ISSN 2444-4979

Revista de Formación de Recursos Humanos

Volumen 4 Número 12 — Abril — Junio - 2018

ECORFAN®

ECORFAN-Spain

Editora en Jefe
RAMOS-ESCAMILLA, María. PhD

Redactor Principal
SERRUDO-GONZALES, Javier. BsC

Asistente Editorial
ROSALES-BORBOR, Eleana. BsC
SORIANO-VELASCO, Jesús. BsC

Director Editorial
PERALTA-CASTRO, Enrique. MsC

Editor Ejecutivo
MIRANDA-GARCIA, Marta. PhD

Editores de Producción
ESCAMILLA-BOUCHAN, Imelda. PhD
LUNA-SOTO, Vladimir. PhD

Administración Empresarial
REYES-VILLAO, Angélica. BsC

Control de Producción
RAMOS-ARANCIBIA Alejandra. BsC
DÍAZ-OCAMPO Javier. BsC

Revista de Formación de Recursos Humanos, Volumen 4, Número 12, de Abril a Junio 2018, es una revista editada trimestralmente por ECORFAN-Spain. Calle Matacerquillas 38, CP: 28411. Moralzarzal -Madrid. WEB: www.ecorfan.org/spain,revista@ecorfan.org. Editora en Jefe: RAMOS-ESCAMILLA, María. PhD. Co-Editor: MIRANDA-GARCÍA, Marta. PhD. ISSN: 2444-4979. Responsables de la última actualización de este número de la Unidad de Informática ECORFAN. ESCAMILLA- BOUCHÁN, Imelda, LUNA-SOTO, Vladimir, actualizado al 30 de Junio 2018.

Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente las opiniones del editor de la publicación.

Queda terminantemente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin permiso del Centro Español de Ciencia y Tecnología.

Revista de Formación de Recursos Humanos

Definición del Research Journal

Objetivos Científicos

Apoyar a la Comunidad Científica Internacional en su producción escrita de Ciencia, Tecnología en Innovación en el Área de Humanidades y Ciencias de la Conducta, en las Subdisciplinas Ética de la ciencia, Ética económica, Ética nacional, Ética transnacional, Conducta ética, Código de valores, Ética filosófica, Ética religiosa Motivación.

ECORFAN-México S.C es una Empresa Científica y Tecnológica en aporte a la formación del Recurso Humano enfocado a la continuidad en el análisis crítico de Investigación Internacional y está adscrita al RENIECYT de CONACYT con número 1702902, su compromiso es difundir las investigaciones y aportaciones de la Comunidad Científica Internacional, de instituciones académicas, organismos y entidades de los sectores público y privado y contribuir a la vinculación de los investigadores que realizan actividades científicas, desarrollos tecnológicos y de formación de recursos humanos especializados con los gobiernos, empresas y organizaciones sociales.

Alentar la interlocución de la Comunidad Científica Internacional con otros centros de estudio de México y del exterior y promover una amplia incorporación de académicos, especialistas e investigadores a la publicación Seriada en Nichos de Ciencia de Universidades Autónomas - Universidades Públicas Estatales - IES Federales - Universidades Politécnicas - Universidades Tecnológicas - Institutos Tecnológicos Federales - Escuelas Normales - Institutos Tecnológicos Descentralizados - Universidades Interculturales - Consejos de CyT - Centros de Investigación CONACYT.

Alcances, Cobertura y Audiencia

Revista de Formación de Recursos Humanos es un Research Journal editado por ECORFAN-México S.C en su Holding con repositorio en Spain, es una publicación científica arbitrada e indizada con periodicidad trimestral. Admite una amplia gama de contenidos que son evaluados por pares académicos por el método de Doble-Ciego, en torno a temas relacionados con la teoría y práctica de la Ética de la ciencia, Ética económica, Ética nacional, Ética transnacional, Conducta ética, Código de valores, Ética filosófica, Ética religiosa Motivación con enfoques y perspectivas diversos, que contribuyan a la difusión del desarrollo de la Ciencia la Tecnología e Innovación que permitan las argumentaciones relacionadas con la toma de decisiones e incidir en la formulación de las políticas internacionales en el Campo de las Humanidades y Ciencias de la Conducta. El horizonte editorial de ECORFAN-México® se extiende más allá de la academia e integra otros segmentos de investigación y análisis ajenos a ese ámbito, siempre y cuando cumplan con los requisitos de rigor argumentativo y científico, además de abordar temas de interés general y actual de la Sociedad Científica Internacional.

