la empresa. Se destaca particularmente que el personal se encuentra comprometido hacia dichas metas y objetivos, adicionalmente se percibe que elementos como el bienestar, la integridad del personal y sus necesidades se son elementos vitales para alcanzar un mejor desempeño organizacional, además de un nivel alto de eficacia y efectividad organizacional.

**Tabla 3. Comparativo de los coeficientes de los modelos de regresión**

Modelos	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			95,0% Intervalo de confianza para B	
	B	Std. E	Beta	t	Sig.	Li	Ls
(1) Kte COF	2.157 .487	.030	.712	16.272	.000	.428	.545
(2) Kte PTD	1.876 .551	.027	.782	20.156	.000	.497	.605
(3) Kte AP	1.630 .598	.029	.793	20.876	.000	.541	.654
(4) Kte ACD	1.716 .586	.206	.809	22.122	.000	.534	.638
(5) Kte ACA	1.620 .606	.038	.702	15.823	.000	.530	.681
(6) Kte IMA	1.926 .533	.036	.680	14.878	.000	.462	.604

\*\*\*Nota: Variable dependiente: Clima de la Comunicación (CCO). Error Estándar (Std. E). Límite Inferior (Li). Límite Superior (Ls). Valor Constante (Kte). Confianza (COF). Participación en la toma de decisiones (PTD). Apoyo (AP). Apertura en la comunicación descendente (ACD). Apertura en la comunicación ascendente (ACA). Interés en las metas de alto impacto (IMA).

Fuente. Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los resultados derivados de los modelos de regresión sobre la percepción del personal directivo/gerencial de las Pymes del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes, permiten determinar la correspondencia entre las variables: a) Confianza (COF), b) Participación en la toma de decisiones (PTD), c) Apoyo (AP), d) Apertura en la comunicación descendente (ACD), e) Apertura en la comunicación ascendente (ACA), f) Interés en las metas de alto impacto (IMA), con respecto de la variable dependiente (CCO). Con ello en mente se establece la posible contrastación de las hipótesis de investigación planteadas y con los resultados obtenidos es posible aceptar todas las hipótesis, lo que indica que:

- H1: Existe relación positiva significativa entre la confianza (COF) y el clima de la comunicación (CCO) en las empresas del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes.
- H2: Existe relación positiva significativa entre la participación en la toma de decisiones (PTD) y el clima de la comunicación (CCO) en las empresas del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes.
- H3: Existe relación positiva significativa entre el apoyo (AP) y el clima de la comunicación (CCO) en las empresas del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes.
- H4: Existe relación positiva significativa entre la apertura en la comunicación descendente (ACD) y el clima de la comunicación (CCO) en las empresas del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes.
- H5: Existe relación positiva significativa entre la apertura en la comunicación ascendente (ACA) y el clima de la comunicación (CCO) en las empresas del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes.
- H6: Existe relación positiva significativa entre el Interés en las metas de alto impacto (IMA) y el clima de la comunicación (CCO) en las empresas del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes.

Los resultados obtenidos mediante las pruebas de hipótesis realizadas identifican la importancia de todas las variables como elementos que ejercen influencia dentro del clima de la comunicación dentro del contexto determinado. Si bien es cierto que elementos intangibles como la comunicación o la cultura o el clima organizacionales por sí solos no contribuyen directamente en elementos tangibles dentro de la operación de las organizaciones (Ali y Patnaik, 2014; Barney, 1991; Buckley, Pass y Prescott, 1988; Hartnell, Ou y Kinicki, 2011; Sánchez-Gutiérrez, Mejía-Trejo, Vargas-Barraza y Vázquez-Ávila, 2016), sin embargo, estos elementos intangibles pueden ser facilitar la relación entre variables que si impactan directamente en el desarrollo de las empresas (Barney, 1986; Buckley *et al.*, 1988).

Es por ello que desde hace tiempo se ha logrado establecer que, en conjunto otras variables organizacionales, algunos componentes del clima de la comunicación podrían tener un impacto positivo en elementos como el desempeño (Snyder y Morris, 1984), productividad (Clampitt y Downs, 1993), efectividad organizacional (Kerr, Ostaszkiwicz, Dunning y Martin, 2020), que incluso si se relacionan con otros factores pueden tener un impacto en la sustentabilidad y en la competitividad de las organizaciones (Cantele y Cassia, 2020). Por todo lo anterior, es importante considerar que diversas herramientas de la comunicación permiten obtener un mejor ambiente de comunicación, así como una mejora consi-

derable en la efectividad del proceso de comunicación dentro de la organización, sin importar quienes intercambien mensajes, ni el sentido que la información tenga y mucho menos el canal que se use para transmitir los mensajes (Pérez-Rolo, 2012).

## 4. Discusión y conclusiones

El estado de Aguascalientes se encuentra ante distintos retos propios de contextos donde la oferta de servicios turísticos es más alta que la demanda de estos, lo que posiciona al estado dentro de aquellos contextos altamente competitivos, cuyo mercado es cada vez más exigente y específico en la manera en la que satisface sus necesidades. Por ello, tanto la comunidad científica como las organizaciones y distintos organismos relacionados a las actividades turísticas en el estado han concentrado sus esfuerzos por el desarrollo de recursos que permitan comprender de una mejor forma aquellos fenómenos que acechan a las empresas de dicho sector.

Esta investigación se basa en la suposición de que los problemas a los que se enfrentan en la actualidad dichas empresas pueden ser resueltos, sino al menos permitirles ampliar su visión sobre la forma en la que dichas organizaciones compiten por mantener o aumentar su posicionamiento dentro del mercado de las Pymes del sector turístico del estado de Aguascalientes. Los resultados permiten observar que aquellas organizaciones cuyas prácticas para mejorar el ambiente de comunicación dentro de su empresa se orienten: (1) al aumento en la confianza de los miembros de la empresa, (2) así como a la colaboración y la participación de estos en el proceso de la toma de decisiones, (3) al apoyo por parte de la estructura jerárquica con respecto de aquellos miembros de menor poder, (4) a la flexibilidad del intercambio de comunicación (indistintamente de la orientación de esta) y (5) al desarrollo por el interés de los miembros en el logro de metas y objetivos, obtendrán mejores resultados en el clima de la comunicación que aquellas que no lo hagan.

El clima organizacional es uno de los elementos con mayor importancia dentro del éxito en el desarrollo e implementación de distintas prácticas, estrategias y metodologías organizacionales cuyo objetivo gire alrededor del incremento en el desempeño, la productividad, la mejora continua y la calidad tanto de los grupos como de la empresa, de la misma manera existen beneficios del manejo adecuado del clima organizacional en términos particulares, propiamente referidos al incremento en la cooperación, la participación y la proactividad de los individuos (Brunet, 1992). Es importante recalcar que el clima de la comunicación es un elemento que permite (en cierta medida) modificar las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización, por lo que es prudente considerar que dicho ambiente debe de mantenerse dentro de los parámetros aceptados para los estándares de la organización (Chan *et al.*, 2017; Hulbert *et al.*, 1987).

Si se considera que el clima de la comunicación es un factor determinante en el desarrollo de la identificación organizacional, así como la disposición de los empleados por querer pertenecer a la empresa, es fundamental que este elemento sea el adecuado y se desarrolle de la mejor manera (Smidts *et al.*, 2001). Este mismo autor indica que esto era posible puesto que por medio de esta identificación se invita al empleado a participar activamente dentro del proceso de la toma de decisiones (por el interés que tiene este por el correcto desarrollo de la empresa). Considerando lo expuesto a lo largo de este trabajo es importante recalcar que si bien la comunicación no es un elemento que propiamente impacte en al-

gún elemento de desarrollo y desempeño organizacional, es un elemento que se encuentra fuertemente correlacionado dentro de las prácticas y en el correcto desarrollo e implementación de estrategias que permiten la mejora dentro de la organización (Dawson, Madera, Neal y Chen, 2012).

## Referencias

- Aburto, H. I. y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41-49.
- Ali, A. y Patnaik, B. (2014). *Influence of organizational climate and organizational culture on managerial effectiveness: An inquisitive study* (Vol. 1).
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Exito. *Razón y Palabra*, 56.
- Arráez, R. B., Osuna, M. T. y Peris, G. S. (2014). La percepción sobre la función de la comunicación corporativa en los sectores tradicionales. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 7(2). DOI: [https://doi.org/10.5209/rev\\_PEPU.2013.v7.n2.46179](https://doi.org/10.5209/rev_PEPU.2013.v7.n2.46179).
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture - can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. DOI: <https://doi.org/10.2307/258317>.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. España: Paidós Ibérica.
- Bowers, D. y Taylor, J. (1970). *The Survey of Organizations: Toward a Machine-Scored, Standardized Questionnaire Instrument*. Michigan University Ann Arbor Institute for Social Research. DOI: <https://doi.org/AD0714179>.
- Brownell, J. (1994). The Performance Appraisal Interview: A Multi-Purpose Communication Assignment. *The Bulletin of the Association for Business Communication*, 57(2), 11-21. DOI: <https://doi.org/10.1177/108056999405700202>.
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Buckley, P. J., Pass, C. L. y Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: A critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175-200. DOI: <https://doi.org/10.1080/0267257X.1988.9964068>.
- Cabrera, M. Á. (2015). *La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional* (Universidad Rey Juan Carlos). Recuperado de: <https://ciencia.urjc.es/handle/10115/13729>.
- Cabrera, N. (2003). *Clima organizacional, deseo y demanda*. Estudio realizado en GESTA. Universidad de La Habana, Cuba.
- Cantele, S. y Cassia, F. (2020). Sustainability implementation in restaurants: A comprehensive model of drivers, barriers, and competitiveness-mediated effects on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102510. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102510>.
- Cervera, A. (2004). *Comunicación Total* (3ª ed.). ESIC Editorial.

- Chan, W. W., Chow, C. W., Loi, R. y Xu, A. J. (2017). Turning Hotel Employees Into Brand Champions: The Roles of Well-Connected Leaders and Organizational Identification. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(8), 1232-1253. DOI: <https://doi.org/10.1177/1096348017744017>.
- Clampitt, P. G. y Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28. DOI: <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. y Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cruz, Y. (2007). *Estudio del clima organizacional en la Corporación COPEXTEL, SA División Territorial Pinar del Río*. La Habana, Cuba.
- Daradjat, A. y Sugiyanto, E. (2017). Employee participation and organizational communication in mitigating industrial relations conflict: Evidence from district of Bandung, West Java province. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(26), 11-23.
- Dawson, M., Madera, J. M., Neal, J. A. y Chen, J. (2012). The Influence of Hotel Communication Practices on Managers' Communication Satisfaction with Limited English-Speaking Employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(4), 546-561. DOI: <https://doi.org/10.1177/1096348012461552>.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración: enfoque situacional* (No. 658 DESSo).
- Diallo, A. y Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237-252. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>.
- Duran, P. (2002). *M.E.P.T: Mejores empresas para trabajar. La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-mejores-empresas-para-trabajar-mept/>.
- Escuela del Partido «Nico López». (s/f). *Maestría en Consultoría Gerencial. Curso 2. Cultura organizacional*. Escuela del Partido «Nico López».
- Falcione, R. L. (1974). Communication climate and satisfaction with immediate supervision. *Journal of Applied Communication Research*, 2(1), 13-20. DOI: <https://doi.org/10.1080/00909887409360190>.
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Forehand, G. A. y Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0045960>.
- Gómez, D. M. y Sarsosa, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-67.
- Guillén del Campo, M. (2013). Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39, 242-252.
- Guzley, R. M. (1992). Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization. *Management Communication Quarterly*, 5(4), 379-402. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318992005004001>.
- Halpin, A. W. y Croft, D. B. (1963). The organizational climate of schools. *Administrator's Notebook*, 11(7), 22.



- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. y Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0021987>.
- Hassan, B. y Maqsood, A. (2012). Relationship between organizational communication climate and interpersonal conflict management. *Pakistan journal of psychology*, 42, 23-41.
- Hernández, M. A., Mendoza, J. y González, L. (2008). *Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad (ICOC)*. En Estableciendo puentes en una economía global (p. 9). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Hidayat, R. y Hanisha, I. (2019). *The Effect Of Organizational Communication Climate On Performance Of Employees*. En Bright Pln Batam BT - 1st International Conference on Applied Economics and Social Science (ICAESS 2019). DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.2991/icaess-19.2019.60>.
- Hulbert, J., Gibbs, M., Hewing, P. y Underwood, R. (1987). How to Teach Interpersonal Communication Techniques in a Basic Business Communication Class. *The Bulletin of the Association for Business Communication*, 50(4), 24-28. DOI: <https://doi.org/10.1177/108056998705000409>.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. España: McGraw-Hill.
- Kahle, E. (2002). Implications of "New Economy" Traits for the Tourism Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3-4), 5-23. DOI: [https://doi.org/10.1300/J162v03n03\\_02](https://doi.org/10.1300/J162v03n03_02).
- Keenan, J. P. (1988). Communication Climate, Whistle-blowing, and the First-Level Manager: A Preliminary Study. *Academy of Management Proceedings*, 1, 247-251. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.1988.4981099>.
- Kerr, D., Ostaszewicz, J., Dunning, T. y Martin, P. (2020). The effectiveness of training interventions on nurses' communication skills: A systematic review. *Nurse Education Today*, 89, 104405. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.nedt.2020.104405>.
- Krajnakova, E., Navikaite, A. y Navickas, V. (2015). Paradigm Shift of Small and Medium-Sized Enterprises Competitive Advantage to Management of Customer Satisfaction. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(3), 327-332. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.3.6608>.
- Krohn, F. B. (1981). Communication climate. *Medical Group Management*, 28(1), 51-53.
- Kwofie, T., Aigbavboa, C. y Macheche, S. (2019). Nature of communication performance in non-traditional procurements in South Africa. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(10), 2264-2288. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2018-0044>.
- Likert, R. y Likert, J. G. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas.
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate of Research*. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221-234. DOI: <https://doi.org/10.1108/13563281011068096>.
- Mbatha, B. (2012). Exploring the potential of electronic commerce tools in South African SME tourism service providers. *Information Development*, 29(1), 10-23. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266666912452270>.



- Mohammed, R. y Hussein, A. (2013). *Communication climate and organizational performances: a comparison studies between two public organizations*. Faculty of Communication and Modern Languages University Utara Malaysia.
- Montoya, J. L. (2009). El diseño y uso de indicadores de comunicación en las organizaciones antioqueñas. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 7(14), 0. DOI: <https://doi.org/10.22395/angr.v7n14a5>.
- Moreno, A., Arbeláez, S. y Calderón, L. (2014). Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las PyMEs. *Razón y palabra*, 18(88), 27.
- Neves, P. y Eisenberger, R. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Human Performance*, 25(5), 452-464. DOI: <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721834>.
- Noknoi, C., Boripunt, W. y Ngowsiri, S. (2011). Organisational communication for becoming an autonomous university: The case of Thaksin University. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences: Annual Review*, 6, 155-166. DOI: <https://doi.org/10.18848/1833-1882/CGP/v06i02/52023>.
- Nordin, S. M., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Ahmad, H. H. y Abdullah, A. (2014). Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1046-1058. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.587>.
- Nosnik, A. (1998). *¿Por qué la comunicación es relevante a la empresa?* En Rebeil y Ruiz-Sandoval (Coords.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*.
- Nosnik, A. (2003). Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico. *Razón y Palabra*, 34(8), 12.
- Nosnik, O. A. (1996). *Comunicación y gestión organizacional: ciclo de conferencias*. Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB.
- Nurlita, I. (2012). Investigation of organizational communication climate at bhayangkara surabaya university using communication climate inventory (CCI) method. *Academic Research International*, 3(2), 259-264. DOI: <https://doi.org/ISSN-L: 2223-9553, ISSN: 2223-9944>.
- Ottenbacher, M. y Gnoth, J. (2005). How to Develop Successful Hospitality Innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205-222. DOI: <https://doi.org/10.1177/0010880404271097>.
- Pace, W. y Faules, D. (1993). *Climate of Communication*. En P. Hall (Ed.), *Organizational Communication* (3ª ed.). E.U.A.: Prentice Hall.
- Pace, R. W., Faules, D. F. y Mulyana, D. (2010). *Komunikasi organisasi: strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Park, W. W. y Kim, S. (2012). The Need of Leader-Subordinate Reciprocal Dyadic Trust to Build the Subordinate's Trust in the Organization: The Case of Korean Air Pilots. *The International Journal of Aviation Psychology*, 22(2), 97-119. DOI: <https://doi.org/10.1080/10508414.2012.663234>.
- Parra, E. y Rincón, Y. (2009). Comunicación pro acuerdo: Negociar ante el conflicto. *Frónesis*, 16(2), 249-273.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. y Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.312>.

- Patterson, P. (2016). Retrospective: tracking the impact of communications effectiveness on client satisfaction, trust and loyalty in professional services. *Journal of Services Marketing*, 30(5), 485–489. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2016-0190>.
- Peña-Acuña, B., Caldevilla-Domínguez, D. y Batalla, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, 134, 0. DOI: <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i134.2697>.
- Pérez-Rolo, M. (2012). Fundamentos teóricos metodológicos para realizar una campaña de relaciones públicas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 164, 13. DOI: <https://doi.org/ISSN 1696-8352>.
- Pérez, J. (2000). *La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones*. En Plaza y Valdés (Eds.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, 93-124.
- Petersen, D. (2005). Setting goals measuring performance: Frequency versus severity. *Professional Safety*, 50(12), 43.
- Peterson, D. y Pace, W. (1976). *Communication climate and Organizational satisfaction*. En Dalam, W. R. y Faules, D. F. (Eds.) *Organizational Communication* (3ª ed.). E.U.A. Prentice Hall.
- Phillips, N. y Brown, J. L. (1993). Analyzing communication in and around organizations: A critical hermeneutic approach. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1547-1576. DOI: <https://doi.org/10.2307/256821>.
- Pincus, J. D., Knipp, J. E. y Rayfield, R. E. (1990). Internal Communication and Job Satisfaction Revisited: The Impact of Organizational Trust and Influence on Commercial Bank Supervisors. *Public Relations Research Annual*, 2(1–4), 173-191. DOI: [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0201-4\\_7](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0201-4_7).
- Pritchard, R. D. y Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior & Human Performance*, 9(1), 126-146. DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90042-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90042-1).
- Ramadanty, S. y Martinus, H. (2016). Organizational Communication: Communication and Motivation in the Workplace. *Humaniora Binus*, 7(1), 77-86.
- Rebeil, M. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México: Trillas.
- Robbins, S. P. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2002). *Administración* (7ª ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, G., Flores, G. y García, E. (2006). *Metodología de la investigación cualitativa*. México: Editorial Félix Varela.
- Rodríguez, J. (2003). *El factor humano en la empresa*. España: Ediciones Deusto.
- Rosenfeld, L. B. (1983). Communication climate and coping mechanisms in the college classroom. *Communication Education*, 32(2), 167-174. DOI: <https://doi.org/10.1080/03634528309378526>.
- Sager, K. L. (2015). Looking down from above: measuring downward maintenance communication and exploring Theory X/Y assumptions as determinants of its expresión. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31, 41-50.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20, 67-75.