Consejo Editorial

MONTERO - PANTOJA, Carlos. PhD
Universidad de Valladolid

MARTINEZ - LICONA, José Francisco. PhD
University of Lehman College

MOLAR - OROZCO, María Eugenia. PhD
Universidad Politécnica de Catalunya

AZOR - HERNÁNDEZ, Ileana. PhD
Instituto Superior de Arte

GARCÍA - Y BARRAGÁN, Luis Felipe. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

ARELLANEZ - HERNÁNDEZ, Jorge Luis. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

BOJÓRQUEZ - MORALES, Gonzalo. PhD
Universidad de Colima

VILLALOBOS - ALONZO, María de los Ángeles. PhD
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

ROMÁN - KALISCH, Manuel Arturo. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

Comité Arbitral

MERCADO - IBARRA, Santa Magdalena. PhD
Universidad Marista de México

CHAVEZ - GONZALEZ, Guadalupe. PhD
Universidad Autónoma de Nuevo León

DE LA MORA - ESPINOSA, Rosa Imelda. PhD
Universidad Autónoma de Querétaro

GARCÍA - VILLANUEVA, Jorge. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

CORTÉS - DILLANES, Yolanda Emperatriz. PhD
Centro Eleia

FIGUEROA - DÍAZ, María Elena. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

DELGADO - CAMPOS, Genaro Javier. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

Cesión de Derechos

El envío de un Artículo a Revista de Formación de Recursos Humanos emana el compromiso del autor de no someterlo de manera simultánea a la consideración de otras publicaciones seriadas para ello deberá complementar el Formato de Originalidad para su Artículo.

Los autores firman el Formato de Autorización para que su Artículo se difunda por los medios que ECORFAN-México, S.C. en su Holding Spain considere pertinentes para divulgación y difusión de su Artículo cediendo sus Derechos de Obra.

Declaración de Autoría

Indicar el Nombre de 1 Autor y 3 Coautores como máximo en la participación del Articulo y señalar en extenso la Afiliación Institucional indicando la Dependencia.

Identificar el Nombre de 1 Autor y 3 Coautores como máximo con el Número de CVU Becario-PNPC o SNI-CONACYT- Indicando el Nivel de Investigador y su Perfil de Google Scholar para verificar su nivel de Citación e índice H.

Identificar el Nombre de 1 Autor y 3 Coautores como máximo en los Perfiles de Ciencia y Tecnología ampliamente aceptados por la Comunidad Científica Internacional ORC ID - Researcher ID Thomson - arXiv Author ID - PubMed Author ID - Open ID respectivamente

Indicar el contacto para correspondencia al Autor (Correo y Teléfono) e indicar al Investigador que contribuye como primer Autor del Artículo.

Detección de Plagio

Todos los Artículos serán testeados por el software de plagio PLAGSCAN si se detecta un nivel de plagio Positivo no se mandara a arbitraje y se rescindirá de la recepción del Articulo notificando a los Autores responsables, reivindicando que el plagio académico está tipificado como delito en el Código Penal.