- Sánchez-Gutiérrez, J., Mejía-Trejo, J., Vargas-Barraza, J. A. y Vázquez-Ávila, G. (2016). Intellectual capital, impact factor on competitiveness: manufacturing industry SMEs in Mexico. *Measuring Business Excellence*, 20(1), 1-11. DOI: <https://doi.org/10.1108/mbe-12-2015-0059>.
- Sanchis, P. I. y Bonavia, T. (2017). Análisis del Sistema de Comunicación Interna de una Pequeña Empresa. *WPOM: Working Papers on Operations Management*, 8(1), 9-21. DOI: <https://doi.org/doi:10.4995/wpom.v8i1.7390>.
- Sandoval-Caraveo, M. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- Segovia, M. (1999). *El correo electrónico y la comunicación en las organizaciones formales* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención*. Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. y Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062. DOI: <https://doi.org/10.2307/3069448>.
- Snyder, R. A. y Morris, J. H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 461-465. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.461>.
- Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 1(1), 18.
- Stewart, L. P., Gudykunst, W. B., Ting-Toomey, S. y Nishida, T. (1986). The effects of decision-making style on openness and satisfaction within Japanese organizations. *Communication Monographs*, 53(3), 236-251. DOI: <https://doi.org/10.1080/03637758609376139>.
- Trombetta, J. J. y Rogers, D. P. (1988). Communication climate, job satisfaction, and organizational commitment: The Effects of Information Adequacy, Communication Openness, and Decision Participation. *Management Communication Quarterly*, 1(4), 494-514. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318988001004003>.
- Uysal, H. T. (2019). The Effect of Managers' Trust in Subordinate on Entrepreneurial Intention: A Research on SMEs. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(2), 0. DOI: <https://doi.org/10.21547/jss.436008>.
- Wei, Y. y Morgan, N. A. (2004). Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientation, and New Product Performance in Chinese Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 21(6), 375-388. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00092.x>.
- Wehrich, H. y Koontz, H. (1993). *Menedžment*.
- Wheless, V. E., Wheless, L. R. y Howard, R. D. (1983). An analysis of the contribution of participative decision making and communication with supervisor as predictors of job satisfaction. *Research in Higher Education*, 18(2), 145-160. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00992059>.
- Zach, F. (2013). Collaboration for Innovation in Tourism Organizations: Leadership Support, Innovation Formality, and Communication. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(3), 271-290. DOI: <https://doi.org/10.1177/1096348013495694>.
- Zeffane, R., Tipu, S. A. y Ryan, J. C. (2011). Communication, commitment & trust: Exploring the triad. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 77-87. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n6p77>.

# HABILIDADES COMUNICATIVAS Y EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO CRÍTICO EN ESTUDIANTES DEL CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES.<sup>1,2,3</sup>

Communicative skills and the development of critical thinking in students of the center of high national studies

---

Fecha de recepción: 27 de abril de 2020  
Fecha de aceptación: 10 de junio de 2020

.....

1- Tamara Tatiana Pando Ezcurra. Grado académico: Doctorado en Educación. Adscripción: Centro de Altos Estudios Nacionales. Correo electrónico: tamara-tatiana2010@hotmail.com. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0301-3440>

2- Raúl Eduardo Cabrejos Burga. Grado académico: Doctor en Administración. Adscripción: Red Radar. Correo electrónico: raulcabu@hotmail.com . ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6553-8619>

3- Yoni Wildor Nicolás Rojas. Grado académico: Doctor en Educación. Adscripción: Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado “La Pontificia”. Correo electrónico: yonicolas@gmail.com/ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6493-6084>

## RESUMEN

*El estudio actual surge del objetivo de determinar la correlación entre las variables habilidades comunicativas y el desarrollo del pensamiento crítico. El pensamiento crítico concebido como proceso en el cual uno piensa por sí mismo, formula preguntas en los estudiantes de postgrado del centro de altos estudios nacionales, donde permite la indagación. El tipo de investigación es básico con un enfoque cuantitativo, el diseño empleado fue no experimental con un alcance descriptivo en la cual se trabajó con una población de 40 estudiantes; se plantearon dos instrumentos los cuales pasaron por un proceso de validez y fiabilidad, para luego ser aplicado. Los datos fueron procesados, los cuales permitieron aceptar una relación positiva entre las habilidades comunicativas y el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes de postgrado del centro de altos estudios nacionales.*

**Palabras claves:** *Habilidades Comunicativas, Pensamiento Crítico, Estudiantes*

## ABSTRACT

*The present study is based on the objective to determine the correlation between communication skills and critical thinking development variables in post-graduate students of the national high specialized studies center. The used design was a non-experimental correlational descriptive study with a quantitative focus, in which we surveyed a population of 40 students; two instruments were considered, which went through a reliability validation process, for later application. Data was processed and allowed to accept that there is a significant positive correlation between communication skills and critical thinking development in post-graduate students of the national high studies center.*

**Keywords:** *Communication Skills, Critical Thinking, Students*

## Introducción

La llamada sociedad del conocimiento, en la cual nos desenvolvemos se da los cambios de forma acelerada lo cual se debe principalmente al acelerado cambio que se dan en la ciencia y la tecnología, ello ha ido transformando la sociedad de forma significativa tanto en lo político, social y cultural; ante ello se aprecia gran cantidad de canales de comunicación que han permitido que la persona tenga acceso a la información de forma más rápida. Sin duda por más cambios acelerados que se den la comunicación sigue siendo una parte central de la vida del ser humano, pues ella les permite establecer todas las relaciones, sociales, políticas, laborales, afectivas, etc., que forman a lo largo de su existencia.

De allí la importancia de formar habilidades comunicativas sólidas, pues gran parte de los problemas tanto dentro de las organizaciones como en la vida cotidiana, están vinculadas con incompetencias para expresarse y de relacionarse con sus pares. El avance acelerado de la ciencia y la tecnología han permitido, facilitar la comunicación, y han permitido la evolución del ser humano. En el momento actual se puede observar una gran cantidad de sistemas de comunicación, acceso casi irrestricto a canales de información, bases de datos y esto, sin duda, ha cambiado los patrones de comportamiento y junto con él, las actitudes, los valores y los hábitos. Asimismo, las tecnologías han transformado el mundo laboral, de relaciones y también la educación, y en todos sus niveles. Ante ello la persona debe ser capaz de discernir ante todo lo que está a su alrededor, por lo cual debe ser capaz de utilizar un pensamiento crítico, lo cual implica que puede pensar por sí mismo, que no acepta las ideas de los demás si no está convencido de ellas.

Es decir, es capaz de evaluar las ideas y opiniones de las otras personas, poniendo siempre los pros y contras en una balanza, de manera tal que pueda tener su propia opinión, aun si esto está en contra de lo que dicen los demás o la propia sociedad. La persona debe tener sus propias valoraciones de los sucesos y del propio progreso del saber. La tecnología ligada al discernimiento nos permite contar con destrezas y fomentar la creatividad que son los grandes progresos de la humanidad

## Marco Teórico

Se incluye como marco teórico a la formación del Pensamiento Crítico que viene siendo materia de reflexión directa e indirecta, con el fin de buscar métodos que permitan un resultado exitoso en el desarrollo de la formación de la persona, que repercute en su capacidad de querer mejorar la sociedad y así mismo como una forma de autorregularse; es en ese sentido que se aprecia una relación entre la formación del pensamiento crítico y la investigación (Mendoza, 2015). Este énfasis en la necesidad social del desarrollo del pensamiento crítico ha sido expresado por la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior UNESCO (1998) y ratificado en diversas oportunidades. Se vinculó a la Investigación como elemento clave para la formación universitaria, que debe alinear los currículos con las demandas sociales, incluyendo por tanto la formación de aspectos que van más allá de la formación tradicional centrada en la adquisición de conocimientos (Cortés, 2006).



Pensar críticamente cobra gran importancia en un momento en que el mundo, representado por los cambios y las invariables crisis que existen en todos los órdenes generales, gubernamentales y financieros que reclaman con urgencia la representación de individuos aptos para desenvolverse con sabiduría propia en la demanda de procedimientos y compromisos y la acomodación para las grandes transformaciones que se producen. Por estas razones es que Lipman (1997) orienta al estudio y desarrollo del pensamiento crítico a todas las personas responsables que certifiquen la protección de una colectividad democrática. Una sociedad comprometida es aquella que es capaz de pensar críticamente y lograr estrategias cognitivas propias del proceso reflexivo. Es preciso indicar que se pretende determinar si existe una relación entre las habilidades comunicativas y el pensamiento crítico, de esta manera, cada vez se estará más cerca de otorgar a los alumnos una educación que guarde relación con todas las competencias que el mundo moderno exige y, de esta manera, tener ciudadanos eficientes y altamente competitivos.

En todo este proceso la comunicación es un intercambio de información, esto encierra aspectos en todo el transcurso comunicativo de poder transmitir formas de pensar y sentir. Martínez (2002) afirma que la comunicación es un proceso por medio del cual una persona mediante mensajes se pone en contacto con otras ya sea para emitir opiniones, o brindar una respuesta; por ello la comunicación es una manera de establecer contacto a través de opiniones, percepciones y sentidos que busca una respuesta al momento de comunicarse. Para Koontz y Weihrich (2000, p. 120) la comunicación en la empresa es “el impulso que se adhiere entre sí a los sujetos y se puede llegar alcanzar un panorama favorable, alcanzando los objetivos y fines organizacionales”. La comunicación es una responsabilidad compartida en la que todos los trabajadores de una institución deben actuar y hacerlo bien. Cuando se establece el término habilidades comunicativas se hace referencia a la competencia que tiene una persona para expresar sus ideas o sentimientos a través de dos maneras: el lenguaje oral y el lenguaje escrito. Así lo han expresado Monsalve, Franco, Betancur y Ramírez (2009, p. 193), quienes sostienen que “las destrezas comunicativas y las competencias sirven para que los individuos expresen sus ideas, sentimientos, necesidades, sueños y deseos por medio del lenguaje oral y escrito. De esta forma, es la capacidad que tiene el ser humano para comprender los mensajes que recibe a través de estos códigos”.

En cuanto a las dimensiones de las habilidades comunicativas se señala las siguientes: La habilidad del habla, sostiene Saussure (1989) que el habla se entiende como un acto de carácter individual a través del cual se exterioriza el lenguaje. Esto permite que se puedan manifestar necesidades, pensamientos, emociones, deseos y sentimientos, así como la emisión de sonidos inherentes a una lengua que se utiliza en un espacio determinado. Para que esto se realice con precisión, es necesario que el interlocutor o destinatario maneje el mismo código lingüístico que el emisor, pues solo así se podrá interpretar los mensajes.

Cassany, Luna y Sanz (2007) señalan que en cuanto a la habilidad de escucha como la capacidad que tienen las personas para comprender y reconocer el significado de la intención comunicativa que un hablante ha emitido. El acto de escuchar implica procesos cognitivos complejos, ya que comprende la construcción de significados inmediatos. Para esto es sumamente necesario la aplicación de procesos cognitivos de construcción de significados y de interpretación de un discurso oral.

Monsalve *et al.* (2009) señalaron que la habilidad de lectura está relacionada con el proceso de cimentación de significados de un contenido mediante procesos complejos de coordinación e inda-



gación que provienen de dos líneas: del mismo texto y del lector. Finalmente, en cuanto a la destreza de la escritura y la relación de textos su único propósito comunicativo es la importancia de dominar los métodos alfabéticos y los signos especiales que son atributos particulares de diferentes tipos de textos, así como las reglas lingüísticas. En cuanto al pensamiento crítico Nieto y Saiz (2008), afirman que en este proceso empiezan a aparecer una serie de definiciones que caracterizarán al pensamiento crítico como de nivel superior, ya que demanda un alto uso de la reflexión, control y autorregulación que intervienen en la toma de decisiones. Paul y Elder (2005, p. 7) indican que “el pensamiento crítico es el proceso de identificar, analizar, evaluar y argumentar. El pensamiento crítico identifica el conocimiento de las estructuras más básicas de todos estos procesos que son la clave para desarrollar el lado creativo. El verdadero pensador crítico está analizando y evaluando su pensamiento constantemente”

## 1.1. Habilidades del pensamiento crítico

En la realidad en la que nos desenvolvemos es necesario conocer las habilidades que intervienen en el pensamiento crítico; en este contexto se debe desarrollar capacidades específicas que puedan potenciar lo suficiente hasta convertirse en una verdadera habilidad. Halpern (1998) hace un interesante estudio sobre las habilidades del pensamiento crítico. Según el autor, estas se dividen en cinco: la habilidad de razonamiento verbal, la habilidad de análisis de argumentos, las habilidades en el pensamiento como la prueba de hipótesis, las habilidades en el uso de riesgo e incertidumbre y, finalmente, las habilidades en la toma de decisiones y resolución de problemas.

Albertos (2015) hace una explicación de las habilidades propuestas por Halpern, en cuanto al adiestramiento del razonamiento verbal, se utiliza para vislumbrar las representaciones de persuasión que conducen al lenguaje diario, se busca explorar la relación entre lenguaje y pensamiento; el adiestramiento nos permite desempeñarnos en la vida real, aquí las explicaciones se localizan por todas partes, en la publicidad, en la dialéctica política, o en cualquier tipo de texto; en referencia a la habilidad en la prueba de hipótesis, sirve para realizar augurios automáticos sobre los acontecimientos que nos rodean, con el objetivo de dar explicación a dichos sucesos.

La habilidad en el uso de riesgo e incertidumbre juega un papel importante a la hora de asignar probabilidades a los eventos de la vida, con el propósito de tomar las mejores decisiones; en último lugar la habilidad en la toma de decisiones y la resolución de problemas involucra expresar las dificultades cabalmente e identificar los objetivos, y optar las viables opciones.

## 1.2. Pensamiento crítico a través de la investigación

Desde hace mucho tiempo se ha reflexionado sobre la importancia del pensamiento crítico, la valoración de las habilidades de este pensamiento se vincula con el conocimiento, así Uribe (2008) ha revalorado la importancia que el pensamiento crítico tiene en relación con la construcción del conocimiento ade-

más incide en que el desarrollo del pensamiento es fundamental para generar un nuevo conocimiento.

### 1.3. Dimensiones del pensamiento crítico

Valenzuela y Nieto (2007, citados en Águila, 2014) mencionan como dimensiones, la toma de decisiones, en la cual se señaló que es un proceso esencial donde se resuelven desafíos y que todos los seres humanos enfrentan en un determinado momento de su vida. Milla (2012) identificó que las opiniones deben confrontarse unas con otras en la esfera pública, y todos los participantes en este discurso público deben escuchar sinceramente los argumentos de los demás. Para tomar decisiones democráticas apropiadas, ningún grupo debe ser excluido. La dimensión resolución de problemas, se emplearía para mencionar la situación incierta en mayor o menor medida, la aplicación de instrucciones y ordenamientos por parte del solucionador se debe tener en cuenta la búsqueda acopiada en la estructura cognoscitiva.

La motivación se encuentra vinculada a diferentes aspectos como la sobrevivencia del hombre, educación, desarrollo personal, fuerza de trabajo. La motivación es un estado subjetivo de la persona como la existencia a un deseo o una necesidad. Diaz-Aguado y Baraja (1993) sostiene que la motivación esta mediada por la interacción de dos tipos de factores, los internos y los externos, los cuales permiten al individuo trazar un objetivo y buscar estrategias en función de cumplirlo; en la mayoría de los casos, la privación y la estimulación externa actúan conjuntamente para determinar la intensidad de la motivación. En lo referente a la dimensión control emocional, debería enfocarse como un recurso para gozar de mayor bienestar.

Finalmente se señala la dimensión utilidad del pensamiento Roca (2013, p. 71) sostiene que el pensamiento crítico “va más allá de las ideas de un individuo en particular, sino que está condicionado por factores emotivos, sociales, culturales, políticos, etc. que pueden apropiarse u obstaculizarlo; además remarca que es inseparable del desarrollo moral”. La habilidad que tiene el individuo para pensar críticamente es importante para su vida y desarrollo personal, así como en la interrelación con los demás. Ante lo descrito el presente estudio busca determinar la relación existente entre las habilidades comunicativas y el desarrollo del pensamiento crítico en estudiantes de post grado, así como determinar la relación que existe entre la habilidad del habla, la habilidad de escucha, la habilidad de lectura, la habilidad de escritura y el perfeccionamiento que busca el pensamiento literal, inferencia y criterial.

## 2. Metodología

Hernández (2018, p. 80), menciona que los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” El objetivo de la investigación es conocer el grado de relación o asociación que exista entre dos o más definiciones semánticas. Es un diseño no experimental no hubo manipulación de variables.

Bernal (2010, p. 250) sostiene que: “El cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos. Un cuestionario consiste en una serie de preguntas que responden a una o más variables que van a medirse.” La muestra estuvo conformada por 40 estudiantes de postgrado, para la re-

colección de datos se empleó como técnica la encuesta recopilando datos mediante y empleando como instrumento el cuestionario.

### 3. Resultados

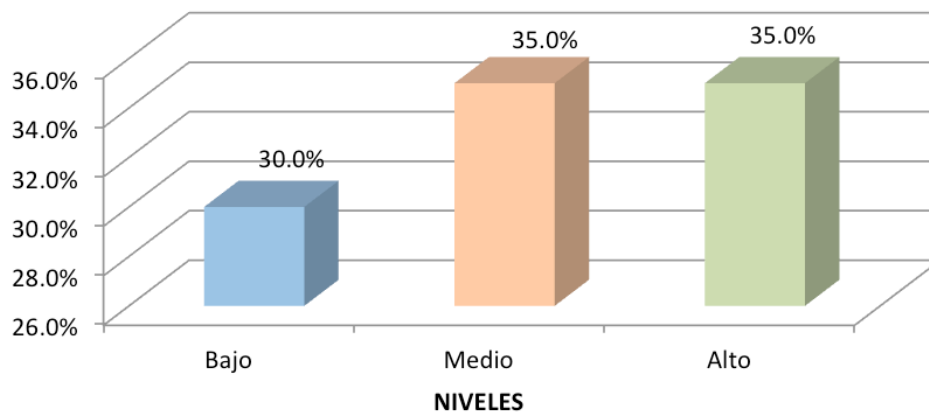
Después de recolectar los datos respectivos fueron tabulados (Tabla 1) y procesados (Figura 1) obteniéndose los siguientes resultados.

**Tabla 1. Niveles de las Habilidades comunicativas**

Niveles	Frecuencias	Porcentajes
Bajo	12	30
Medio	14	35
Alto	14	35
Total	40	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

**Figura 1. Habilidades comunicativas**



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

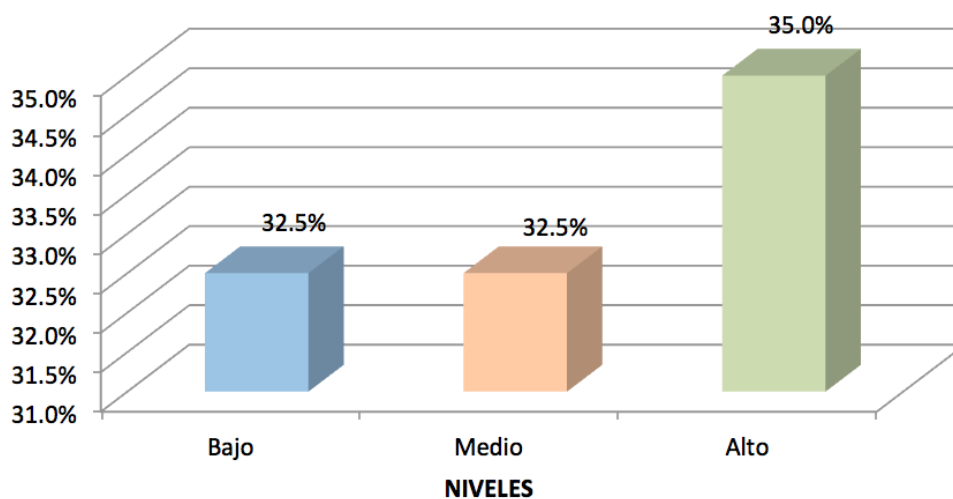
Los datos que se muestran en la Tabla 2 y Figura 2 se puede evidenciar que el 35% se ubica en un nivel alto en cuanto al desarrollo de las habilidades comunicativas, el mismo porcentaje se ubica en el nivel medio y un 30% en un nivel bajo.

**Tabla 2. Niveles del Pensamiento crítico**

Niveles	Frecuencias	Porcentajes
Bajo	13	32.5
Medio	13	32.5
Alto	14	35
Total	40	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

**Figura 2. Pensamiento crítico**



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En cuanto al desarrollo del pensamiento crítico se evidencia que el 35% de los educandos poseen un valioso 32.5% y se evidencia un nivel medio y el mismo equivalente en un nivel inferior, así se demuestra en la tabla y figura declarada.

### 3.1. Proceso de contrastación de hipótesis

En la búsqueda de la exploración investigativa se planteó hipótesis que fueron probadas con los datos recolectados obteniéndose como resultado:

*Hipótesis general*

Ho: No existe una correlación positiva significativa entre las habilidades comunicativas y el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes de post grado del centro de altos estudios nacionales

Hi: Existe una correlación positiva significativa entre las habilidades comunicativas y el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes de post grado del centro de altos estudios nacionales.

**Tabla 3. Correlación entre las habilidades comunicativas y el desarrollo del pensamiento crítico**

		Habilidades comunicativas	Pensamiento crítico
<b>Rho de Spearman</b>			
	<b>Coefficiente de correlación</b>	1.000	.670**
<b>Habilidades comunicativas</b>	<b>Sig. (bilateral)</b>	.	.000
	<b>N</b>	40	40
	<b>Coefficiente de correlación</b>	.670**	1.000
<b>Pensamiento crítico</b>	<b>Sig. (bilateral)</b>	.000	.
	<b>N</b>	40	40

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los resultados mostrados en la tabla nos muestran que existen correlaciones significativas y positiva entre las variables en estudio ( $r = 0.67$ ), además de obtenerse que el valor de  $p = .0000$  lo cual es menor al nivel de significancia de 0.05 por lo que se puede dar por aceptada la hipótesis general de investigación.

*Hipótesis específica 1*

Hi: Las habilidades del habla se relacionan positivamente con el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes de post grado del centro de altos estudios nacionales.

**Tabla 4. Correlación entre las habilidades del habla y el desarrollo del pensamiento crítico**

		Habilidades del habla	Pensamiento crítico
<b>Coefficiente de correlación</b>		1.000	.530**
<b>Habilidades del habla</b>	<b>Sig. (bilateral)</b>	.	.000
	<b>N</b>	40	40
<b>Rho de Spearman</b>			
<b>Coefficiente de correlación</b>		.530**	1.000
<b>Pensamiento crítico</b>	<b>Sig. (bilateral)</b>	.000	.
	<b>N</b>	40	40

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

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo,

Los resultados mostrados en la tabla nos revelan que existe un grado de relación significativa entre la habilidad del habla y el desarrollo del pensamiento crítico ( $r = 0.530$ ), además de obtenerse que el valor de  $p = .0000$  lo cual es menor al nivel de significancia de 0.05 por lo que se puede dar por aceptada la hipótesis general de investigación.

*Hipótesis específica 2*

Hi: Existe una correlación positiva significativa entre las habilidades de escucha y el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes de post grado del centro de altos estudios nacionales.



**Tabla 5. Correlación entre las habilidades de escucha y el desarrollo del pensamiento crítico**

		Habilidades de escucha	Pensamiento crítico
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1.000	.540**
	Habilidades de escucha		
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	40	40
	Coefficiente de correlación	.540**	1.000
	Pensamiento crítico		
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los resultados presentados en la tabla nos indican que existe correlación significativa y positiva entre las habilidades de escucha y el desarrollo del pensamiento crítico ( $r = 0.540$ ), además de obtenerse que el valor de  $p = .0000$  lo cual es menor al nivel de significancia de 0.05 por lo que se puede dar por aceptada la hipótesis general de investigación.

*Hipótesis específica 3*

Hi: Existe una correlación positiva significativa entre las habilidades de lectura y el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes de post grado del centro de altos estudios nacionales.

**Tabla 6. Correlación entre las habilidades de lectura y el desarrollo del pensamiento crítico**

		Habilidades de lectura	Pensamiento crítico
		<b>Coefficiente de correlación</b>	<b>1.000</b>
		<b>Sig. (bilateral)</b>	<b>.500**</b>
<b>Habilidades de lectura</b>		.	<b>.000</b>
	<b>N</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
<b>Rho de Spearman</b>			
		<b>Coefficiente de correlación</b>	<b>.500**</b>
		<b>Sig. (bilateral)</b>	<b>1.000</b>
<b>Pensamiento crítico</b>		<b>.000</b>	.
	<b>N</b>	<b>40</b>	<b>40</b>

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los resultados presentados en la tabla nos indican que existe correlación significativa y positiva entre las habilidades de lectura y el desarrollo del pensamiento crítico ( $r = 0.500$ ), además de obtenerse que el valor de  $p = .0000$  lo cual es menor al nivel de significancia de 0.05 por lo que se puede dar por aceptada la hipótesis general de investigación.

*Hipótesis específica 4*

Hi: Existe una correlación positiva significativa entre las habilidades de escritura y el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes de post grado del centro de altos estudios nacionales.

**Tabla 4. Relación entre las habilidades de escritura y el desarrollo del pensamiento crítico**

		Habilidades de escritura	Pensamiento crítico
<b>Coefficiente de correlación</b>		<b>1.000</b>	<b>.560**</b>
<b>Habilidades de escritura</b>	<b>Sig. (bilateral)</b>	<b>.</b>	<b>.000</b>
	<b>N</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
<b>Rho de Spearman</b>			
<b>Coefficiente de correlación</b>		<b>.560**</b>	<b>1.000</b>
<b>Pensamiento crítico</b>	<b>Sig. (bilateral)</b>	<b>.000</b>	<b>.</b>
	<b>N</b>	<b>40</b>	<b>40</b>

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).  
Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los resultados presentados en la tabla nos indican que existe correlación significativa y positiva entre la habilidad de escritura y el desarrollo del pensamiento crítico ( $r = 0.560$ ), además de obtenerse que el valor de  $p = .0000$  lo cual es menor al nivel de significancia de 0.05 por lo que se puede dar por aceptada la hipótesis general de investigación.

## Conclusiones

Los resultados mostrados en las tablas permiten concluir la existencia de una correlación positiva significativa entre las habilidades comunicativas y el pensamiento crítico en estudiantes de postgrado, todo esto nos permite admitir que si mejora los niveles de habilidades comunicativas en la persona mejorará el nivel del desarrollo del pensamiento crítico. También se pudo afirmar que el 35% está en un nivel promedio en cuanto a las habilidades comunicativas y el pensamiento crítico está en un 32.5%.

Los datos analizados permitieron determinar a su vez que la relación positiva entre las habilidades del escucha, habilidad del habla, habilidad de la lectura, habilidad de la escritura y el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes de postgrado del centro de altos estudios nacionales, por lo cual se puede concluir que si los niveles referidos a las habilidades del habla, escucha, lectura y escritura mejora, el mismo efecto se dará en cuanto a los niveles del desarrollo del pensamiento crítico; lo mismo sucederá si disminuye en los estudiantes los niveles en cuanto a las habilidades del habla, escucha, lectura y escritura, disminuirá los niveles del desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes de postgrado del centro de altos estudios especializados nacionales.

## Referencias

- Albertos, D. (2015). *Diseño, aplicación y evaluación de un programa educativo basado en la competencia científica para el desarrollo del pensamiento crítico en alumnos de educación secundaria*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Águila, E. (2014). *Habilidades y estrategias para el desarrollo del pensamiento crítico y creativo en alumnado de la Universidad de Sonora* (Tesis de doctorado). Universidad de Extremadura, España.
- Bernal, P. (2018). *La Investigación en Ciencias Sociales: Técnicas de recolección de la información*. Universidad Piloto de Colombia.
- Cassany, D., Luna, A. y Sanz, S. (2007). *Comprensión oral*. En: Enseñar lengua. Barcelona: Graó.
- Cortes J. (2006). *El Pensamiento Crítico: Algunas reflexiones en torno a la educación contable*. Ponencia presentada en 4º Foro Nacional Educación Contable Universidad de Manizales Colombia.
- Díaz-Aguado, M. J. y Baraja, A. (1993). *Interacción educativa y desventaja sociocultural. Un modelo de intervención para favorecer la adaptación escolar en contextos interétnicos*. Madrid: Centro de Investigación y Documentación Educativa.
- Halpern, D. (1998). Teaching critical thinking for transfer across domains. *American Psychologist*, 53, 449-455.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global* (10º ed.). Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Lipman, M. (1997). *Pensamiento complejo y educación*. Madrid: Ediciones de la Torre.
- Martínez, A. (2002). *Comunicación Organizacional Práctica. Manual gerencial*. México: Trillas.
- Mendoza, P (2015) *La investigación y el desarrollo de pensamiento crítico en estudiantes universitarios*. (Tesis doctoral). Universidad de Málaga.
- Milla, M. (2012). *Pensamiento crítico en estudiantes de quinto de secundaria de los colegios de Carmen de la Legua Callao* (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Monsalve, M, Franco, M, Betancur, V, y Ramírez, D. (2009). Desarrollo de las habilidades comunicativas en la escuela nueva, *Revista Educación y Pedagogía*, 21(55), 189-210.
- Nieto, A. M. y Saiz, C. (2008). *Relación entre las habilidades y las disposiciones del pensamiento crítico*. Universidad de Salamanca.
- Paul, R., y Elder, L. (2003). *La miniguía para el pensamiento crítico. Conceptos y herramientas*. Recuperado de <https://www.criticalthinking.org/resources/PDF/SP-ConceptsandTools.pdf>.

Roca, J. (2013) *El desarrollo del pensamiento crítico a través de diferentes metodologías docentes en el grado de enfermería* (Tesis doctoral) Universidad Autónoma de Barcelona.

Saussure, F. (1989). *Curso de lingüística general*. Madrid. Alianza Editorial.

UNESCO (1998). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*. Recuperado de: <http://sigc.uqroo.mx/Documentos%20Externos/Educacion%20Siglo%20XXI%20UNESCO.pdf>.

Uribe, H. (2008). El pensamiento crítico en la educación superior. *Revista Criterios*, 1(1), 17-32.

# IMPACTO DE LA GESTIÓN DE SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.<sup>1</sup>

The impact of Business Sustainability  
over Organizational Culture

---

Fecha de recepción: 21 de febrero de 2020  
Fecha de aceptación: 11 de mayo de 2020

---

1- Mayte Arambula Magallanes. Grado académico: Doctorado en Ciencias en el área de Pedagogía. Adscripción: Instituto Tecnológico Superior de Nuevo Casas Grandes. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7123-5526>. Correo electrónico: [marambula@itsncg.edu.mx](mailto:marambula@itsncg.edu.mx)



## RESUMEN

*La Sustentabilidad Empresarial es cada vez más promovida por empresas, atendiendo manifestaciones sociales defensoras del bien común. La responsabilidad social corporativa resulta insuficiente mientras su compromiso ecológico ético-cultural de estas se configure aisladamente de sus operaciones. Este estudio aproxima el impacto de la gestión de Sustentabilidad Empresarial en la cultura organizacional de empresas dedicadas a la distribución de productos cárnicos y alimenticios en Nuevo Casas Grandes, Chihuahua. Se condujo un estudio transeccional correlacional-causal en 15 empresas. En los resultados, se infiere que las empresas deben enfocarse y privilegiar las relaciones con proveedores, así como políticas de comunicación comercial para una excelente atención a consumidores y clientes. Se concluyó necesaria a una gestión sustentable y de liderazgo participativo, comprometido con capacitación continua para integrar capital intelectual y ético que conduzca a las empresas a procesos de cambio fundamentados en Responsabilidad Social Empresarial y cumplimiento de objetivos sociales y ambientales.*

**Palabras clave:** Gestión, Sustentabilidad Empresarial, Cultura Organizacional

## ABSTRACT

*Business Sustainability is being increasingly promoted by companies, attending to social manifestations defending common benefit. Corporate social responsibility turns insufficient while its ecological ethical-cultural compromise remains separately configured from its operations. This study approaches the impact of Business Sustainability over Organizational Culture in meat and food product distributing businesses in Nuevo Casas Grandes, Chihuahua. A transectional correlational-causal study was conducted in 15 of these businesses. Findings infer that businesses should focus and privilege relations with suppliers, as well with commercial communication policies for excellent attention to consumers and clients. It was concluded that is necessary a sustainable management and participative leadership, committed to continuous training in order to integrate intellectual and ethical capital that drive businesses to change processes based in Entrepreneurial Social Responsibility and the accomplishment of social and environmental objectives.*

**Keywords:** Management, Corporate Sustainability, Organizational Culture

**Clasificación JEL:** M10, M14.

## Introducción

En los últimos años, se han destacado estudios respecto a la introducción, medición, importancia y aplicación de la Sustentabilidad Empresarial (SE) y su relación con la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Se ha manifestado que son temas vanguardistas y refieren aspectos económicos, sociales y ambientales. Se señala que toda empresa para ser viable necesita centrarse en los conceptos de rentabilidad e imagen porque con ellos se pretende asegurar y validar el término de sustentabilidad desde una visión interna y de lo que la comunidad espera de la empresa (Blázquez y Peretti, 2012, p. 40).

La sustentabilidad se define como parte de la responsabilidad gerencial que integra la filosofía de las organizaciones y de una práctica sistémica que garantiza el bienestar de la organización y de la ciudadanía mediante el compromiso dentro del marco de la RSE (Caridad, Malpica y Pelekais, 2014, p. 38). Se expone que en las organizaciones debe existir una cultura responsable centrada en el cumplimiento de compromisos, desde una visión rentista y considerando la imagen y reputación que fundamente la Responsabilidad Social (RS). En este sentido, en la sustentabilidad se propicia una comunicación responsable, siendo esta un factor clave para el entendimiento de intereses entre los diferentes públicos de la empresa.

La sustentabilidad percibida como estrategia empresarial, trasciende en resultados positivos económicos, ecológicos y sociales; destacando que es necesario la optimización del sistema y el desarrollo de capacidades sociales y ambientales (Valle, 2012, p. 97). Para esto, se han constituido modelos de sustentabilidad empresarial que aportan al entendimiento y reestructuración de las empresas para que no sea vista solo de forma competitiva sino responsable en el tiempo. Además, porque ofrece una toma de conciencia basada en la gestión global y pretende el desarrollo de la sociedad en su conjunto con acciones a nivel local (Portales, García de la Torre, Camacho y Arandia, 2009, p. 118).

En algunas organizaciones se han implementado acciones de RSE con base en los indicadores Ethos que se establecen como herramienta que evalúa variables, tales como la cultura, la identidad empresarial, el posicionamiento, el entorno de la empresa, así como también la nueva creación de políticas y objetivos para el desarrollo empresarial (Barrera, 2016, p. 90). El Instituto Ethos, dedicado a sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable, utiliza un instrumento de diagnóstico algunos temas que se dividen en indicadores para preparar un proceso de revisión de la herramienta y priorizar las áreas de oportunidad y mejoramiento en materia de responsabilidad social empresarial.

Los temas consisten en valores, transparencia, gobierno corporativo, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores, clientes, comunidad, gobierno y sociedad (Ethos, 2011). Con este tipo de instrumentos es posible identificar y medir en qué nivel se encuentra la organización en cuanto a RS y se hace posible la toma de decisiones hacia la implementación de prácticas responsables y de optimización empresarial.

Por otro lado, se estipula que el tamaño de las empresas no es determinante para adoptar filosofías y prácticas de estrategias sobre las dimensiones por las que transitan ciertos modelos, tales como el concepto de ciudadanía, iniciativa estratégica, liderazgo, estructura, temas de gestión, relaciones con grupos de interés y transparencia (Ojeda y Jimenez, 2011, p. 31). Además, se afirma que la adopción de este tipo de filosofía depende de la forma de aplicación y que la cuestión económica no debe ser argumento para

eludir el compromiso, sino que se requiere dar la razón al derecho humano universal y promover la defensa del bienestar social.

El compromiso en atención al bienestar social implica abordar términos complejos que conllevan a una visión basada en la ética empresarial. Entendida esta como la constitución de elementos que convergen en los objetivos o valores organizacionales y que sostiene una cultura empresarial demostrada en acciones y artefactos organizacionales (Zambrano, 2011, p. 18). Es fundamental que también el compromiso ecológico forme parte del tejido ético-cultural de las empresas y sus negocios porque de otra manera la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) seguirá siendo un proceso insuficiente y aislado.

El posicionamiento que ha tomado la Sustentabilidad Empresarial en la estrategia de las empresas destaca la influencia que tiene la ética ecológica en cada país. El dilema ético que las empresas enfrentan en cuanto a la energía y recursos que necesitan, induce a que interioricen que es el momento de actuar. Por lo que se coincide con Suárez (2013, p. 201) cuando dice que la comprensión de la situación que vive el planeta nos debe llevar a proyectar, si nuestro modo de vida es sustentable y sano, así como también a ver la posibilidad de una convivencia entre humanos, animales y plantas; comparando la moral del mercado con la moral ecológica.

Se han divulgado evidencias de la conciencia ambiental del ser humano por mejorar las condiciones ambientales del planeta. Por ejemplo, se encuentra que en Estados Unidos 4 de cada 10 trabajadores prefieren el desempleo antes que trabajar en empresas que contaminen el medio ambiente. Incluso se dice que 6 de cada 10 empleados acusaría a su empresa con autoridades si esta daña el ambiente. Entre dichas evidencias también se muestra que el 11% de los trabajadores son conscientes de actividades en su labor que dañan al medio ambiente y el 59% piensa que el mundo será sostenible en el 2050 (Forbes, 2014a). Sin duda, lo anterior muestra un tinte de evolución cultural en cuanto a la sustentabilidad y responsabilidad social, pero es un tema que se disemina lento en lugares poco preparados para los beneficios que genera.

En *Conservation International* (CI), se ha indicado que las grandes empresas del mundo deben tener el compromiso inherente de ser sustentables en sus modelos de negocios (Forbes, 2014b). Sin embargo, no es suficiente porque no solo las empresas grandes requieren de modelos de negocio sustentables, sino también las pequeñas y medianas lo requieren porque son parte de un flujo económico-social que demanda y hace uso de recursos que impactan en el ambiente.

Además de mencionar que el tamaño de las empresas no es factor limitante para implementar un modelo de negocio sustentable se tiene como referente empírico que en empresas de tipo industrial han tomado con mayor importancia el impacto de los procesos productivos en el medio ambiente. Las razones de tal atención pueden ser los casos de climas extremos, inundaciones, sequías y el aumento del nivel de mar como consecuencia del cambio de temperatura. Se piensa que la sustentabilidad, aunque representa una alternativa para aminorar las huellas de los procesos productivos, se ha visto limitada por aquellos que aún no incorporan el concepto de sustentabilidad como el apoyo de conservación de la diversidad y de productividad empresarial.

Es fundamental reconocer que la RSC conlleva una visión basada en la ética social empresarial en la que se redefine la naturaleza de la empresa como o una entidad productiva que contribuya a la transformación social integral (Zambrano, 2011, p. 17). Ahí mismo, se afirma que la RSC debe existir en la definición y estrategia empresarial para que forme parte de la cultura organizacional. Esta última, se define como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan

identidad, personalidad, sentido y destino a una organización (Siliceo, Casares y González, 1999, p. 43). En esta misma referencia, se expone que la cultura organizacional debe iniciarse desde la formulación de la misión, visión y valores traducidos en objetivos, programas e indicadores de gestión que contribuyan a la sinergia de la empresa.

La conciencia social ha sido incluida poco a poco dentro de los planes y procedimientos estratégicos de las empresas. La conciencia social a la que se hace referencia en el marco de la SE no es solo respecto al cambio climático; sino que se requiere considerar otro tipo de aspectos como la preferencia de los clientes por productos o servicios amigables con el medio ambiente. De igual forma, es necesario tener en cuenta la relación con los proveedores y con otro tipo de público externo porque se precisa colaborar con necesidades sociales y de programas de inversión para el desarrollo de la comunidad donde se opera.

Por otro lado, se evitan los incentivos y los esfuerzos por aumentar el compromiso de los empleados con base a los principios y políticas de SE. Sin duda, se muestra la existencia de un liderazgo indiferente a la oportunidad de integrar el capital intelectual, emocional y compromiso ético-social a nuevas prácticas de sustentabilidad que constituyan una cultura organizacional orientada a mantener el éxito empresarial.