Proceso de Arbitraje

Todos los Artículos se evaluarán por pares académicos por el método de Doble Ciego, el arbitraje Aprobatorio es un requisito para que el Consejo Editorial tome una decisión final que será inapelable en todos los casos. MARVID® es una Marca de derivada de ECORFAN® especializada en proveer a los expertos evaluadores todos ellos con grado de Doctorado y distinción de Investigadores Internacionales en los respectivos Consejos de Ciencia y Tecnología el homologo de CONACYT para los capítulos de America-Europa-Asia-Africa y Oceania. La identificación de la autoría deberá aparecer únicamente en una primera página eliminable, con el objeto de asegurar que el proceso de Arbitraje sea anónimo y cubra las siguientes etapas: Identificación del Research Journal con su tasa de ocupamiento autoral - Identificación del Autores y Coautores- Detección de Plagio PLAGSCAN - Revisión de Formatos de Autorización y Originalidad-Asignación al Consejo Editorial- Asignación del par de Árbitros Expertos-Notificación de Dictamen-Declaratoria de Observaciones al Autor-Cotejo de Artículo Modificado para Edición-Publicación.

Instrucciones para Publicación Científica, Tecnológica y de Innovación

Área del Conocimiento

Los trabajos deberán ser inéditos y referirse a temas de Ética de la ciencia, Ética económica, Ética nacional, Ética transnacional, Conducta ética, Código de valores, Ética filosófica, Ética religiosa Motivación y a otros temas vinculados a las Humanidades y Ciencias de la Conducta.

Presentación del Contenido

Como primer artículo presentamos, *Análisis del desempeño laboral y competitividad en una pequeña industria manufacturera*, por CARMONA-MARTINEZ, Reynaldo, DE LA GARZA-CIENFUEGOS, Sandra, VAZQUEZ-LUNDEZ, Jorge Luis y ARRIAGA-VALDEZ, Andrea Carolina, como siguiente artículo presentamos, *Propuesta de reclutamiento 2.0 como ventaja competitiva para la contratación de talento humano en las organizaciones*, por RUÍZ-VALDÉS, Susana, RUÍZ-TAPIA, Juan Alberto, con adscripción en la Universidad Autónoma del Estado de México, como siguiente artículo presentamos, *La sana convivencia y la gestión humana como detonador de la productividad organizacional*, por LAGUNA-AGUILAR, Fabiola María del Carmen, MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, Sergio, SERRANO-CABALLERO, Amando Gabriel y LARA- GÓMEZ, Graciela, con adscripción en la Universidad Tecnológica Tula-Tepeji y la Universidad Autónoma de Querétaro, como siguiente artículo presentamos, *La influencia de la Cultura Organizacional y el liderazgo en las empresas*, por AGUILAR-ARELLANO, Manuel, con adscripción en el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez.

Contenido

Artículo	Página
Análisis del desempeño laboral y competitividad en una pequeña industria manufacturera CARMONA-MARTINEZ, Reynaldo, DE LA GARZA-CIENFUEGOS, Sandra, VAZQUEZ-LUNDEZ, Jorge Luis y ARRIAGA-VALDEZ, Andrea Carolina	1-4
Propuesta de reclutamiento 2.0 como ventaja competitiva para la contratación de talento humano en las organizaciones RUÍZ-VALDÉS, Susana, RUÍZ-TAPIA, Juan Alberto *Universidad Autónoma del Estado de México*	5-14
La sana convivencia y la gestión humana como detonador de la productividad organizacional LAGUNA-AGUILAR, Fabiola María del Carmen, MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, Sergio, SERRANO-CABALLERO, Amando Gabriel y LARA- GÓMEZ, Graciela *Universidad Tecnológica Tula-Tepeji* *Universidad Autónoma de Querétaro*	15-20
La influencia de la Cultura Organizacional y el liderazgo en las empresas AGUILAR-ARELLANO, Manuel *Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez*	21-40

Artículo **Revista de Formación de Recursos Humanos**
Junio 2018 Vol. 4 No.12 1-4

Análisis del desempeño laboral y competitividad en una pequeña industria manufacturera

Analysis of labor performance and competitiveness in a small manufacturing industry

CARMONA-MARTINEZ, Reynaldo*†, DE LA GARZA-CIENFUEGOS, Sandra, VAZQUEZ-LUNDEZ, Jorge Luis y ARRIAGA-VALDEZ, Andrea Carolina