En este caso, el estudio parte de la observación de pequeñas y medianas empresas de Nuevo Casas Grandes (NCG) que carecen de sustentabilidad en sus procesos, por el desconocimiento que tienen al respecto o debido a que asumen el concepto solo desde una mirada ambiental. Además, su limitación se amplifica al ver que representa un gasto más para la empresa operar con políticas en relación al tema.

## 1. Revisión de literatura

La sustentabilidad empresarial se asume como responsabilidad de la gerencia y como estrategia empresarial que trasciende en resultados positivos económicos, ecológicos y sociales. Esto permite integrar temas de gestión participante y corresponsable por el aporte que ofrece la Administración en cuanto a la función del líder que debe conducir acciones encaminadas al cambio y a enfrentar desafíos para la competitividad. Las bases teóricas de gestión, así como de sustentabilidad empresarial y sus dimensiones en este apartado, proporcionan los elementos que configuran una estrecha relación con la cultura organizacional. La gestión puede apreciarse como la responsable de construir una visión integral-compartida y criterio flexible que brinda la posibilidad de aplicar un estilo de mandato adecuado, porque busca el aprovechamiento del potencial humano y el desarrollo de prácticas que fomentan el compromiso y valores inter-relacionales.

### 1.1. Gestión participante y corresponsable

Es importante en este caso el rastreo etimológico del término de gestión para esclarecer el sentido y relación de las variables de este estudio. La palabra gestión es una palabra latina “*gestio-gestionis*” y derivado de supino “*gerere*” que posee varios significados como hacer, llevar a cabo, hacer o conducir una acción. En la actualidad se han asumido nuevas formas de gestionar las empresas, que están inmersas en cambios significativos a nivel mundial. Por ejemplo, la globalización que induce a las organizaciones a

ser más competitivas, a contar con sistemas flexibles y con normas internacionales, también a enfrentar desafíos que orientan a estructurar sistemas flexibles con sustento en la administración participante y multifuncional (Münch, 2005).

A estos cambios se le suma la exigencia de mayores conocimientos en las empresas que están compuestas por profesionales y personal capacitado, inmerso en un proceso de educación especializada y continua (Siliceo *et al.*, 1999). En el mismo referente, se encuentra que las empresas modernas cada vez pagan menos por la mano de obra no especializada, descentralizan la toma de decisiones y dirigen el poder hacia los niveles de especialización. Es decir, los trabajadores profesionales y obreros especializados son dueños de sus procesos y utilizan su capacidad de pensar, haciéndose responsables, con mayor compromiso y lealtad ante su trabajo.

## 1.2. Sustentabilidad empresarial y sus dimensiones

El planteamiento teórico del término sustentabilidad empresarial en este caso aborda fundamentos de los inicios y evolución de los términos y diferencias entre sostenibilidad y sustentabilidad. También ofrece una visión de los aspectos críticos y reflexivos en torno a la sustentabilidad empresarial y su relación con la cultura organizacional. Primeramente, el término de sustentabilidad empresarial parte del antecedente establecido en la Conferencia de la ONU sobre Medio Ambiente en Estocolmo en 1972, seguido de otras y diversos acontecimientos en los que se hizo notar que el modelo de desarrollo económico asociaba efectos ambientales negativos, basados en la explotación de recursos y generación de residuos.

En este sentido, Martínez y Martínez (2016) mencionan la comparación que hace Norgaard entre el desarrollo convencional y el desarrollo sustentable. El análisis comparativo mencionado plantea, que el desarrollo convencional mantiene un enfoque economicista, dentro de un mercado desregulado, con una labranza máxima y una producción insustentable que solo mercantiliza la naturaleza y desnaturaliza la sociedad desde una visión que divide. En cambio, el desarrollo sustentable se denota en un mercado regulado y fortalecido de capital social, con labranza necesaria y una producción sustentable en la que se respeta la naturaleza, se naturaliza la sociedad y se comparte una visión holística.

Históricamente, el concepto de desarrollo sostenible se deriva del incremento de crecimientos y de los desequilibrios que empieza a tener la humanidad en los años 70 del siglo XX y con ello los impactos ambientales (Xercavins, Cayuela, Cervantes, y Sabater, 2005). El deterioro del medio ambiente y sus consecuencias fue causa de la aprobación de la Carta Mundial de la Tierra en 1982 y de la creación de la Comisión Mundial del Medio Ambiente en 1983 que después de celebrar diversos encuentros participativos presentó en Asamblea General en 1987 el Informe “*Nuestro Futuro Común*” o más conocido como “*Informe Brundtland*”, nombre otorgado por Gro Harlem Brundtland que presidió la comisión (Bermejo, 2014).

Desarrollo sostenible, se definió después del informe, como aquel que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Xercavins *et al.*, 2005). El término, aunque habla de solidaridad intra-generacional, y necesidades, sufre las críticas por su ambigüedad al entender que desarrollo se puede intercambiar por el término de crecimiento. Tal confusión revela entre las críticas como un concepto de enfoque mecanicista por la

interpretación de mantener el modelo de crecimiento económico al margen del modelo de producción depredador (Martínez y Martínez, 2016). **Las aclaraciones posteriores exponen un desglose de significados de sostenible y sustentable** porque en algunos casos se maneja que no existe diferenciación entre ellos más que en la ubicación geográfica en donde se utilice porque no se modifica el objetivo principal (Mura, Gustavo, Reyes y Ismael, 2015).

En Xercavins *et al.* (2005) y en Mura *et al.* (2015), el concepto sostenible significa lo que puede ser sostenido (constante, perdurable) y dicho de un proceso que puede mantenerse por sí mismo; mientras que sustentable significa que puede ser sustentado (mantenido) o que se puede sustentar o defender con razones. Por tanto, se concreta en las mismas referencias que el desarrollo sostenible es un desarrollo que se puede mantener y equilibrar por el planeta en los ámbitos ambiental, social y económico. Se considera que ningún recurso renovable debe utilizarse a un ritmo superior al que puede ser reciclado, neutralizado o absorbido por el medio ambiente (Villamizar, s.f., citado por Mura *et al.*, 2015).

Por otra parte, Martínez y Martínez (2016) mencionan que Boff se planteaba que en lugar de un desarrollo sustentable se necesitaban sociedades sustentables. Entendiendo que las sociedades no han sido capaces de regular ni fortalecer su trabajo que respete la naturaleza; es decir, sin naturalizarse ni compartir una visión holística. Por tanto, la sustentabilidad toma sentido en el marco del sistema empresarial ante su prioridad de mantener la productividad y de las perturbaciones económicas y naturales que son apoyadas por reclamos y presiones sociales (Martínez y Martínez, 2016).

En la gestión, la sustentabilidad empresarial es reconocida como un nuevo paradigma y como una alternativa al modelo de crecimiento tradicional y maximización de rentabilidad (Portales *et al.*, 2009). Ahí mismo, se asume que el término de sustentabilidad empresarial alberga todos los aspectos de la Responsabilidad Empresarial (RSE) debido a los objetivos que se tienen a nivel social y ambiental porque en ocasiones se utiliza este término en conjunto y como sinónimo del de desarrollo sustentable (DS). Incluso se denota como la mezcla de RSE y DS que formula una nueva tendencia en las empresas.

La sustentabilidad empresarial promueve y estimula la reorientación de mecanismos de la sociedad en cuanto a economía, política, ciencia y tecnología. En diversos estudios, se han expuesto dimensiones desde perspectivas diferentes pero que convergen y comparten similitudes. Por ejemplo, se encuentran cinco dimensiones con las cuales se supone la posibilidad de evaluar la sustentabilidad de empresas mexicanas como son; gestión global, competitividad, relaciones, impacto- de transparencia y comunicación (Portales *et al.*, 2009). En otros casos, figuran dimensiones que coinciden en lo económico, ambiental y social pero se enfatiza en educación, cultura, diferenciación geográfica y política desde la participación directa de la población (Martínez y Martínez, 2016).

La constitución de organismos no gubernamentales se suma a la misión de ayudar a las empresas a administrar los negocios de forma socialmente responsable en la promoción de una visión sustentable. El Instituto Ethos, por ejemplo, es una organización creada el 1998 que trabaja en beneficio de la sensibilización y compromiso de las empresas en Brasil. Su actuación profundiza en prácticas de RSE, herramientas de gestión, influencia sobre mercados, articulación con políticas públicas y de información sobre la RSE. El Instituto se reconoce como un núcleo para el intercambio de conocimiento y experiencias respecto a la responsabilidad social y el desarrollo de herramientas para ayudar al sector privado a analizar sus prácticas y administración.



Entre las herramientas se sugieren los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial, que contribuyen a las empresas a gestionar los conceptos y sus compromisos con el desarrollo sostenible. Esta herramienta de gestión pretende asegurar su institucionalización en la educación nacional e internacional y el fortalecimiento de su carácter a través de consolidación de su estructura temática y metodológica y como herramienta valiosa para el diagnóstico y planificación (Ethos, 2011).

Los temas o dimensiones que se abordan en dicha herramienta son; valores, transparencia y gobierno corporativo (autorregulación de conducta), público interno (diálogo y participación dentro de la empresa), medio ambiente responsabilidad con las generaciones futuras), proveedores (selección y asociación), consumidores y clientes (dimensión social de consumo), comunidad (relaciones con la comunidad local), gobierno y sociedad (transparencia política). De esta forma, es posible evaluar la responsabilidad social y sustentabilidad de la empresa para poder observar y definir estrategias, políticas y procesos de mejoramiento continuo.

### 1.3. Cultura organizacional

Cultura se define según Clifford Geertz como un “sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida” (Siliceo *et al.*, 1999, p. 43). Aquí mismo, se dice que la cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización. En este aspecto en Siliceo *et al.* (1999) se establece que se requieren líderes comprometidos para todos los campos y niveles del trabajo humano porque son los constructores de la cultura organizacional de las empresas. Es decir; los líderes deben crear y mantener sus empresas hacia el éxito y en beneficio de la sociedad, que da como resultado la llamada *sabiduría directiva* porque integra el capital intelectual, emocional y compromiso ético-social trascendente.

El líder como agente de cambio puede construir la fuerza que da vida a la empresa. La identidad, el ánimo, la unidad, la comunicación y solidaridad son el resultado de una sabia aplicación de un liderazgo que inspira, integra y transforma. En relación, los líderes basados en valores cultivan un alto nivel de confianza y respeto de los colaboradores, incluso lo expresan en su disposición a hacer sacrificios personales por el mantenimiento de los valores que el líder refleja e influyen en sus creencias personales, en las relaciones familiares, con compañeros y en los principios con los cuales conducen los negocios (Lussier y Archua, 2011). Ahí mismo, se menciona que con la capacitación y la educación los líderes desarrollan características personales, aprenden a comunicarse de forma eficaz y a alentar la retroalimentación de todos los empleados. Por tanto, aprenden a ser mentores y brindar empoderamiento a la diversidad existente en las empresas.

Lussier y Archua (2011), expresan que las empresas para tener éxito, las organizaciones deben exhibir características de aprendizaje continuo y adaptativo. Ante esto resulta que la organización que aprende le es posible adquirir conocimiento y modificar el comportamiento a fin de implementar la innovación y esto proporciona a una organización ventajas competitivas sostenibles.

## 2. Metodología

El diseño del estudio es de tipo transeccional correlacional-causal, dirigido a 15 empresas dedicadas a la distribución de productos cárnicos ubicadas de la región de Nuevo Casas Grandes ubicado en el noroeste del Estado de Chihuahua. El cuestionario fue elaborado y adaptado con base en la herramienta *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. El cuestionario fue de 62 preguntas con una escala de tipo Likert. Se dividió en 5 partes con cuestionamientos que corresponden a las dimensiones: 1) valores y compromiso 2) gobernanza o gobierno corporativo, 3) público interno, 4) público externo y 5) medio ambiente. El instrumento se adaptó considerando la operación de las empresas y las necesidades del estudio.

### 2.1. Análisis de los datos

Para la validación y el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico *Minitab*. El índice del *alfa de Cronbach* fue mayor a .8, por lo que se considera que el instrumento es consistente (ver tabla 1). Se determinó el coeficiente de correlación de Pearson y permitió examinar la fuerza y dirección entre las variables, así como realizar algunas inferencias respecto al impacto de la gestión de Sustentabilidad Empresarial en la cultura organizacional.

En la tabla 1, se observa el coeficiente de correlación positivo; por lo que se asume que la cultura organizacional va a depender del incremento y dedicación en las acciones referentes a las dimensiones evaluadas. Así también, aunque la diferencia entre los coeficientes calculados no es muy amplia, sobresale la dimensión de público externo con un coeficiente de correlación de 0.997 (ver figura 1) Este tiene que ver con las relaciones con los proveedores, políticas de comunicación comercial para la excelencia en la atención a consumidores y clientes, así como otros aliados de la empresa.

La dimensión de gobernanza o gobierno corporativo resultó con un coeficiente de correlación de 0.991 (ver figura 1). Los aspectos que considera esta dimensión son la existencia de criterios de orden socio ambiental en las operaciones de la empresa, también de políticas claras para promover el tratamiento adecuado, justo y equitativo. Así mismo, de normas, compromisos y políticas explícitas sobre los mecanismos formales que garanticen la transparencia e integridad de los informes financieros.

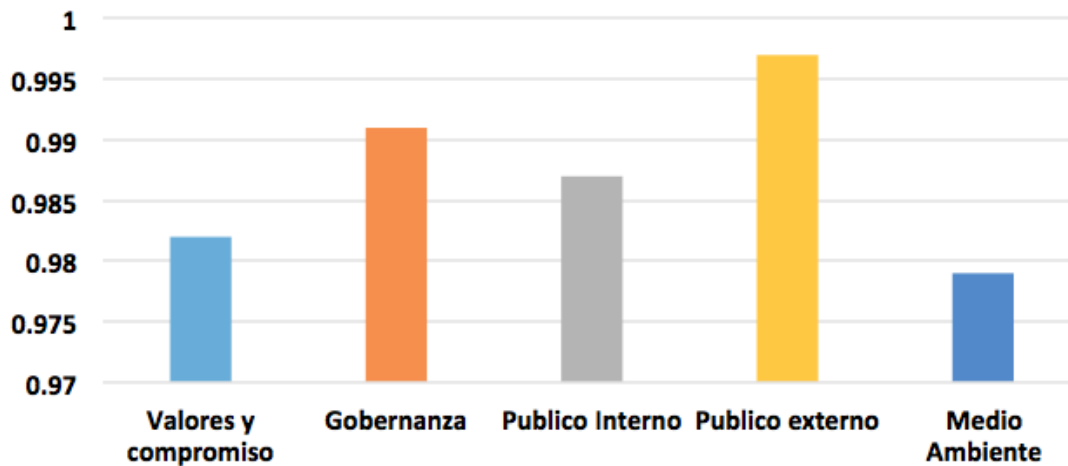
**Tabla 1. Correlacional entre dimensiones y cultura organizacional**

Dimensión	Índice del Alfa de Cronbach	Coefficiente de correlación de Pearson (Cultura Organizacional)
Valores y compromiso	0.96201	0.982
Gobernanza	0.9781	0.991
Público Interno	0.9744	0.987
Público Externo	0.9816	0.997
Medio ambiente	0.9816	0.979

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En la figura 1, se hace notoria la correlación que se tiene en el público interno, al ser la tercera más alta. Esta dimensión se refiere al diálogo y respeto entre los directivos y los empleados. Se destaca su relevancia, debido a que es necesario vincular el público interno por ser pieza clave para que la operación de la empresa, trascienda hacia el exterior (público externo). Para esto, al gobierno corporativo le corresponde emprender una gestión que impulse a la creación de una estructura de orden y políticas con carácter social, económico y ambiental que formalice y regule las operaciones de la compañía, con trascendencia en su cultura organizacional.

**Figura 1. Coeficiente de correlación/Cultura organizacional**



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En este caso se discute la necesidad de que los líderes de la alta gerencia deben comenzar a producir los cambios desde su función y comportamiento mediante una capacitación especializada, debido a que ellos son los que crean las vías que respaldan el aprendizaje de las organizaciones. Dicho aprendizaje incluye fuentes externas, de las cuales las empresas pueden aprender de clientes, proveedores, competidores, publicaciones académicas, socios y consultores desde su público externo. En cuanto a las fuentes internas, los empleados, son los principales proveedores de ideas innovadoras y trascendentales para el éxito. De esta manera el escenario visible en este estudio subraya la prioridad para atender y dedicar acciones a cuestiones externas. Sin embargo, esta no puede suceder sin la gestión de un líder que conozca y desempeñe de manera adecuada las relaciones públicas tanto internas como externas encaminadas a promover y producir el cambio organizacional.

### 3. Conclusiones

Con lo anterior se concluye que la función directiva o de gobierno corporativo debe comprometer una gestión sustentable y liderazgo en una función participante y corresponsable para que logre edificar, integrar o transformar con sabiduría una cultura organizacional. Además, durante el proceso, es relevante

integrar capital intelectual, emocional, ético y social que haga posible construir cimientos fuertes y especializados para el desarrollo de acciones pertinentes ante los requerimientos que demandan las dimensiones de la sustentabilidad empresarial. Es decir, tener en cuenta llevar a cabo la gestión con sabiduría directiva.

Por ejemplo, la dimensión público externo que sobresale en los resultados de correlación respecto a la cultura organizacional exige acciones de apoyo, conocimiento y habilidades para la selección y evaluación de proveedores, así como también para la administración y excelencia en la atención de consumidores y clientes. Por tanto, es necesario enfocar la gestión en la elaboración de lineamientos desde una visión de responsabilidad social. Se requiere que se incluyan políticas para la elección de proveedores y en la comunicación comercial. De igual forma estrategias de labor social que sustenten una cadena productiva favorecida con las relaciones públicas y con compromisos, valores éticos y de alto impacto en la comunidad y medio ambiente.

Por tanto, la gestión se debe ocupar en ejercer un liderazgo participativo y proactivo que muestre la decisión y disposición para provocar el cambio. Es parte de su función, emprender actividades de autorregulación de conducta y de construcción de nuevos hábitos, normas y actitudes que den sentido y mejor destino a la organización. Es decir, la gestión del gobierno corporativo es la que conduce el vehículo que permitirá el viaje hacia la re-culturalización organizacional.

Para el recorrido, es imprescindible la gestión de la comunicación con el público interno de la empresa. Esta dimensión reclama compromisos con la diversidad de capital humano y atención a la remuneración, salud, seguridad, desarrollo laboral, profesional en función de su desempeño. Por lo que se considera el combustible adecuado para dicha re-culturalización.

Finalmente, se asume que la sustentabilidad empresarial exhibe cierta complejidad al implementar estrategias que abarcan aspectos que se interrelacionan y merecen una valoración especial de interdependencia departamental, capacitación especial en todos los niveles (principalmente en la alta gerencia) y comportamiento ético para atenderlas. Es necesario responder a normativas socio ambientales con menos ligereza, mayor compromiso y regularización desde la alta dirección.

## Referencias

- Barrera, A. M. (2016). *Caracterización de la implementación de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial en el Grupo Emtria bajo los Indicadores ETHOS*.
- Bermejo, R. (2014). *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*. Hegoa.
- Blázquez, M. y Peretti, F. (2012). Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 40-50. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70006-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70006-2).
- Caridad, M., Malpica, H. y Pelekais, D. (2014). Responsabilidad gerencial : elemento integrador de la sustentabilidad en la responsabilidad social empresarial. *Opción*, 30, 35-54.
- Ethos, I. (2011). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).
- Forbes, S. (2014a). *Empresas Sustentables, Las Preferidas Entre Empleados*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/empresas-sustentables-las-preferidas-entre-empleados/>.

- Forbes, S. (2014b). *La empresas deben hacer sustentables sus modelos de negocios*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/empresas-deben-hacer-sustentables-sus-modelos-negocios/>.
- Lussier, R. N. y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ª ed.). Mexico: CENGAGE Learning.
- Martínez, R. y Martínez, D. (2016). Perspectivas de la sustentabilidad : teoría y campos de análisis. *Pensamiento actual*, 16(26), 123–145.
- Münch, L. (2005). *Liderazgo y Dirección*. México: Trillas.
- Mura, C., Gustavo, H., Reyes, P. y Ismael, J. (2015). De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 78, 40-54.
- Ojeda, R. N. y Jimenez, O. (2011). Responsabilidad social y sustentabilidad : Identificación del desempeño socialmente responsable de acuerdo con el Modelo Boston College. *Administración*, 31-46.
- Portales, L., García, C., Camacho, G. y Arandia, O. (2009). Modelo de sustentabilidad empresarial pentadimensional : Aproximación Teórica. *Administración y organizaciones*, 12(23), 113-129.
- Siliceo, A., Casares, D. y González, J. L. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional* (1ª ed.). Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Suárez, A. (2013). Sustentabilidad empresarial, seguridad energética y ética ambiental en Chile. *Acta bioethica*, 19(2), 199-208.
- Valle, U. (2012). La Sustentabilidad como Modelo de Desarrollo Responsable y Competitivo. *Eidenar*, 11, 97–107.
- Xercavins, J., Cayuela, D., Cervantes, G. y Sabater, A. (2005). *Desarrollo sostenible* (1ª ed.). Barcelona: Ediciones UPC.
- Zambrano, J. (2011). Sustentabilidad empresarial y aprendizaje transformativo : orientaciones para la administración por valores. *Dimensión Empresarial*, 9(2), 16-21.

# SOSTENIBILIDAD EN LA GESTIÓN DEL DISEÑO DE PRODUCTO: EL VALOR DEL DISEÑO EN LA EMPRESA.<sup>1</sup>

Sustainability in Product Design Management:  
The value of design in the company

---

Fecha de recepción: 13 de septiembre de 2019

Fecha de aceptación: 27 de diciembre de 2019

.....  
1- Erika Anastasia Rogel Villalba. Grado académico: Doctorado en Investigación. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0219-173>. email: [erogel@uacj.mx](mailto:erogel@uacj.mx)

## RESUMEN

*Este documento, expone una visión más amplia de la disciplina del diseño dentro de las empresas. Usualmente, las empresas encasillan el trabajo del diseñador, en áreas como comunicación corporativa, identidad e imagen de marca, diseño de productos y diseño de espacios. Sin embargo, aquí dejaremos ver la importancia de la visión del diseño, desde una perspectiva incluyente, holística y multidisciplinaria dentro de las empresas. Explicando así la relación del diseño, en la toma de decisiones de los bienes o servicios, el desarrollo de los productos y el impacto que esto genera sobre la solución de problemas, desde un punto de vista crítico y responsable. Finalmente, podremos apreciar la intervención y conocimiento en la gestión del diseño, esto independientemente del tamaño de la empresa; la responsabilidad del diseño y su actividad mediadora definirán, su interacción con los individuos y su entorno a través de la sostenibilidad.*

**Palabras clave:** *Diseño, Empresa, Producto, Responsabilidad, Sostenibilidad*

## ABSTRACT

*This document exposes a wider vision in the discipline of design within the business environment. Often, businesses limit the work of designers to areas such as corporate communication, brand image or identity and product or space design. However, here we aim to show design's relevance and importance from a more inclusive, holistic and multidisciplinary perspective within the business environment. Explaining the relationship between design and the decision-making process for goods and services, product design and the impact this may have in problem solving processes from a responsible and critical point of view. Finally, we may appreciate the intervention and knowledge granted by design management, disregarding the company size; design responsibility and its mediator capabilities will ultimately define its interaction with individuals and the environment through sustainability*

**Keywords:** *Design, Business, Product, Responsibility, Sustainability*

**Clasificación JEL:** M10, M14, M31.



## Introducción

El Diseño, ha sido una parte indispensable dentro de las empresas; más de lo que pudiéramos llegar a reconocer. Muchos países han logrado dar un mayor valor dentro de sus instituciones, haciéndolo parte de su identidad. Ejemplo claro de ello están los italianos en el diseño de mobiliario, los franceses en el diseño de modas, los alemanes contribuyendo con sus diseños automotrices y los japoneses y españoles reconocidos por sus diseños de marca, esto solo por mencionar algunos.

El diseño está en todas partes, en todo lo que percibimos de forma natural como; las texturas de los árboles, sus hojas, una nube, una roca, un coral, etc., también, está el diseño que es creado por el hombre, a través de objetos o servicios, con características o particularidades que definen una identidad y aplicación utilitaria.

Es por ello por lo que al diseño se le define como, la capacidad humana para crear en base a satisfacer y mejorar las necesidades del hombre para el hombre, en todos los ámbitos en los que se encuentra inmerso. Dentro de algunas reglas básicas del diseño, encontraremos que este deberá tener una utilidad, en su función, y su forma, así como, el material con el que se elabora, etc.

### 1. El diseño dentro de las empresas

El diseño cuenta con un sin fin de áreas o especialidades como: diseño industrial, gráfico, de interiores, digital, de producto, de moda, de autos, de imagen, de comunicación, de multimedios, solo por mencionar algunos, y dentro de cada una de estas disciplinas del diseño, encontraremos una enorme variedad de especialidades como: la imagen, la marca, los medios los procesos, los costos, la planeación, etc., en donde existe una relación intrínseca, entre todas y cada una de las funciones y de sus áreas de especialidad. Es justamente en una empresa, en donde mejor se muestra, la participación del diseño, solo por dar un ejemplo; La identidad corporativa se manifiesta en tres ámbitos:

1. Productos y servicios (lo que fabrica),
2. Entornos (donde fabrica o vende), y
3. Comunicaciones (es decir como lo hace).

La imagen corporativa o imagen institucional, nos permite poder identificar una empresa de otra, conocer sus atributos, mismos que tendrán toda la intención de mostrar a su entorno y sociedad, así como sus características principales. Conjuntamente, visualiza el ser reconocida y como la gente le describe y le recuerda; de este modo buscará ser un icono, el cual remita un conjunto de significados visuales. Es decir, al momento de verle; este generará un discurso de todo lo que oferta y representa.

La percepción, que la gente guarda en la memoria, es otro importante referente que deberá considerar la empresa. Esto puede construirse a través de la propia experiencia, usualmente estos son aspectos que se utilizan en una investigación de mercado. El grado de participación del diseño, interviene desde el desarrollo del cúmulo de conocimientos, atributos y actitudes que proyecte un objeto-imagen para ser reconocido.

Capriotti (2013) menciona que existen diferentes expresiones para referir lo mismo; imagen global, imagen integral, imagen de marca de la empresa, etc. Aquí se menciona que, el problema no radica en el número de expresiones, sino como estas se aplican. Incluso, indica que el problema no radica en la definición etimológica, sino en su adecuada aplicación. De este modo, solo se centra en el aspecto de la imagen, como una representación de un objeto real que puede ser, una Imagen-Ficción, una Imagen-Icono o una Imagen-Actitud. Cada una de ellas, es una representación mental, siendo la idea que construimos, en donde se otorgan algunos atributos con los que se busca definir y diferenciarse, para generar un significado específico en cada receptor (Capriotti, 2013).

El diseño de la marca es uno de los puntos importantes, pero cuidado, no debemos confundir esto con el logotipo, el nombre, o las letras (tipografía) con el que se identifica o bien, con lo que la marca significa. La marca se entiende, como el beneficio que percibe para, el cliente, mismo que se identificará a través de un nombre, un producto, una empresa, servicio o negocio. Es por ello que, buscará significar algo, mostrar cuál es su propósito, permitiendo establecer o conocer entre sus clientes o consumidores, las diferencias con respecto de su competencia. Llegar a lograr esto, es una cuestión compleja, algunos clientes caen en la trampa de pensar que el diseño de una marca está relacionado a la representación icónica de su nombre o logo. La marca es la que determinará al final del día, como los individuos perciben al producto servicio, empresa o negocio.

“Es cualquier nombre, termino, signo, símbolo, diseño o cualquier combinación de estos elementos, cuyo propósito consiste en identificar los bienes o servicios de uno o varios vendedores y en diferenciarlos del resto de los compradores” (Kotler y Armstrong, 2003, p. 298).

Es importante mencionar a Norberto Chaves, quien en su libro *La imagen corporativa* comenta que la identidad son una serie de atributos, intrínsecos de la institución además conformados por un conjunto de signos identificadores; asimismo, opina que es común el confundir los términos entre la identidad y la imagen. Siendo que la identidad, constituye un sistema de mensajes complejos en los cuales identifica tres grupos: los signos; el nombre los logotipos, la versión grafica del nombre; que es la marca y los imagotipos; es la representación gráfica, en donde el icono y el nombre de la marca conforman una unidad visual (Chaves, 2003).

Consecuentemente, en el diseño de marca encontraremos la Identidad de la Marca; que es todo aquello que la conforma; sus cualidades tangibles o intangibles dándole un valor único entre otras y la Imagen de la marca, esta se obtiene a través de la activación de la marca en los diferentes puntos de contacto, es decir, es la construcción de esta.

A diferencia de Chaves, Capriotti (2013) menciona cinco diferentes niveles de Imagen dentro del ambiente empresarial: Imagen de producto Genérico, Imagen de marca de producto o servicio, Imagen corporativa o de marca corporativa, Imagen de sector empresarial e imagen de país. Estableciendo que la imagen corporativa sería el conjunto de rasgos o atributos que se le otorgan a la empresa, los diferentes públicos, al procesar la información relativa a la misma.

De este modo, la participación del diseño es fundamental, ya que se vuelve un factor decisivo en el proceso de la adquisición de compra o reconocimiento del producto o servicio. Sin embargo, en ocasiones la

marca se encuentra apartada de las características o percepciones y atributos del producto; usualmente se le atribuyen a la empresa, el servicio o al negocio, dichas cualidades.

El producto, incorpora elementos que trascienden e impactan en muchas áreas, algunas de ellas, es factible que ni los mismos diseñadores estén considerando, como puede ser su grado de innovación, la calidad de la solución del diseño, los costos etc. Este proceso deberá considerar una intervención multidisciplinaria desde antes (el diseño del producto), durante (el proceso del desarrollo del producto) y después (la gestión del producto). La etapa previa al diseño el antes; interviene la planeación de un producto, su conceptualización la competencia, el posible grupo meta, materiales, almacenaje, línea de producción ya sea un nuevo diseño o bien, lo que se conoce como un rediseño. La etapa del durante el desarrollo; interviene un gran equipo asignado a la toma de decisiones ya que cualquier consideración puede impactar en diferentes áreas dentro de la empresa como: costos, los procesos de producción, el empaque y embalajes, en los materiales, solo por mencionar algunos. Así, por mínimo que pudieran llegar a considerarse algún cambio en el producto, este deberá pasar por una serie de aprobaciones o desaprobaciones. El diseñador debe ser participe y estar en contacto con todas las áreas y fases para estar consciente de las propuesta e impactos de cualquier alteración en el producto. Cabe mencionar que esta, es quizá la parte en donde las empresas tienen mejor identificada, la participación del diseño.

El modelo de producto integral se define como la suma de elementos básicos esperados, adicionales y potenciales. En donde los elementos básicos son aquellos elementos mínimos imprescindibles con los que debe contar el producto. Los elementos esperados; son los que el consumidor espera cuente el producto con ellos. Los elementos adicionales; serán los elementos que marcarán la diferencia entre otros de su misma línea. Elementos potenciales; usualmente son intangibles, pero cuentan con un valor (Press y Cooper, 2009).

La comunicación dentro de una empresa puede ser en dos sentidos; de manera interna y de manera externa. En la comunicación interna incluye básicamente a todos los integrantes de la misma empresa, ya sea para dar algún anuncio, informe, indicación de forma individual o grupal y esta puede ser de forma ascendente o descendente; depende claro de la estructura jerárquica que presente la empresa o institución. Algunos de los medios que utiliza van desde; cartas personales, algún periódico semanal o mensual, diseño de material para reuniones informativas, presentaciones, folletos, trípticos, dípticos, volantes, infografías, señalética, señalizaciones, manuales de uso, cursos, anuncios impresos o digitales, solo por mencionar algunos.

En la comunicación externa de una empresa los mensajes esta dirigidos a crear o mantener la relación o información con los diferentes grupos meta, además de proyectar una imagen e identidad de la empresa, promover algún evento producto o servicio; el trabajo del diseño se centra en el diseño de páginas web, comunicación con la prensa, o cualquier otro tipo de medio impreso o digital, televisión, radio, correos electrónicos, invitaciones etc.

Los medios de comunicación son de vital importancia para una empresa, y existe una enorme variedad en los que puede apoyarse. Mantener una constante línea de diseño e información, dará identidad e imagen, generando confianza.

Las empresas destinan una parte importante de su tiempo y sus recursos a la obtención, el proceso, la aplicación y la proyección de información. Es por ello por lo que la comunicación juega un papel preponderante para las empresas ya que puede llegar a convertirse en su principal patrimonio. Esta deberá ser clara, precisa y que se adapte a la formación y perfil de quien va dirigida (Urrutia, 2000).

## 2. La función del diseño

El diseño en una empresa no es una moda es parte integral de muchas de las áreas. En este documento apenas hemos esbozado una pequeña revisión la relación intrínseca entre las áreas del diseño y la empresa. El diseño no solo es dibujar bonito.

La disciplina del Diseño busca solucionar problemas; si consideramos que la mayoría de las ocasiones los problemas son multifactoriales, es importante considerar que para ello se requiere de un proceso de investigación un diseño metodológico el cual incluye una investigación un análisis, pruebas previas (de campo o técnicas), ajustes, registros de documentación; hasta llegar a una propuesta final, sea en cualquiera de las intervenciones que se plantearon con anterioridad. Aquí, los problemas pueden ser de comunicación interna ó externa, de diseño o rediseño del producto, de diseños de empaque ó de embalaje, del posicionamiento del producto o de la marca etc.

El diseño también viste a las empresas; contar con una identidad y una imagen, como ya anteriormente se mencionó, es muy importante, esto es gracias a la importancia que se establece en el producto, en el envase que lo contiene y al mensaje que se estructura cuando se percibe una línea congruente de información y trabajo refleja una identidad, la cual tiene un valor agregado que es un reflejo de la empresa.

Hoy en día nos tomamos el tiempo para revisar y comparar los productos o servicios que se ofertan sobre todo si existe una demanda de productos similares. Es importante reflexionar en cómo percibe el consumidor los atributos del producto o servicio. La forma de venta cada vez es más compleja y cambia rápidamente, por ello conocer la experiencia de los usuarios y los diversos dispositivos por los que se envía dicha información, es cada vez más importante para las empresas y sus diseñadores.

Las empresas perciben una creciente demanda, mayor rapidez en el desarrollo de productos, ciclos de diseño rotación de inventarios y respuesta competitiva, con todo lo que ello conlleva para quienes trabajan ahí. El diseño dentro de una empresa genera identidad, imagen, explica, comunica.

La gestión del Producto es otra de las importantes tareas del diseño dentro de una empresa: Los aspectos que intervienen son la planificación, la previsión, el trabajo de diseño, lo relacionado con la producción, todo lo concerniente con el empaque y embalaje, así como la logística de la distribución, los costos, los estudios de mercado y desde luego la promoción y publicidad del producto o de la marca. Estas son las áreas en las que debe intervenir el diseñador o por lo menos estar presente dentro de la toma de las decisiones ya que de esta forma estará consiente de que cualquier cambio que se solicite tendrá un impacto en cada una de estas áreas. Como se puede apreciar en la figura 1, se muestran los pasos dentro de la gestión del producto, no hay una secuencia específica, y se puede trabajar en conjunto con varias a la vez.

**Figura 1. Pasos en la Gestión del Producto**



Fuente: Elaboración propia.

La administración del producto es una función muy importante de la actividad empresarial que implica; la definición de las características y beneficios de los productos o servicios en los procesos de desarrollo y fabricación. En el diseño del producto incluye una actividad multidisciplinaria, los pasos que se incluyen son: conocer la historia y la morfología del producto, la estructura, el funcionamiento, la tecnología, el área comparativa o de competencia, la racionalidad del producto y la parte económica. A continuación, en la figura 2, los pasos anteriormente mencionados. Cabe destacar la importancia de la participación del diseñador, en cada una de las áreas, así como trabajar en de forma multidisciplinaria.

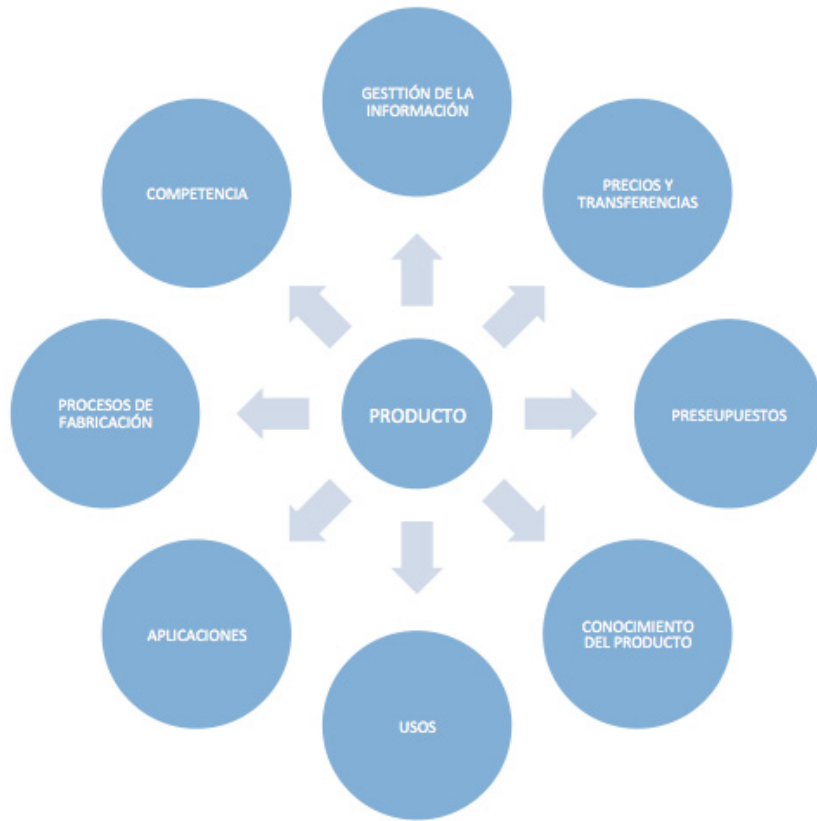
**Figura 2. Diseño del producto**



Fuente: Elaboración propia.

El proceso del desarrollo del producto es otra vasta área en donde la participación del diseñador es fundamental. Ocupa una gran parte de la empresa algunas de ellas establecen departamentos para las siguientes áreas: gestión de la información precios de transferencias, presupuestos, conocimiento del producto, diversos usos, sus aplicaciones, procesos de fabricación y estudio de la competencia. Lo recomendable es trabajar de forma conjunta ya que igual que en las áreas anteriores la comunicación es fundamental y cualquier decisión siempre tiene un impacto en alguna de las otras áreas en la figura 3.

**Figura 3. Gestión de la información**



Fuente: Elaboración propia.

Estos ciclos se van desarrollando en lo individual, dependiendo el tamaño de cada empresa y lo óptimo es que la comunicación fluya en forma ascendente y descendente. Como podemos observar, varias de estas áreas se interconectan y algunos son procesos dependientes o subsecuentes de otros, de ahí la importancia de la comunicación.

Lo anteriormente expuesto son todas las áreas en las que el diseño está incluido, a continuación, revisaremos la función del diseñador, así como la responsabilidad de este.

### 3. La responsabilidad del diseño como acción de cambio

Debemos darnos a la tarea de reflexionar sobre, como hemos entendido el diseño, el proceso de persuasión y el diseño de la publicidad, ya que estos han otorgado mayor valor a generar necesidades de compra; más que al hecho de generar soluciones a necesidades y problemáticas sociales. Si bien se ha discutido que, mucho del desarrollo del diseño busca el confort y mejora del individuo, no debiera



perderse de vista la responsabilidad, que el desarrollo de cada objeto, servicio o bien que se diseña, tendrá un impacto en el entorno.