ID 1er Autor: *Reynaldo, Carmona-Martinez*

ID 1er Coautor: *Sandra, De La Garza-Cienfuegos*

ID 2do Coautor: *Jorge Luis, Vazquez-Lundez*

ID 3er Coautor: *Andrea Carolina, Arriaga-Valdez*

Recibido Abril 10, 2018; Aceptado Junio 30, 2018

Resumen

Es importante identificar los problemas que afectan la competitividad laboral en una empresa, investigar los factores que intervienen en la competitividad laboral, con el propósito de detectar problemas que afectan a los trabajadores para así encontrar la solución a dichos problemasy también para mejorar la competitividad tanto de los empleados como de la empresa. Un ejemplo de los problemas más comunes que afectan la competitividad laboral son los salarios de los empleados. Se realizó esta investigación del tipo cualitativa ya que nos basamos en artículos, libros, revistas y periódicos, de esta manera se obtuvo información que brinda másconocimiento de cuáles son los factores que afectan a los trabajadores y que impiden que haya una competitividad benéfica para la pequeña empresa.

Competitividad, Desempeño, Ventaja competitiva, Extra laboral

Abstract

It is important to identify the problems that affect labor competitiveness in a company, investigate the factors that intervene in labor competitiveness, in order to detect problems that affect workers in order to find the solution to these problems and also to improve the competitiveness of both the employees as well as the company. Examples of the most common problems that affect labor competitiveness are the salaries of employees. This qualitative research was carried out since we relied on articles, books, magazines and newspapers, in this way information was obtained that provides more knowledge of what are the factors that affect workers and that prevent a competitive advantage for the company.

Competitiveness, Performance, Competitive advantage, Extra-employment.

Citación: CARMONA-MARTINEZ, Reynaldo, DE LA GARZA-CIENFUEGOS, Sandra, VAZQUEZ-LUNDEZ, Jorge Luis y ARRIAGA-VALDEZ, Andrea Carolina. Análisis del desempeño laboral y competitividad en una pequeña industria manufacturera. Revista de Formación de Recursos Humanos. 2018, 4-12: 1-4.

* Correspondencia del Autor (mdccomputadoras@gmail.com)
† Investigador contribuyendo como primer Autor.

©ECORFAN-Spain

Introducción

La competitividad de las empresas está dictada por factores internos tales como planeación estratégica, innovación, tecnología, recursos humanos, certificaciones de calidad y otros distintivos, etc. En cuanto a factores externos encontramos tales como, tratados internacionales, aspectos arancelarios internacionales, importación y exportación, así como el comportamiento de los distintos mercados internacionales a los cuales está condicionado el mercado nacional. (Estrada, 2009).

Es importante señalar que la atracción de mayor inversión extranjera para el establecimiento de grandes unidades de producción, así como el incentivo e inyección de capital financiero a las marcas nacionales ya sean de tipo micro, pequeña o mediana empresa, mantendrán sin duda un reto para la innovación, la búsqueda de nuevas estrategias comerciales, la formación y certificación del factor humano y con ello el crecimiento y desarrollo en su conjunto, vinculando al sector social y público, quienes juegan un papel crucial en la gestión y competitividad empresarial. Una competencia es la calidad esperada para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por cumplir con el estándar requeridos para ello. (OIT, 1979) La certificación de competencias laborales sin duda es uno de los detonantes de la competitividad empresarial, dado que se enfoca en el principal factor de desarrollo empresarial; el humano. (Ortega, 2009)

Justificación

La competitividad laboral es primordial para la competitividad de la organización misma, por lo que el desempeño de los trabajadores debe ser óptimo. En esta investigación se pretende encontrar los factores que afectan el desempeño de los trabajadores, con el fin de mejorar el ambiente laboral para que pueda haber una competitividad laboral aceptable que influye en la utilidad de la organización.

Problema

El principal problema que presenta la escasa capacidad para generar valor agregado que en suma repercuten en la competitividad de la pequeña industria manufacturera.