No se trata de algo nuevo, se trata de ser mayormente responsables con lo que se diseña. El diseñador, debe incentivar una conciencia crítica, ser más exigente con lo que desarrolla, así como el uso o diseño de los procesos y el impacto que esto genera en el entorno. Un diseño responsable deberá pasar por todas las etapas anteriormente comentadas.

La responsabilidad social, es un trabajo de todos; supone un cumplimiento de principios que se deben desempeñar más allá de las responsabilidades legales, mismas que deben entenderse como un deber personal y por consiguiente institucional. Las instancias gubernamentales, educativas, empresariales y la sociedad en general deberán considerar y atender dichas responsabilidades por cuestiones de ética. Una empresa, incluye una combinación de aspectos legales, éticos, morales y ambientales; siendo una decisión voluntaria, no impuesta. Esta, abarca aspectos internos y externos, los primeros se orientan a los colaboradores o el equipo de trabajo y los segundos a los clientes, proveedores, familias de los trabajadores y entorno social; asimismo, deberá considerar desde misión y visión, el impacto que genera en todos sus procesos de producción al medio ambiente.

## 4. Un diseño respetuoso y responsable

Brezet y Hemel (1997) proponen una clasificación de posibilidades estratégicas para la mejora medioambiental conocida como “Rueda de las estrategias” la cual está dividida en ocho pasos; cada una con algunas subdivisiones, esta propuesta apoya al diseñador a reflexionar, en cada uno de los procesos en los cuales interviene su diseño, mismos que van considerando los problemas medioambientales de sus productos y que en ocasiones se pasan por alto. Con la intención de establecer nuevos conceptos, o bien, optimizar la funcionalidad del producto, o incluso diseñar procesos innovadores, que planten mejoras ambientales, en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto o servicio (Ver figura 4).

**Figura 4. Rueda de Estrategias de Eco-Diseño**



Fuente: Brezet y Hemel (1997).

Como número uno, presenta; *la selección de los materiales de bajo impacto*. En esta sección, se recomienda el uso de materiales limpios, renovables, materiales de bajo contenido energético, así como materiales reciclados, tales como: PCBs, plomo, cadmio, mercurio, es preferible optar por materiales orgánicos.

Como número dos, *reducción del uso de materiales*. Aquí, se considerará el uso de materiales limpios, además de reducir el peso y el volumen, ya que cuando se reduce el peso, se supone menos cantidad de material y por lo consecuente menos residuos y en el caso del volumen, se logra la reducción del impacto durante el almacenaje y transporte.

Como número tres, tenemos *la optimización de las técnicas de producción*. Es necesario elegir tecnologías de producción más limpias. Al momento de reducir la fabricación, se minimiza el consumo de energía, los movimientos de materiales y los costos. Emplear fuentes de energías renovables y menos contaminantes, constituyen también a la práctica sostenible. Por ejemplo; la reducción de algunas etapas del proceso de fabricación, la reducción de sus residuos, el incrementar el reciclaje, además de la utilización de menos consumibles o bien, buscar que estos sean más limpios.

En el número cuatro, esta, *la optimización de los sistemas de distribución*. Embalaje menor, más limpio y reutilizable. Modos de transporte energéticamente más eficientes, optimizando el espacio. Logística energéticamente más eficiente.

En el número cinco, busca *la reducción del impacto ambiental durante su uso*. Es importante, disminuir las emisiones de CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> y SO<sub>x</sub>, para evitar el efecto invernadero. Para lograrlo, se buscan componentes

y recursos más eficientes que incluyan, asegurar un bajo consumo energético, buscar fuentes de energías limpias como la hidráulica, gas natural, solar, eólica. También, las reducciones de consumibles, así como consumibles limpios, incluyendo la reducción del consumo de agua, lubricantes, filtros. Esto, es muy necesario, se tome en cuenta durante el proceso del producto.

El número seis se centra en la *Optimización de la vida del producto*, misma que busca: alta fiabilidad y durabilidad, facilidad de mantenimiento y reparación, estructura de producto modular y adaptable, además de conseguir un diseño clásico; esto consiste en aprovechar algunas partes o componentes antes de que terminen su vida útil. Es por ello que deberá, considerar una fuerte relación, entre el producto y el usuario.

El número siete busca, *Optimización del fin de vida del sistema*, favorecer la reutilización del producto completo, o lo que se entiende como su re-fabricación o reacondicionamiento, esto permite favorecer el reciclaje, además de una incineración segura.

Finalmente, el número ocho, que se centra en el *Desarrollo de nuevos conceptos*, además, desmaterialización, el uso compartido del producto, la búsqueda de integración de funciones, la optimización funcional del producto.

## 5. Sostenibilidad y sustentabilidad

Las palabras “sostenible” y “sustentable” suelen emplearse como sinónimos al momento de hablar sobre temas ecológicos y ambientales. Ambos términos, se refieren a algo que logra sostenerse o sustentarse por sí mismo. Aplicados al campo de la economía, la ecología o el desarrollo y responsabilidad social, el desarrollo sostenible y el desarrollo sustentable son sinónimos. Sin embargo, precisemos un poco esto.

La “sustentabilidad” es un término ligado a la acción del hombre en relación con su entorno; es algo que podrá sostenerse o sustentarse por sí mismo. Dentro de la disciplina ecológica, se refiere a los sistemas biológicos que pueden conservar la diversidad y productividad a lo largo del tiempo. Se define sustentabilidad como “La capacidad de satisfacer necesidades de la generación humana actual sin que esto suponga la anulación de que las generaciones futuras también puedan satisfacer las necesidades propias” en el informe de Brundtland 1987 (Bermejo, 2014).

La sustentabilidad está ligada al concepto de desarrollo humano, el cual busca ser sostenible. Se enfoca principalmente en la preservación de los recursos naturales, para que futuras generaciones puedan disfrutar de estos. Este tema, apareció por primera vez en un debate político internacional en 1980, introducido por el grupo de trabajo: Estrategia para la conservación del planeta dependiente del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP). Brundtland, mencionado anteriormente es quien presentó este modelo de desarrollo universalmente en 1987, en su informe: Nuestro Futuro Común.

El término, sostenibilidad se define como “el uso equilibrado del capital natural, social y económico para lograr el bienestar continuado del planeta y de las generaciones futuras” (Mikesell, 2002). Es decir, será todo aquello que pueda sostenerse por sí mismo, basado en las condiciones económicas, política, medio ambiente y socioculturales. Esto hace que incorpore una visión humana, para que al satisfacer sus necesidades no descuide el impacto al entorno natural en el que habita:

- En lo *social*, buscará contribuir, para que las personas se organicen para satisfacer sus necesidades básicas como alimentación, vivienda, seguridad, salud, educación, trabajo, recreación, por mencionar algunas; y esto será, a través de facilitar información, objetos y espacios; de tal modo que la interacción pueda llegar a ser: armónica, justa, equitativa, incluyente promoviendo el desarrollo integral de todos los miembros de su sociedad.
- En el aspecto *ambiental*, deberá orientar la manera en que la sociedad interactúa con el medio ambiente: cómo dispone de los bienes que la naturaleza proporciona; cómo cuida y hace uso de los recursos: agua, aire, suelo; y todo lo que de allí proviene para el bienestar de todos. Asimismo, deberá informar, cómo se obtienen los recursos del medio ambiente, cómo se mantiene el equilibrio en los procesos productivos, los materiales de insumo y las energías que emplean para ello
- Con respecto al factor *económico*, buscará contribuir con la generación de riqueza y de atribución de valor a las cosas dentro del intercambio de recursos en la sociedad. Además, de colaborar en la manera en que esa riqueza se distribuye y busque beneficiar a todos los sectores de la sociedad de manera equitativa, para una mejor calidad de vida. También, deberá tener un impacto relevante en la generación de productos para el consumo, en sus estrategias de promoción, pero también, en el desarrollo de una cultura de consumo racional.
- Finalmente, en el factor *político*, buscará colaborar con el desarrollo de estructuras más democráticas, participando en estrategias de formación y desarrollo democrático, que permitan la inclusión de todos los miembros de la comunidad. Contribuirá con la orientación para transparentar el ejercicio de los poderes económicos y políticos. Así como, el desarrollo de leyes y reglamentos en todos los niveles institucionales que protejan a la sociedad y al ambiente.

## Conclusiones

El trabajo de los diseñadores y de las empresas está íntimamente ligado, aquí pudimos apreciar en un repaso muy rápido, de cuáles son las áreas en las que el diseñador participa, la responsabilidad que se transfiere en todos y cada uno de sus procesos, el trabajo multidisciplinario, así como la relevancia de la comunicación.

La relación Empresa–Diseño, va más allá de generar una imagen, una identidad o establecer un posicionamiento en el mercado. Implica una responsabilidad social, y esta, es tarea de todos, es reconocer y aceptar los compromisos que se tienen con el entorno y la sociedad. La cual deberá presentar una actitud madura, consciente y sensible a los problemas que enfrenta, con actitud proactiva, para adoptar hábitos, estrategias y procesos que ayuden a minimizar los impactos negativos que se puede generar. Ser responsables es estar consciente y empático a lo que pasa en su comunidad interna, externa local y a nivel global. Cada una de las profesiones, debe estar consciente de su responsabilidad social y el diseño no está exento de esto:

“La responsabilidad del diseñador (...) su buen juicio social y moral tiene que entrar en juego mucho antes de que empiece a diseñar, porque tiene que juzgar, apriorísticamente, además si los productos que se le pide que diseñe o rediseñe merecen su atención o no. En otras palabras, si su diseño está a favor o en contra de un bien social” (Papanek, 1971, p. 57).

Todos estos conceptos trabajan juntos y van relacionados durante su implementación al lograr que el producto, proceso, o servicio, sea capaz de sostenerse o sustentarse por sí solo y a su vez nos referimos a un proceso que puede mantenerse sin afectar a la generación actual o futura. Este tipo de visión busca, cubrir las necesidades actuales, pero siempre tomando en cuenta a las generaciones futuras.

La sostenibilidad es un objetivo que está en constante cambio debido a la evolución de los materiales y procesos. Actualmente, diseñadores y organizaciones han creado una gran gama de recursos dentro de la red de los cuales se puede sacar gran provecho. Dentro de estos sitios web se puede encontrar información acerca de imprentas responsables con el medio ambiente, nuevos productos papeleros e información sobre las tendencias de diseño sostenibles.

Los diseñadores, como hemos venido revisando y aplicando prácticas sostenibles en los diferentes niveles en los que se participa; incluso, aquellos profesionales que ya tienen tiempo en el ámbito del diseño, debe de buscar un equilibrio dentro de las necesidades básicas y económicas contemplando así en una totalidad las implicaciones sociales y económicas de los materiales utilizados, el diseño y los procesos de producción, como con las necesidades mimas del planeta independientemente si se trata de una empresa pequeña mediana o grande, nacional o transnacional.

Finalmente cabe mencionar que, la importancia de la responsabilidad social radica como menciona Remolina (2000), citado por Barrera (2004), “el ser humano por su misma índole es social y debe conformar el tejido de sus relaciones en forma de convivencia justa y equitativa, de modo que viva y se desarrolle en un ambiente de convivencia y de calidad de vida verdaderamente humana”.

Entender el rol y la responsabilidad, son términos que debieran estar insertos en la conducta cotidiana, en el ser y el hacer del diseño, que va dando como respuesta, un impacto en la identidad cultural de la sociedad. Buscar un cambio con la intención de mejorar, es una tarea que se construye con el trabajo diario, si bien es importante saber a quién y para que se diseña, tomando en cuenta las consideraciones anteriormente mencionadas; requerirá de un trabajo detallado, organizado, bajo el apoyo de diversos procesos y métodos, mismos que permitan la integración de diversos actores, con la intención de abarcar problemáticas cada vez más complejas.

## Referencias

- Barrera, G. y Remolina (2004). *Diseño con Responsabilidad Social*. España: Facultad de Arquitectura Pontificia Universidad Javeriana.
- Bermejo, R. (2014). *Del Desarrollo Sostenible Según Brundtland a la Sostenibilidad como Biomimesis*. Bilbao: Editorial Hegoa.
- Brezet, H. y Hemel, V. (1997). *C Ecodesign: a promising approach to sustainable production and consumption*. París: United Nations Environment Programme Industry and Environment UNEP IE.

- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España: Editorial Instituto de Investigación en Relaciones Publicas.
- Chaves, N. (2003). *La imagen corporativa, Teoría y práctica de la identificación institucional*. México: Editorial Gustavo Gill.
- Kolter, P. y Armstrong, G. (2003). *Principios de Marketing*. México: Editorial. Pearson Prentice Hall.
- Mikesell, R. (1995). *The theory of Common Markets as applied to Regional Arrangements Among Developing Countries*, en Harvard and Hague. New York: Editorial. St. Martin 's Press.
- Papanek, V. (1972). *Diseño para un mundo real*, Ecología Humana y cambio social. New York: Editorial. POL. LEN.
- Press, M. y Cooper, R. (2009) *Diseño como Experiencia. El papel del diseño y los diseñadores en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial. Gustavo Gill SL.
- Urrutia, A. A. (2000). Comunicación en la empresa La importancia de la información interna en la empresa. *Revista Latina de comunicación social*, 3(27), 0.

# SALARIO EMOCIONAL: UNA SOLUCIÓN ALTERNATIVA PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL.<sup>1,2</sup>

Emotional salary: an alternative  
solution for labor performance improvement

---

Fecha de recepción: 19 de febrero de 2020

Fecha de aceptación: 5 de junio de 2020

.....

1- Ana Karen Espinoza Saldívar. Grado académico: Estudiante de la Maestría en Administración. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: karen.e@hotmail.com. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0141-4438>

2- Juan Alfonso Toscano Moctezuma. Grado académico: Doctorado en Ciencias de la Administración. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: jtoscana@uacj.mx. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8543-3600>



## RESUMEN

*Múltiples beneficios reflejados en el incremento del rendimiento, motivación y satisfacción laboral de los trabajadores, según diversos estudios, están fuertemente ligados a las retribuciones de carácter no económico, mejor conocidas como “salario emocional”. Por tal motivo, la presente investigación tiene como objetivo presentar los resultados de la revisión literaria a nivel internacional sobre los beneficios de su implementación. Los resultados evidencian el incremento del rendimiento, productividad, proactividad, eficiencia y compromiso de los colaboradores en pro del logro de los objetivos de la organización por el uso de dicho incentivo.*

**Palabras claves:** Salario Emocional, Rendimiento Laboral, Productividad, Compromiso.

## ABSTRACT

*According to diverse studies, reflected multiple benefits in performance, motivation and job satisfaction increasing by the organization employees are strongly linked to a non-economic remuneration, better known as “emotional salary”. For this purpose, this research aims to present the results of an international sources literature review on the benefits of its implementation. Results show performance, productivity, proactivity, efficiency and engagement of employees increasing towards the objectives achievement of the organization using that incentive.*

**Keywords:** Emotional Salary, Labor Performance, Productivity, Engagement.

**Jel:** J32, J33

## Introducción

El presente artículo plantea de qué manera el rendimiento, motivación, satisfacción y productividad del empleado se ve mejorado bajo el uso de un esquema de retribuciones mayormente conocido como “salario emocional”, el cual se define como cualquier tipo de compensación intangible que el trabajador percibe a cambio de sus servicios (Bager, 2005, citado por Augusto, Campagnolli, Canuto, y Graziano, 2018).

La investigación surge a raíz de conocer más a fondo que tipo de beneficios trae consigo el uso salario emocional dentro de una compañía, ya que según los autores Buqueras y Cagigas (2017) los trabajadores más satisfechos son los más motivados, en consecuencia, los más productivos. Dicha satisfacción se logra no sólo a través de un buen sueldo, sino también por medio de un equilibrio entre la vida personal, laboral y familiar.

Cabe resaltar que, a pesar de aparentemente reflejar resultados positivos, compañías nacionales e internacionales aún se encuentran renuentes a la implementación del mismo, debido a que lo consideran como un gasto, que visto desde el punto de vista contable, lo es, ya que se necesita inversión si es que la compañía opta por ofrecer planes de carrera, adaptar una zona como área de descanso, renovar el mobiliario u ofrecer tarjetas de regalo o membresías, y aun así, no tener la certeza de que con esos cambios el personal asegure su permanencia y *engagement*.

Después de esta breve introducción, es menester aclarar que en la literatura revisada se encontraron pocos estudios sobre los beneficios del uso del salario emocional en México, por ello, se identificó la necesidad de indagar y realizar una revisión literaria a nivel internacional, debido a que hoy en día son factores importantes de uso organizacional que reflejan mejoras continuas dentro de las organizaciones.

De manera que el presente documento se estructura de la siguiente manera: posterior al apartado de la introducción, se describe de manera resumida la información referente a los beneficios de las retribuciones, en la segunda sección se encuentra la metodología empleada para la realización del presente artículo. Seguidamente, se desglosan de manera más precisa los resultados de la búsqueda documental. Finalmente, para concluir, se plantean algunas conclusiones derivadas del documento.

## 1. Revisión de literatura

Dentro de la literatura consultada se encontraron varios puntos de vista respecto al salario emocional, los cuales a continuación se muestran:

Desde hace tiempo, se han redactado artículos, libros, se han realizado conferencias y talleres sobre cómo conseguir que un empleado haga lo que el jefe quiera o le pida; siendo todo lo referente a la motivación laboral un tema complejo y lo que se ha logrado encontrar a base de investigaciones, es de baja certeza. El artículo de 1969, reimpresso en 2003 por *Harvard Business Review* sobre las teorías de Frederick Herzberg, no pretende mostrar remedios milagrosos para lograr una motivación en el empleado, sin embargo, las ideas que se expresan dentro del artículo han sido probadas por corporaciones y organizaciones, por lo tanto, se espera que sean de ayuda (Herzberg, 1969).

Respecto a qué beneficios tiene el mantener al empleado satisfecho, los autores, Augusto *et al.*, (2018), señalan en su artículo que los empleados satisfechos tienden a ser más productivos, son quienes se encuentran dentro de un puesto en áreas de liderazgo y perciben mejores ingresos. Sin embargo, la felicidad del empleado no es un beneficio exclusivo de él, sino también de la compañía y su éxito organizacional; si el trabajador labora con un nivel de motivación alto, trabajará de manera más armónica. Por ello, se dice que la aplicación correcta del salario emocional es altamente efectiva debido a los factores que los componen, como el reconocimiento, la retroalimentación, el desarrollo profesional y el interés por las necesidades del trabajador.

Un enfoque interesante y de interés nacional sobre el salario emocional, se encuentra dentro del artículo de los autores López, Chávez, Peña y Guevara (2018) quienes realizaron su investigación en Coahuila, dentro del cual se confirmó la existencia entre los niveles de satisfacción del empleado al percibir un alto nivel de participación activa dentro de la organización.

Ahora, ¿Cómo se puede compensar al trabajador más allá de lo económico?, ¿Es posible lograr el equilibrio laboral y personal del empleado, y al mismo tiempo incrementar la competitividad de la empresa? El autor Puyal (2016) dentro de su artículo: “El salario emocional, clave para reducir el estrés”, menciona que el salario emocional es un instrumento facilitador para la conciliación entre la vida laboral y personal del empleado.

Ya que según la autora Granados (2011) la vida laboral del empleado se ve afectada, no sólo por factores intrínsecos que se presentan en el entorno del trabajo, también por todo lo acontece fuera de, lo extra laboral, factores que se integran en la cotidianidad del empleado como la familia, amigos, red de contactos, ocio y el tiempo libre. Esta interdependencia da lugar a la relación estrecha entre la vida laboral y personal (o extra laboral).

En cuanto a la flexibilidad laboral se dice que, la presencia no es lo mismo que el rendimiento, la valoración de un empleado se mide a través de su rendimiento y del valor que este mismo aporte al negocio, no en las horas de presencia en la oficina, esto según Cervantes (2005), director de recursos humanos de IBM España y Portugal, en su artículo “Las ventajas de la empresa flexible”.