Hipótesis

H_0: Las condiciones laborales no influyen en la competitividad laboral
H_1: Las condiciones laborales influyen en la competitividad laboral
H_a: La competitividad laboral se ve afectada por factores personales

Objetivo General

Demostrar la capacidad de cada uno de los empleados a la hora de realizar su labor diaria.

Objetivos específicos

- Analizar el desempeño de cada trabajador
- Establecer si hay competitividad o no entre los trabajadores
- Deducir si existe trabajo en equipo

Preguntas de Investigación

- ¿Cual es el desempeño de cada trabajador?
- ¿Existe competitividad entre los trabajadores?
- ¿Existe trabajo en equipo?

Marco Teórico

Los estudios que tratan de explicar los cambios producidos en la industria manufacturera, han llegado al consenso de que con el proceso de globalización, aunado a la apertura comercial que se da en México, se presenta un cambio en la localización de la industria en el país. Por ejemplo, se ha dado una desconcentración del sector manufacturero de la región centro a otras regiones, particularmente, a la frontera norte. En el proceso de relocalización de la industria se han aprovechado las ventajas competitivas que ofrece la ubicación geográfica junto al principal socio comercial del México, y de esta forma se ha beneficiado no sólo el crecimiento de la industria en la región sino también de la industria nacional.

Considerando que en el marco contextual se mostró que la formación bruta de capital fijo en la frontera norte no presentó incrementos, a comparación del 2004 y es una de las condiciones importantes del progreso económico, no resulta sorprendente el hecho de que dicha variable haya repercutido negativamente sobre la competitividad de la industria manufacturera(Molina, Vazquez, 2012).

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

El crecimiento de la industria manufacturera ha sido decisivo para el desarrollo de la economía mexicana en su conjunto. No obstante, a partir del proceso de apertura comercial, el paradigma económico miro hacia un mercado cada vez más competitivo, en donde el sector manufacturero se ha mostrado incapaz de afrontar las nuevas condiciones de mercado, ocasionando el debilitamiento del encadenamiento productivo de dicha industria.

El principal problema que presenta el sector es la mayor dependencia de insumos importados que se traduce en un déficit de la balanza comercial de la industria manufacturera, se debe estar consciente que cualquier tipo de flexibilidad laboral presenta desventajas tanto a nivel económico como social; por esto, la implementación de la flexibilidad laboral debe estar sustentada tanto en situaciones económicas como sociales; de lo contrario, las complicaciones que se pueden presentar en la economía pueden superar a los beneficios que la flexibilidad laboral trae consigo.

(Ibarra Cisneros, Manuel Alejandro; González Torres, Lourdes Alicia; (2010). han encontrado evidencias de que la innovación radical influye positiva y significativamente sobre el desempeño empresarial, mientras que las evidencias sobre la influencia de la innovación incremental no han sido tan claras.

Así, mientras Li y Chen (2007) encontraron una influencia positiva, Duguet (2006) encontró que la relación era negativa3. En relación a la influencia sobre la productividad de la tecnología incorporada en maquinaria y equipos no existe abundante literatura. Un detallado estudio a nivel macro sobre esta cuestión ha sido realizado por Sakurai et al. (1996). En este estudio encontraron que la influencia de la I+D incorporada sobre el crecimiento de la productividad fue especialmente significativa e importante en el sector servicios. (Guisado González, M; Vila Alonso, M; Guisado Tato, M; (2016)

Metodología de Investigación

La metodología se sustenta en la indagación exploratoria y descriptiva apoyado en un esquema de investigación mixta, cualitativa con fundamentos documentados de tipo descriptivo y cuantitativo empleando entrevistas, un estudio de campo con variables reales, desarrollos objetivos y manejo estadístico pertinente se aplicó un instrumento a 30 trabajadores con un nivel del confianza del 95% y un 5% de margen de error.

Tipo de Investigación

Exploratoria y descriptiva apoyado en un esquema de investigación mixta, cualitativa con fundamentos documentados de tipo descriptivo y cuantitativo empleando entrevistas, un estudio de campo con variables reales, desarrollos objetivos y manejo estadístico.