A través de su libro “Dejemos de perder el tiempo: Los beneficios de optimizar los horarios”, los autores Buqueras y Cagigas (2017) explican de manera amplia los beneficios de la correcta gestión del tiempo, señalando que una empresa comprometida con la excelencia en la gestión de tiempo obtiene ventajas competitivas como: mayor productividad y rendimiento al máximo, asimismo, para el empleado se presenta una conciliación de la vida personal y laboral y la empresa define su responsabilidad y respeto hacia el empleado.

Por su parte, Restrepo (2014), dentro de su artículo realizado en Colombia, enlista los elementos implícitos en las jornadas flexibles más valorados por los trabajadores, entre los que se encuentran: el teletrabajo, la semana reducida, y el horario de entrada y salida flexibles. La autora menciona que dicha flexibilidad mejora la motivación, concentración y rendimiento del empleado, por ende, facilitará la productividad y la rentabilidad. Además apunta que el salario emocional convierte a una empresa en un “lugar bueno para trabajar”.

En la actualidad la demanda laboral para cargos especializados ha superado la oferta, lo que provoca una guerra de talentos y que la retención del personal se vuelva un desafío. Gonzales (2009) indagó sobre la efectividad y los alcances de las estrategias de retención del personal en 89 organizaciones productivas

de Antioquia, Colombia, los resultados se encuentran a lo largo de este documento. Su investigación fue realizada entre 2008 y 2009.

Casi por concluir, destacaremos que las investigaciones realizadas tanto en España como en Chile por Rocco (2009), Nicolás (2011) y Martín (2017), quienes convergen en que la satisfacción laboral trae consigo beneficios muy grandes para la organización. Rocco (2009) realizó su investigación con la intención de crear una reflexión de la relación del salario emocional y satisfacción laboral en un escenario económico. De forma similar, Martín (2017) buscó saber qué factores satisfacen al empleado para poder incrementar la productividad de este y, por último, Nicolás (2011) busca dar respuesta a la pregunta que todos los gestores de las empresas se hacen, ¿Por qué la empresa no logra que los empleados den más de sí mismos y se comprometan con la organización?

A manera de síntesis de este apartado, en la Tabla 1. Revisión de la Literatura, se encuentran los resultados obtenidos por los investigadores:

**Tabla 1. Revisión de la Literatura**

AUTORES	VARIABLE	RESULTADOS
Buqueras & Cagigas (2017) Restrepo (2014)	Flexibilidad laboral	El otorgar flexibilidad laboral mejora la motivación, concentración y rendimiento del empleado.
Rocco (2009) Nicolás (2011) Martín (2017) Augusto <i>et al.</i> (2018)	Satisfacción laboral	Un empleado satisfecho tiende a mejorar en ámbitos como: productividad, creatividad, eficiencia, además el sentido de pertenencia con la organización y el compromiso hacia sus funciones y responsabilidades se verá incrementado de manera positiva, reflejando un impacto positivo interna y externamente a la compañía.
Augusto <i>et al.</i> (2018) Restrepo (2014) Puyal (2006)	Salario emocional	El uso correcto del salario emocional catapulta a la empresa como un lugar bueno para trabajar, el empleado lo valora debido al reconocimiento, la retroalimentación y desarrollo profesional percibido, además, es un instrumento facilitador para la conciliación entre la vida laboral y personal del empleado.

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Metodología

Para la realización de esta revisión literaria en primer lugar, se consultaron diversas bases de datos que permitieron la obtención de la información a través de artículos de investigación académica relacionados con las variables a estudiar, entre ellas destacan:

- Red de revistas científicas REDALYC
- Biblioteca Científica Electrónica en Línea SciELO
- Motor de búsqueda multidisciplinario *Bielefeld Academic Search Engine BASE*
- Buscador científico-académico *Google Scholar*

Posteriormente se clasificaron los estudios en base a las variables a estudiar, tales como: salario emocional, rendimiento laboral, satisfacción laboral, productividad, factores emocionales, etc. Luego se escogieron únicamente los que tenían mayor relevancia y objetivos similares a los de esta revisión documental.

Finalmente, el criterio utilizado para la estructura y redacción del presente artículo, fue el agrupar los artículos por semejanzas y convergencias.

### 3. Resultados

Cuando se ha concluido la etapa de formación profesional y nos adentramos al mundo laboral consiguiendo un empleo por vocación o simplemente porque llegó una oportunidad, éste se realiza a cambio de una retribución económica. Sin embargo, los ciclos de recesión que se han presentado recientemente, han dejado un temor en las empresas llevándolas a ser más conservadoras con sus presupuestos y cuidar las contrataciones, derivando con ello sueldos bajos con bajas posibilidades de aumentos, lo que genera descontento, altos niveles de rotación y baja productividad (Aranguren, 2020).

Lo anterior refleja claramente la situación actual por la que varias empresas están atravesando debido a la pandemia provocada por el virus COVID-19. A lo largo de estos meses se han presentado despidos masivos, bajas temporales, reducción de personal, incluso se ha presenciado el cierre definitivo de muchas empresas, lo que ha generado el descontento del empleado, ello reflejado a través de las diferentes plataformas de comunicación como noticieros, notas periodísticas, incluso por medio de las redes sociales.

Por fortuna, hoy en día el trabajador valora más otras variables que van más allá de un sueldo económico, como la flexibilidad de horarios, capacitaciones, beneficios sociales, clima organizacional, etc. En pocas palabras, el bienestar laboral. En este contexto, se sitúa la estrategia conocida como “salario emocional”, es decir, aquel incentivo tangible o intangible que al ofrecerlo no representa gran costo para la empresa. Lo que refleja un ganar-ganar, puesto que el empleado mejorará su motivación y compromiso, afectando de forma directa su productividad, mientras la empresa retiene al talento y obtiene mejores resultados para su negocio (Aranguren, 2020).

De manera más a grosso y para ir conectando todas las ideas e información que se verá a lo largo de este artículo, a continuación, se explican los componentes de la definición de salario emocional:

La definición genética de salario emocional se compone del término “salario” porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y también con reciprocidad, equidad y frecuencia. Se califica de “emocional” porque con independencia del satisfactor que se trate (vacaciones, atención a necesidades personales, elementos satisfactores como en el contexto del clima laboral) busca aportar satisfacción a alguno de los motivos intrínsecos y muy en especial a los motivos trascendentes (Puyal, 2016, p. 45).

El autor menciona que el salario emocional debe contener satisfacción, tanto en calidad como en cantidad, por ello, no hay que olvidar que cada uno de los empleados cuenta con necesidades distintas y cambiantes. Los incentivos emocionales mal aplicados pierden su eficiencia con el tiempo. Por dicha razón, el salario emocional es poco generalizable pero altamente eficaz y eficiente si se singulariza al asalariado (Puyal, 2016).

El punto anterior claramente se torna hacia una desventaja de la implementación de este, puesto que son pocas las empresas que pueden adecuar los incentivos a todas y cada una de las necesidades de sus empleados. Respecto a la información anterior, salario emocional se complementa con el siguiente concepto:

Salario emocional son todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en calidad de vida y la productividad de las personas. Es decir, su naturaleza versa en que el carácter de lo que se intercambia busca compaginar las expectativas de las personas, articulando sus necesidades en diferentes dimensiones de su vida cotidiana, para, de esa manera, contribuir a un mayor equilibrio (González y De Avice, 2017, p. 80).

Por ello se dice que, el salario emocional no tiene otro fin más que construir una vida más saludable, productiva y significativa para los trabajadores y lograr así que compaginen su vida laboral y personal. Y a modo de conclusión, la autora comenta que la paga del salario emocional lo utilizan aquellas empresas que buscan incrementar sus estándares de calidad y productividad, y al a vez procuran disminuir los índices de ausentismo y rotación.

De lo anterior resulta necesario decir que, la asociación civil mexicana Asociación de Internet MX (2018) en su estudio “Búsqueda de empleo”, enlistó los factores clave que un mexicano considera esencial a la hora de una toma de decisión laboral, o bien, elementos que puedan garantizar su permanencia en la compañía. A continuación, se muestran las tablas referidas.

**Figura 1. Búsqueda de empleo**



En esta figura se muestra la representación gráfica de los datos arrojados del estudio “búsqueda de empleo 2018” que, en comparación a los resultados obtenidos en el año 2017, los internautas encuestados dieron mayor importancia al salario emocional que las empresas puedan ofrecerles.

Fuente: Asociación de Internet MX (2018).

Como bien muestra la figura, el empleado hoy en día busca algo más que un “sueldo estable”, dicho incentivo, aunque sigue siendo de alta preferencia, ya pasó a segundo plano. Este estudio refleja que los mexicanos dan preferencia a un desarrollo profesional, tener un balance con la vida personal y laboral, gustan de un clima laboral sano, etc.

En complemento con lo anterior, Petit (2018) menciona que actualmente, las nuevas generaciones buscan establecerse en empresas que impulsen el desarrollo personal y profesional, por lo que un salario relativamente alto ya no garantiza un óptimo desempeño en su trabajo ni su permanencia dentro de una compañía, si el empleado llega a sentirse insatisfecho con el ambiente laboral o las oportunidades de crecimiento, no dudará en buscar buenos y mejores incentivos en otra organización.

Dentro del artículo “El sueldo no es suficiente para atraer y retener a los mejores” se observan varias conclusiones de dicho estudio, entre las que destacan que; las empresas peruanas que fueron objeto de estudio aplican mecanismos de retribuciones para retener a sus empleados, dicho mecanismo no se basa únicamente en las remuneraciones competitiva, las autoras Fuch y Sugano (2009) mencionan dichos mecanismos permiten el adecuado balance de vida personal y profesional de los empleados.

La investigación de Montoya, Portilla y Benjumea (2008) nos arroja el término “Valor percibido por los empleados” (VPE) mejor conocido como “Salario emocional”, donde nos dicen que las personas trabajan cada vez más por alternativas de compensación diferentes a la económica. El VPE o Salario Emocional se ve influido positivamente por el salario, desarrollo profesional, reconocimiento en un proyecto atractivo y desafiante, variedad de actividades en el sitio de trabajo, así como desafíos en el mismo, y por los diferentes contactos profesionales que se le pueda otorgar y se verá deteriorado por factores tales como: incomodidades que pueda tener el puesto de trabajo y riesgos, definidos como inestabilidad de la empresa.

Por eso es importante que las organizaciones evolucionen dentro de la gestión administrativa al incluir modelos que integren factores motivacionales para sus empleados, siendo un punto muy importante, ya que el capital humano es quien lleva a la organización al logro de los objetivos organizacionales. El modelo mencionado es el ya conocido salario emocional o el valor percibido por el empleado, el cual, al medirlo internamente, logra identificar los focos rojos de inconformidad, lo que facilita la gestión de la motivación, lo que se traduce en una mejora continua, que, a su vez, forma empleados competentes, eficaces y eficientes, comprometidos con las metas de la organización, al mismo tiempo que la empresa refrenda su compromiso con los empleados y fortalece a la organización con un alto desempeño (Castro, Padilla y Ramírez, 2009).

En lo que respecta al dar para recibir, es normal que el trabajador aprecie las retribuciones que se le otorgan a cambio de la prestación de sus servicios, es así como aparece nuevamente el valor percibido por el empleado, resultado de la apreciación de dichas retribuciones, que, a su vez, tiene influencia sobre la satisfacción laboral, es decir la disposición psicológica de la persona hacia su trabajo (López *et al.*, 2018). El aspecto más relevante sobre la percepción del valor percibido, es que los trabajadores tienden a preferir puestos que les permitan aplicar sus conocimientos, habilidades y capacidades, además de que le ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre lo que están haciendo.

Dentro de los incentivos del salario emocional, se encuentra la muy solicitada conciliación laboral y personal, la cual, tiene como objetivo mejorar la calidad de vida del trabajador, ya que le permite compaginar sus facetas laborales, familiares y personales. Este incentivo conocido como flexibilidad laboral, requiere la



participación activa de la empresa, debido a que, el no poder compatibilizar la vida laboral y personal no sólo tiene repercusiones negativas en el trabajador, de igual manera, la empresa se ve afectada al aumentar los niveles de ausentismo y una baja en la productividad laboral. Por lo tanto, incluir este estímulo dentro de las retribuciones del empleado, se considera como una herramienta básica en la gestión del recurso humano, puesto que permite maximizar las potencialidades del trabajador (Belda, 2012).

Continuando con los beneficios que implica la oferta de flexibilidad, Buqueras y Cagigas (2017) señalan que el rendimiento laboral del empleado decae a partir de un determinado número de horas laboradas, lo que es totalmente natural. Los autores comentan que se trata de que el trabajo se valore por objetivos y resultados, y no de premiar la presencia, ya que esta no garantiza un buen rendimiento. Sin embargo, no se plantea la idea de trabajar menos, sino de trabajar mejor, optimizando el tiempo a través de la puntualidad, planificación, organización de la mesa de trabajo, tomar iniciativas, reducir las interrupciones durante el día, etc. Aquellas empresas que se comprometan con la excelencia en la gestión de tiempos, obtendrán una ventaja competitiva a mediano y largo plazo, reflejándose en optimización del tiempo de trabajo, racionalización y flexibilidad de horario, conciliación entre la vida personal, laboral y familiar del empleado, y sin duda aumentarán sus niveles de productividad empresarial.

Del mismo modo, coincidiendo con la opinión del párrafo anterior, Cervantes (2005) señala que el valor del empleado debe medirse a través de su rendimiento y del valor que aporta a la compañía y no sobre las horas de presencia en la oficina. Puesto que, al encontrarnos en un entorno económico y empresarial en constante cambio e incertidumbre, las empresas deben dotarse de una organización más flexible, al ser, dicha flexibilidad, un elemento clave que determinará la competitividad de la empresa y una política de doble sentido, ya que con ello se mejora la conciliación de la vida personal y laboral del empleado, así como reflejar un incremento en su responsabilidad hacia la empresa; mientras que la empresa gana efectividad, eficacia y productividad, así como mejoras en la lealtad moral y compromiso hacia la fuerza de trabajo, además de ser un instrumento de retención y atracción de talento.

Visto que, el tiempo libre y el tiempo en que se labora, son dos partes fundamentales del tiempo de la vida de un trabajador, siendo el segundo un condicionante del primero. Con la incorporación de la flexibilidad laboral se pretende disminuir el desempleo para lograr un equilibrio entre el tiempo que se dedica al trabajo, al descanso y a la superación personal (Sosa y Silva y Fuentes, 2010).

Por su parte Restrepo (2014) menciona que, según datos de la Organización Mundial de la Salud, el estrés laboral surge a raíz de horarios de trabajo estrictos e inflexibles, jornadas de trabajo largas o fuera de horario normal, horarios de trabajo imprevisibles y turnos mal concebidos. Por ello la autora aborda la flexibilidad laboral como un factor significativo dentro del salario emocional el cual debería formar parte de todo aquel programa de bienestar y responsabilidad social de la empresa, además de que refleja una excelencia en el incremento de la motivación y productividad.

Una vez puestos en perspectivas los puntos anteriores, y a modo de ejemplificar qué incentivos forman parte del salario emocional, a continuación, se enlistarán los que el autor Nicolás (2011) menciona en su investigación:

- Conciliación de vida personal y profesional a través de flexibilidad laboral, por medio de reajustes de horarios (entrada, salida y merienda), jornadas reducidas, o *home office*.

- Tiempo para temas personales por medio de días libres bajo condiciones especiales o emergencias.
- Planes de carrera con oportunidades de promoción o aumento progresivo de responsabilidades y proyectos, programas de formación académica, capacitaciones e idiomas.
- Mejora de las condiciones laborales a través de buzón de sugerencias, mejor comunicación con los superiores, respeto a los horarios de salida, reconocimiento del personal y mejora en el clima organizacional.
- Ayudas personales, pago de transporte, vales para restaurantes, ticket de guardería, planes de pensiones, ayuda para gastos escolares de los hijos, etc.
- Servicios adicionales con descuento en gimnasios, clases de relajación, asesorías nutrimentales, etc.
- Actividades de voluntariado por medio de intermediarios como asociaciones civiles.
- Espacios de distracción como gimnasios privados y salas multimedia con videojuegos, billar y hasta mini golf.
- Ambiente laboral sano, inclusión, igualdad y diversidad social.
- Salud mental, trabajar el estrés laboral por medio de consultas de psicología, masajes, clases yoga y/o meditación.

Como se observó, las organizaciones actuales deben rediseñar sus estrategias para poder adaptarse a los mercados actuales, con el fin de responder a las exigencias y necesidades de los clientes, buscar mayor productividad y competitividad y lograr comprometer a sus empleados con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Puerto, 2010, citado por Quintero y Betancur, 2018).

Los logros mencionados en el párrafo anterior se encuentran apoyados de teorías administrativas que parten del siglo XX, que al modernizarse aparecen como un nuevo constructo que aporta a la calidad de la empresa, al clima organizacional, la motivación y la retención de los colaboradores (Quintero y Betancur, 2018).

Por consiguiente, se dice que, cualquier empresa que desee aumentar el factor productividad, deberá tener presente la implementación del salario emocional hacia sus trabajadores. No hay que olvidar que el mayor activo de una empresa es su capital humano. Por ello es importante que la empresa motive a sus trabajadores por medio de paquetes y modelos de compensación (Zubiri, 2013). Así mismo, el autor menciona que cuando el mercado de trabajo no presenta crisis y existe bonanza laboral, la retribución económica deja de ser el elemento principal al momento de seleccionar un puesto. Entre las principales razones tanto de permanencia como de abandono dentro de las organizaciones destacan los aspectos de tipo humanitario; los profesionistas cada vez valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación y las medidas de conciliación de la vida personal y laboral; es lo que se ha venido llamando, salario emocional.

Dentro de su investigación, los autores Gil, Puerta, Quintero y Ruiz-Santacruz (2019) muestran a través de un análisis empírico que toda aquella empresa que desee mayores ventas, mayor presencia en el mercado y aumentar su cartera de clientes, es decir una mayor productividad, deberá en primera instancia gestionar una estrategia que logre la satisfacción del empleado. Fue por medio de un modelo

de salario emocional que se logró encontrar la relación entre satisfacción, empleo y productividad del empleado, al mismo tiempo de que se logra formar empresas saludables tanto en el entorno interno como externo.

Para Marshall (2016) el establecer remuneraciones o incentivos salariales basados en el desempeño, es una manera de generar un estímulo en el crecimiento de la productividad, que se refleja de igual manera en el rendimiento de los individuos o de distintas unidades o equipos de trabajo al interior de las empresas.

Por su parte, Páez (2014) por medio de un plan de salario emocional, (el cual fundamentó con la teoría de Frederick Herzberg), buscó reducir los índices de rotación, concluyendo que efectivamente, las estrategias y factores aplicados mediante el modelo de salario emocional afectaron de manera positiva a la reducción en los índices de rotación de personal, concluyendo que las estrategias derivadas de la implementación de dicho plan, afectaron de manera positiva a la retención del talento.

Un factor determinante dentro de la gestión del recurso humano es la satisfacción laboral y personal, al constatar que aquellos trabajadores satisfechos en ambos rubros son, generalmente, los más productivos (Martínez, 2007, citado por Sánchez-Sellero, Sánchez-Sellero, Cruz-González y Sánchez-Sellero, 2014). Por consiguiente, la satisfacción debe analizarse dentro del comportamiento organizacional debido a su relación con la calidad en el desempeño, rendimiento, etc. Por otro lado, la motivación laboral son aquellos estímulos que posee el trabajador, lo que lo conduce a actuar de la mejor o peor manera en su área de trabajo.

Respecto a las retribuciones emocionales, los autores Soler y Moreno (2013, p. 1032) comentan: “La búsqueda bibliográfica permite constatar que la política retributiva de compensar al trabajador con algo más que dinero es una práctica que ha ido aumentando dentro de las empresas y que los trabajadores empiezan a valorar muy positivamente”.

Sin embargo, como consecuencia del escaso uso de las retribuciones emocionales, la dificultad de su aplicación, el costo o las posibles desigualdades a la hora de utilizarlas, las empresas se encuentran reacias a su aplicación, a pesar de que, tienen resultados positivos tanto para el trabajador como para la organización (Soler y Moreno, 2013).

En solitario y por medio de su tesis doctoral, Soler (2016) menciona que el salario emocional está dividido en dos categorías, la primera, es la retribución intangible-no económica, la segunda son los beneficios sociales. Ambas, son parte importante para la mejora del trabajador en aspectos personales y profesionales. Un dato a resaltar, que se menciona dentro de dicha investigación, es que las empresas españolas aplican dichas medidas para beneficiar el equilibrio de la vida personal y profesional de los trabajadores de aquel país.

Por otra parte, para Torres-Flórez (2019) es muy común encontrar en las organizaciones una comunicación deficiente respecto a las compensaciones que se ofrecen a los colaboradores. Es muy común ver que el trabajador sólo percibe un salario neto como única compensación, por ello es importante saber que se incluye dentro de cada concepto:

**Tabla 2. Incentivos**

Término	Descripción
Compensaciones	Las compensaciones no es solamente hablar de un sueldo, aquí es importante informar al trabajador cuales son las estrategias que se tienen sobre compensaciones, y la importancia que tienen los aspectos organizacionales para desarrollarla.
Salario	La organización debe aplicar un método salarial que le permita establecer matemáticamente el valor del dinero, además de analizar variables como puesto de trabajo, el costo de vida en la región y la competitividad del sector.
Aumentos	Al pasar de los años el salario pierde poder adquisitivo, por ello es que las empresas realizan un aumento anual salarial a quienes perciban el salario mínimo para que el trabajador mantenga su capacidad de compra de bienes o servicios. Sin embargo, la empresa no está obligada a realizar el aumento a quienes perciban más del salario mínimo.
Incentivos	Estos son formas temporales de motivar al empleado, los incentivos deben estar conectados al sistema de evaluación de desempeño, debido a que cada persona debe recibir incentivos relacionados a su forma de desarrollar su labor.
Beneficios sociales	A diferencia de los incentivos los beneficios sociales son para todos los colaboradores sin importar su desempeño, en ello existen los legales (vacaciones, primas, aguinaldos, pensiones, etc.) y extralegales (fiesta de fin de año, actividades recreativas, días de campo, flexibilidad de horario, permiso de maternidad, etc.).
Salario emocional	Es una nueva tendencia dentro de las organizaciones en las que principalmente se enfoca en dar al trabajador un balance entre su vida personal y laboral.

Fuente: Elaboración propia con base en Torres-Flórez (2019).

Por otro lado, dentro de los beneficios de mantener la satisfacción laboral en el empleado, producto del uso del salario emocional, es el alza del rendimiento laboral. Por un lado, se destaca la importancia que tiene el salario emocional para obtener trabajadores satisfechos, la satisfacción se traduce a una mayor productividad y sentimiento de afiliación hacia la compañía; lo que lleva a la necesidad de evolucionar en términos de “nuevas” retribuciones, crear empresas socialmente responsables y comprometidas con sus trabajadores; del mismo modo Rocco (2009) abrió campo para entender que un empleado insatisfecho le cuesta más a la empresa hablando en términos económicos, ya que además de manejar un bajo nivel de rendimiento, es más propenso a cometer errores o a ausentarse de su trabajo, siendo la empresa quien deberá pagar el costo de la insatisfacción.

Por lo tanto, un empleado satisfecho tiende a ser más productivo, creativo y comprometido, y si se puede crear un ambiente capaz de atraer, motivar y retener a aquellos que trabajan bien, los sujetos estarán más propensos a tener éxito y ser competitivos, ya que, al igual que Nicolás (2011), la autora asevera que en algún punto el dinero disminuirá su valor al cubrir en su totalidad las necesidades del empleado, es ahí cuando la empresa tiene que mantener el alto nivel de satisfacción de sus empleados, con remuneraciones

que van más allá de las otorgadas (Rocco, 2009).

Las empresas poco a poco han ido convenciéndose de que la retención estrategia de sus empleados requiere de la misma atención que se les da a sus ventas, por ello, Barragán, Castillo, Villalpando y Guerra (2009) mencionan en su artículo que para lograr la retención es necesario que el empleado se mantenga motivado, valorado e identificado con la empresa, por lo que será menos propenso a abandonar la compañía, de lo contrario, un empleado insatisfecho impacta directamente en los resultados operativos.

Similar a la opinión anterior, Peña y Villón (2018) en su artículo analizan cómo influye la motivación en el talento humano para lograr el éxito organizacional, los autores nos dicen que el motivar a los empleados se ha convertido en un rasgo organizacional para lograr el éxito, por lo que concluyen que las necesidades de los empleados deben ser cubiertas para que el empleado trabaje motivado y se sienta parte de la organización, de lo contrario y en convergencia con el párrafo anterior, el empleado desmotivado repercutirá de manera negativa en el éxito de la organización.

Otro alcance respecto a la satisfacción y su relación con el sueldo económico, es el de los autores Borra y Gómez (2012) quienes investigaron la satisfacción laboral en conjunto con el salario, el cual compensa de algún modo las condiciones no monetarias del trabajo, ya que según la teoría microeconómica convencional dice que un nivel alto de salario está asociado directamente con los altos niveles de satisfacción laboral, por lo que se concluyó a través de su investigación que: “El salario es exógeno en la ecuación de satisfacción laboral y tiene un efecto significativamente positivo sobre la satisfacción laboral y, segundo, existe un *trade-off* entre el salario y las facetas (positivas o negativas) del empleo” (p. 28).

Es decir, que el empleado valorará el sueldo que percibe a cambio de sus servicios, siempre y cuando venga de la mano de alguna formación continua que sea patrocinada por la empresa, y, además, que se dé el poder conciliar la vida profesional y personal, de lo contrario, la negatividad laboral se hará presente; el trabajador no valora el realizar horas extra sin ningún tipo de remuneración.

La política de retribuciones usada popularmente por las administraciones organizacionales se ha basado exclusivamente en la contraprestación económica. El sueldo ha sido desde un inicio el principal factor motivador y casi el único premio a cambio del esfuerzo del trabajador. Sin embargo, Padilla (2013) en su artículo, menciona que desde el inicio de las primeras décadas del siglo XX, se ha demostrado que el ser humano se mueve a través de diferentes estímulos, que van más allá de incentivos monetarios; es lo que se ha venido llamando “salario emocional”, el cual no sólo premia el rendimiento, sino también la conducta, competencias, la formación y definitivamente, el desempeño del trabajador.

No obstante, son pocas las evidencias que demuestren que ofrecer un mayor sueldo al empleado sea el factor principal para la retención o atracción de talento, como se ha visto a lo largo de este artículo. La mayoría de los estudios muestran que los factores monetarios no es la razón más importante para que una persona acepte o deje un trabajo. Es por ello que surge la duda, de si será conveniente que el departamento de RH ponga sus ojos en una estrategia de retención basada en el sueldo económico (Gonzales, 2009). El autor menciona que es bien sabido que el trabajo es el principal medio para la obtención de ingresos, y cubrir las necesidades básicas del mismo, pero no es la única razón por la que el trabajador permanece en el trabajo, sin embargo, al mismo tiempo, comenta que las empresas pueden poner en práctica las medidas que consideren necesarias para la retención de talento, pero, al final del día, la disposición de quedarse obedecerá a la decisión libre y autónoma del empleado.

De acuerdo con Spector (2002, citado por Barragán *et al.*, 2009) la satisfacción laboral es tan importante que produce fuertes vínculos con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad. Así mismo, Barragán *et al.* (2009) citando ahora a Blum (1990), ponen en perspectiva que la satisfacción en el trabajo es el resultado de las actitudes del empleado, las cuales se derivan y tienen relación con factores específicos como el sueldo, la supervisión, la constancia en el trabajo, las condiciones laborales, asensos, reconocimiento, retroalimentaciones y evaluaciones justas, relaciones sociales en el trabajo, la resolución oportuna de quejas, el trato justo por parte del patrón y demás conceptos similares.

Un incentivo considerado dentro del salario emocional que no se ha mencionado aún, siendo este el más solicitado por el empleado, es la capacitación. Cota y Rivera (2017) mencionan por medio de su artículo, que, si una organización desea mejorar sus procesos y ser más competitiva, debe invertir en sus colaboradores, es decir, capacitarlo. Los beneficios de capacitar al empleado van desde formar líderes, mejorar la comunicación entre el personal y conduce a la rentabilidad. Por otro lado, un beneficio social de la capacitación es el valor agregado que el empleado obtiene, sus conocimientos, destrezas y aptitudes se perfeccionan al momento de trabajar, además de repercutir en su vida personal. En pocas palabras, las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal.

De acuerdo con los autores Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca (2015), afirman que la capacitación es una estrategia que las organizaciones deben tomar de manera sistemática para crear un desarrollo y sostenimiento de la empresa a través de los conocimientos del empleado. Dentro del artículo, se menciona que la formación profesional ayuda a mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, lo que beneficia a la organización en cuanto a eficiencia, calidad y servicio al cliente.

Y para concluir con el tema de capacitación, Bermúdez (2015) expone que dentro de un mundo cada vez más globalizado, las empresas altamente competitivas son aquellas que mantienen a su personal motivado, y que la mejor manera de lograrlo, es por medio del grado de conocimiento y capacitación que se le ofrezca, por ello, la empresa debe tener apertura para capacitarlo.

Ahora, ¿Cuál es la manera más simple, segura y directa de conseguir que el empleado haga lo que se le pide?, muchos gerentes aún aplican el método “KITA” (*Kick in the ass*, por sus siglas en inglés) literalmente traducido como ¡Dele una patada!, el cual consiste en tres modalidades, la primera es el de utilizar la fuerza (literalmente), la segunda consiste en utilizar ataques psicológicos para logra vulnerabilidad, y la tercera ofrecer recompensas a cambio del trabajo, muchos gerentes, dirán que es el método más seguro y con menos rodeos. Ahora bien, ¿Por qué KITA no es una motivación?, se dice que el empleado no debería necesitar una estimulación externa, debería querer hacerlo (Herzberg, 1969).

Por ello, es que se revisaron algunas prácticas KITA que al utilizarlas de manera positiva logrará un desarrollo adecuado en la motivación, entre ellas se destacan las reducciones en las horas de trabajo, la motivación a través de un aumento de sueldo, beneficios extra-salariales, capacitaciones, comunicación de dos vías y participación en el trabajo, sin embargo, cabe destacar que este método sólo funciona a corto plazo, ya que el costo de este programa aumenta continuamente (Herzberg, 1969).

La motivación se puede generar desde: ampliar las responsabilidades del empleado, hacerlos partícipes de las decisiones o del funcionamiento de la empresa, mantener la motivación en la participación en cuanto ideas nuevas, generar desafíos laborales, recompensar de manera justa, equitativa sin descuidar



la motivación salarial; todo ello son las conclusiones del artículo publicado por los autores Garcés, Londoño, Méndez y Martínez (2015)

Una vez considerados estos antecedentes, se consolida cada vez más la idea de que los elementos que proporciona el salario emocional, al ser debidamente gestionados, lograrán que el trabajador desarrolle un sentido de pertenencia más arraigado con la organización, provocando su permanencia en la misma y finalmente un bajo índice de rotación de personal.

No obstante, y pese a que la literatura consultada demuestra que el salario emocional trae consigo múltiples beneficios tanto para el empleado como para la empresa, no todo son ventajas, como bien lo explican Daza y Torres (2015). Los autores mencionan que, por ejemplo, el teletrabajo o el uso de horarios flexibles no maneja un sueldo igual de atractivo que el de una jornada de ocho horas en la oficina, y sus remuneraciones son inferiores a la media, además, el teletrabajo requiere más disciplina; otra desventaja es que el empleado puede llegar a confundir el incentivo emocional como una obligación, siendo que el salario emocional no es obligatorio, ni por ley, y por último, un empleado que anteriormente haya disfrutado de los beneficios del salario emocional y recién sea contratado por una empresa donde no lo ofrezcan puede ser un problema, el empleado puede exigirlo para su permanencia o bien rechazará el puesto.

A modo de cierre, se abordará una pregunta de interés personal, ¿Por qué las empresas traducen la implementación del salario emocional como gasto?, las organizaciones muchas veces olvidan que el trabajador es su principal activo y por ende su principal cliente interno, es por eso que cualquier beneficio extra que pueda obtener por parte de la empresa debe verse como una inversión más que como un gasto; aunque, Enciso (2017), menciona que, pequeños cambios que se traducen como integradores del salario emocional, los cuales no requieren gran inversión monetaria, sino compromiso y monitoreo, alineados con los objetivos y estrategias organizacionales de la compañía, pueden generar un valor agregado a la relación empleado-empendedor, el compromiso de la alta gerencia y de los líderes de cada proceso, es vital en la consecución de objetivos que inspiran a trabajar en equipo y a ser más competitivos en el entorno.

## Conclusiones

En este artículo se ha demostrado a través de la revisión documental los beneficios del uso del salario emocional. Una vez finalizado el presente estudio se arrojan las siguientes conclusiones. Las investigaciones previas publicadas en la literatura analizada nos dicen que hoy en día el uso del salario emocional dentro de las organizaciones es considerado un elemento importante para el incremento del rendimiento, motivación y productividad laboral del empleado, del mismo modo, elementos como satisfacción, motivación y fidelización se ven impactados de manera positiva, ya que, a pesar de contar con un empleo “estable” y bien remunerado, el trabajador buscará un lugar donde pueda encontrar un balance entre su sueldo y beneficios emocionales.

Los beneficios que trae consigo el salario emocional también aplica para quienes están en la búsqueda de su primer empleo, es decir, dependiendo del nivel de salario emocional proporcionado por la empresa, el empleado decidirá si está dispuesto a aceptar o no el trabajo. Sin dejar a un lado a la organización, quien es el prestador de dicho beneficio, el uso del salario emocional beneficiará a la empresa en cuanto a eficiencia, eficacia, productividad y competitividad, además de lograr la fidelización del talento humano



y reforzar los objetivos de la organización. Por otra parte, una empresa que se preocupa por el bienestar de sus empleados refleja un clima laboral sano, por consecuencia hará de la organización un lugar más atractivo tanto en la etapa de reclutamiento y la permanencia del empleado.

No todo es ventajas y beneficios dentro del uso del salario emocional, hoy en día debido a factores financieros y económicos hay empresas que no pueden realizar el gasto que implica el incorporar remuneraciones emocionales para sus empleados, además de que la implementación de este no garantiza al 100% la fidelidad y permanencia del empleado a la organización. El salario emocional puede llegar a confundir al empleado y hacerlo creer que es un beneficio obligatorio por parte del patrón.

## Bibliografía

- Aranguren, B. (2020). *El salario emocional como estímulo para la retención de talento*. ORH.
- Asociación de Internet MX (2018). *Informe 2018*. Recuperado de: <https://www.asociaciondeinternet.mx/>.
- Augusto, T., Campagnolli, D., Canuto, T. y Graziano, G. (2018). Emotional Salary As A Strategy To Retain Talents. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 74-80.
- Barragán, J. N., Castillo, J., Villalpando, P. y Guerra, P. (2009). La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. *Innovaciones de negocios*, 6(11), 33-43.
- Belda, P. R. (2012). Satisfacción con la conciliación laboral y familiar de los asalariados en España. *Revista de Economía Laboral*, 9(1), 30-45.
- Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes*, 16(33), 01-25.
- Borra, C. y Gómez, F. (2012). Satisfacción laboral y salario: ¿compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo? *Revista de Economía Aplicada*, 20(60), 25-51.
- Buqueras, I. y Cagigas, J. (2017). *Dejemos de perder el tiempo: Los beneficios de optimizar los horarios*. Lid Editorial.
- Castro, M. G., Padilla, J. M. y Ramírez, S. M. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. *UCJC Business and Society Review (antes conocida como Universia Business Review)*, 5.
- Cota, J. A. y Rivera, J. L. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados de una cadena de zapaterías de ciudad Obregón, Sonora. *Técnica Administrativa*, 16(2), 0.
- Daza, G., y Torres, J. D. (2015). *Salario emocional como estrategia para la perdurabilidad en los colaboradores de mejor rendimiento en Industria de Alimentos Daza S.A.S*. Recuperado de: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/576](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/576).
- Enciso, K. A. (2017). *Influencia del salario emocional en la calidad de vida y productividad en las organizaciones actuales*. Tesis de maestría. Repositorio Institucional UMNG.
- Fuchs, R. M. y Sato, S. S. (2009). El sueldo no es suficiente para atraer y retener a los mejores. *Journal of Business*, 1(2), 91-106.
- Garcés, C., Londoño, I., Méndez, K. y Martínez, J. (2015). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115.

- Gil, V. D., Puerta, I., Quintero, L. F. y Ruiz-Santacruz, J. S. (2019). Development of an emotional salary model: a case of application. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(42), 1-18. DOI: 10.17485/ijst/2019/v12i42/146964.
- Gonzales, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- González, F. y De Avice, A. D. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de negocios del IEEM*, 80.
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de investigación en Psicología*, 14(2), 209-221.
- Herzberg, F. (1969). *Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?* Harvard Business Review. Reimpresión 2003. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1431362>.
- López, C., Chávez, A., Peña, M. y Guevara, J. (2018). Valor percibido por el empleado sobre su satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 11(3), 95-105.
- Marshall, A. (2016). La relación salarios-productividad: incentivos salariales en los convenios colectivos industriales. *Trabajo y sociedad*, 26, 5-22.
- Martín, S. (2017). *La Satisfacción Laboral en relación con el Salario Emocional*. Tesis de licenciatura. Repositorio institucional RIULL.
- Montoya, L. A., Portilla, L. M., y Benjumea, J. C. C. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia et technica*, 14(39), 265-268.
- Nicolás, M. A. (2011). El salario emocional. *Revista agropecuaria y ganadera*, 692-693. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3798882>.
- Padilla, P. (2013). La gestión del reconocimiento en la administración pública. Estudios financieros. *Revista de Trabajo y Seguridad Social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, 364, 189-206.
- Páez, J. R. (2014). *Disminución de los Índices de Rotación de Personal en la empresa Panatlantic Logistics S.A mediante la aplicación de un Plan de Salario Emocional*. Tesis de licenciatura. Quito: UCE.
- Parra-Penagos, C. y Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 6(2), 131-143. DOI: <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>.
- Peña, H. C. y Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. DOI: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>.
- Petit, H. (2019). Empresas comprometidas con el salario emocional de sus colaboradores en el sector minero de Colombia. *Consensus (Santiago)-Revista interdisciplinaria de investigación*, 3(1), 03-23.
- Puyal, F. G. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 33, 44-47.
- Quintero, L. F. y Betancur, J. D. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Espacios*, 39(41), 8-13.
- Restrepo, P. L. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-68.
- Rocco, M. T. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Tesis de licenciatura. Repositorio académico de la Universidad de Chile.

- Sánchez-Sellero, M. C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M. M. y Sánchez-Sellero, F. J. (2014). Características organizacionais da satisfação no trabalho na Espanha. *Revista de Administração de Empresas*, 54(5), 537-547.
- Soler, G. (2016). *El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y ESPEVG (UPC)*. Tesis doctoral. Universitat Ramon Llull.
- Soler, G. y Moreno, C. (2013). Inversión en la retribución tangible para la conciliación laboral. *Intangible Capital*, 9(4), 1021-1041. DOI: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.444>.
- Sosa y Silva, Y. y Fuentes, G. (2010). Menos tiempo de trabajo, mejor calidad de vida. *Ciencia y Cultura*, 139-158. Recuperado de: [http://repositorio.lasalle.mx/bitstream/handle/lasalle/467/N%C3%BAm.14\\_P.139-158.pdf?sequence=1](http://repositorio.lasalle.mx/bitstream/handle/lasalle/467/N%C3%BAm.14_P.139-158.pdf?sequence=1).
- Torres-Flórez, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 6(2), 4-9.
- Zubiri, F. (2013). Satisfacción y motivación profesional. *Anales del sistema sanitario de Navarra*, 36(2), 193-196.