Calculo del tamaño de una Muestra:

$$n = \frac{N\ Z^2\ p(1-p)}{(N-1)\ e^2 + Z^2\ p(1-p)} = 30$$

Donde:

z	Intervalo de confianza	95%
p	Proporción verdadera	20%
e	Margen de error aceptable	5%
N	Tamaño de la población	34

Grafica De Normalidad

VARIABLES	numero	limit. Sup.	limit. Inf.	x-x	media
¿Los problemas personales lo desconcentran en su trabajo?	1	3.88	2.04	2.96	4.33333333
¿Su estado de ánimo influye en su trabajo?	2	3.88	2.04	2.96	4.33333333
¿El tiempo de comida es suficiente?	3	3.88	2.04	2.96	3.16666667
¿Cada trabajador cumple con sus labores correspondientes?	4	3.88	2.04	2.96	2.02597408
¿Cuenta con bonos extras?	5	3.88	2.04	2.96	3.76923077
¿El sueldo sayo con el de sus compañeros es diferente?	6	3.88	2.04	2.96	1.94871795
¿Nota algún tipo de favoritismo hacia algunos de sus compañeros?	7	3.88	2.04	2.96	3.01282051
¿Usted cree que el conocimiento de cada trabajador es perjudicial?	8	3.88	2.04	2.96	4.12820513
¿El trabajo se cumple en tiempo y forma?	9	3.88	2.04	2.96	1.76923077
¿Usted piensa que la economía familiar de cada trabajador podía afectar en sus labores?	10	3.88	2.04	2.96	3.85897436

Tabla 1

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

Resultados

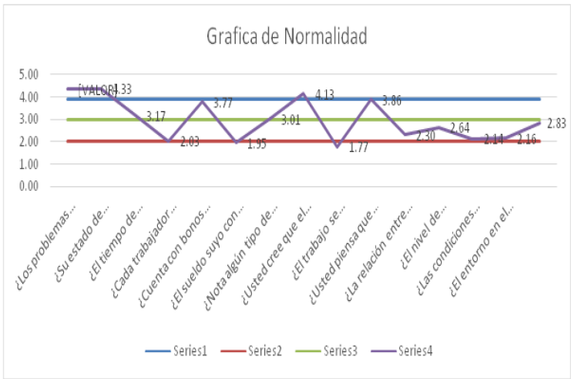


Figura 1 Analisis de Normalidad de valores obtenidos

Valorar y Analizar el proceso de liderazgo en las organizacionesl requiere tiempo, de acuerdo al estudio de campo se detecto un alto porcentaje en la variable 1 donde la mayoria de los encuestados. Sobre pasa el limite superior de normalidad (4.33) y la variable 2 con (4.33) una media de (2.96) y una desviación estandar de (.57) como se muestra en el analisis de normalidad no existen variables por abajo del limite inferior sin embargo la variable 9 (1.77) se encuentra en el limite inferior, las opiniones expresadas se agrupan de manera normal (3 de 15) más un atípico superior. se rechaza la hipotesis nula se acepta la hipotesis las condiciones laborales influyen en la competitividad laboral.

Conclusiones

Como se muestra en las gráficas factores como el sueldo o el estado de ánimo afectan a la gran mayoría de los trabajadores, sin embargo el 42% de los trabajadores concuerdan en que el trabajo que se debe hacer se cumple y el 40% piensa que se cumple en la mayoría de las ocasiones por lo que se pude concluir que estos factores no afectan la productividad de los trabajadores.

La Competitividad suele ser algunas veces muy persistente en el trabajo, pero no siempre hay un motivo en específico incluso puede variar, debido a esta investigación hemos logrado un resultado donde realmente no hay un factor en específico que haga la existencia de este fenómeno dentro de la empresa, sin embargo aún hay motivos para llevar a cabo una evaluación más profundizada en la empresa y saber exactamente qué es lo que lo provoca.

La competitividad laboral es parte importante en la empresa porque gracias a eso se puede ver el crecimiento entre los trabajadores y así poder apreciar de donde se obtienen los ingresos y buscar mejores resultados.

Referencias

Guisado González, M; Vila Alonso, M; Guisado Tato, M; (2016). Innovación, capacidad productiva, formación en el puesto de trabajo yproductividad. Cuadernos de Gestión, 16() 77-92. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274345383004

Ibarra Cisneros, Manuel Alejandro; González Torres, Lourdes Alicia; (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. Contaduría y Administración, Mayo-Agosto, 33-52.

Molina Mandujano, Carlos; Vásquez Galán, Belem Iliana; (2012). Competitividad laboral de las manufactureras en la frontera norte: un análisis con datos de panel. Análisis Económico, XXVIISin mes, 89-100.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

Propuesta de reclutamiento 2.0 como ventaja competitiva para la contratación de talento humano en las organizaciones

2.0 recruitment proposal as a competitive advantage for hiring human talent in organizations

RUÍZ-VALDÉS, Susana*†, RUÍZ-TAPIA, Juan Alberto

Universidad Autónoma del Estado de México, Instituto Lierario no. 100, Col. Centro, Toluca, México, CP 50000

ID 1er Autor: *Susana, Ruíz-Valdés*

ID 1er Coautor: *Juan Alberto, Ruíz-Tapia*

Recibido Abril 14, 2018; Aceptado Junio 30, 2018

Resumen

Las nuevas tecnologías de información y comunicación han supuesto una revolución en los departamentos de Recursos Humanos y en los procesos de reclutamiento y selección de personal para encontrar al candidato ideal para cada puesto en una organización. Las prácticas tradicionales de reclutamiento ya no resultan eficientes en el nuevo escenario de conectividad; por lo que la búsqueda, reclutamiento y selección de talento a través de la web es la evolución del modelo de reclutamiento tradicional en el que las empresas divulgaban al mercado las necesidades de talento y puestos de trabajo a cubrir, lo cual es conocido como Reclutamiento 2.0. Esta investigación tiene el objetivo de reflexionar sobre el estudio de nuevas técnicas de reclutamiento como estrategia de competitividad para la atracción de talento en las organizaciones y facilitar la captación de talento adecuado en las organizaciones. El tipo de investigación que se ha llevado a cabo es descriptiva; con el objetivo de obtener datos necesarios para recaudar información sobre el impacto del reclutamiento 2.0 para la atracción de talento, se ha utilizado como técnica de recolección de información la entrevista a la responsable del departamento de RR.HH de una empresa ubicada en Métepec, Estado de México.

Reclutamiento 2.0, Perfil laboral, HeadHunting

Abstract

New information and communication technologies have revolutionized Human Resources departments and recruitment and selection processes to find the ideal candidate for each position in an organization. Traditional recruitment practices are no longer efficient in the new connectivity scenario; so the search, recruitment and selection of talent through the web is the evolution of the traditional recruitment model in which companies disclosed to the market the needs of talent and jobs to cover, which is known as Recruitment 2.0. This research aims to reflect on the study of new recruitment techniques as a competitive strategy for attracting talent in organizations and facilitate the recruitment of adequate talent in organizations. The type of research that has been carried out is descriptive; In order to obtain the necessary data to collect information about the impact of recruitment 2.0 for the attraction of talent, the interview with the head of the HR department of a company located in Metepec, State, has been used as an information gathering technique. from Mexico.

Recruitment 2.0, Labor Profile, HeadHunting

Citación: RUÍZ-VALDÉS, Susana, RUÍZ-TAPIA, Juan Alberto. Propuesta de reclutamiento 2.0 como ventaja competitiva para la contratación de talento humano en las organizaciones. Revista de Formación de Recursos Humanos. 2018, 4-12:5-14.

* Correspondencia del Autor (srv_cm@hotmail.com)
† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Ya es muy conocido, que el mercado laboral no es estático y que los avances en todas las áreas organizacionales se dan cada vez muy rápido. Tampoco es novedad afirmar que uno de los propósitos fundamentales de las organizaciones es obtener altos índices de rentabilidad por lo que la búsqueda de las mejores prácticas comerciales en las organizaciones se vuelve una constante. Como referente a esto, cada empresa posee una Cultura Organizacional que la hace única en sus actividades, en dicho contexto, las empresas están encaminadas a realizar con mayor eficiencia los sistemas y procesos de gestión, para impulsar el rendimiento y desarrollo de la organización. Debido a lo anterior, esta investigación tiene el objetivo de reflexionar sobre el estudio de nuevas técnicas de reclutamiento como estrategia de competitividad.

Ya no se duda que la incursión de las nuevas tecnologías en nuestra vida cotidiana ha generado una revolución en la forma de estar en contacto, de comunicarnos y de conducir las relaciones personales. Bajo este panorama, las empresas no se quedan atrás, con el uso de la tecnología, la empresa se encuentra en la era 2.0, en la que éstas buscan, a través de herramientas tecnológicas optimizar sus procesos y su forma de gestión.

Una forma de tener procesos más eficientes, es que los profesionales de Recursos Humanos (RR.HH.) han adaptado al Internet y el uso de las redes sociales para atraer el capital humano que marcará la diferencia es su organización; es un hecho que la selección de personal representa un proceso en constante evolución por lo que el uso de nuevas técnicas de reclutamiento y selección serán la pauta para marcar esa diferenciación.

El acceso a Internet está jugando un papel muy importante en el mercado laboral actual ya que miles de ofertas disponibles están incrementando la participación de la fuerza laboral en las redes sociales personales y profesionales. Para contar con los trabajadores más competentes del mercado, sin lugar a dudas el primer paso es reclutar y seleccionar al candidato idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

En el reclutamiento, es fundamental atraer al mayor número de candidatos posibles, los cuales deben reunir un perfil profesional (conjunto de valores y competencias) que sean acordes a la cultura empresarial y que, además, estos deban sentirse atraídos por la idea de formar parte de la organización. Werther y Davis (2008:152) definen al reclutamiento como:

"*un proceso que consiste en ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El mismo se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este permite obtener solicitantes de trabajo de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados*."

Martín (2008), llega a la conclusión, de que es fundamental a la hora de iniciar el proceso de reclutamiento planificar la estrategia a seguir, ya que, si el reclutamiento no es el adecuado, se deberá invertir tiempo y dinero nuevamente. Por lo tanto, antes de iniciar cualquier proceso de reclutamiento hay que marcar las siguientes pautas:

- Planificar la plantilla; esto es, detectar las necesidades de personal presentes y futuras.
- Definir el perfil necesario a través de un profesiograma con la información que se proporciona en el Análisis de puestos de trabajo.
- Recabar información sobre el mercado laboral, la competencia y sus procesos de selección.
- Obtener información laboral sobre tipos de contratos vigentes o bonificaciones sociales, entre otros.
- Canales de reclutamiento disponibles y selección, información relativa a costes, efectividad, ventajas y desventajas, adaptación a la cultura empresarial.

El proceso de reclutamiento y selección es relevante a la hora de atraer talentos, debido a que, a través de él, los postulantes aprenden sobre la organización y su propuesta de valor; cuando estos colaboradores son detectados a tiempo, se empieza la planeación del ofrecimiento que la empresa puede gestionar para proveerles los conocimientos necesarios para hacer frente a los nuevos retos de sus áreas.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

En muy pocos años, los candidatos han pasado de ocupar una posición pasiva, donde la búsqueda de empleo se limitaba a contestar las ofertas que las empresas publicaban en periódicos o portales de empleo, a una posición activa donde no esperan a que surjan las ofertas, sino que las buscan mediante su red de contactos y de redes sociales.

Díaz (2012), asegura que las bolsas de trabajo en Internet se han popularizado rápidamente al exponer una variedad de talentos y perfiles de candidatos en la Web con múltiples ventajas tanto para quienes buscan empleo como para quienes buscan perfiles idóneos para cubrir las vacantes de las empresas.

La búsqueda, reclutamiento y selección de talento a través de la web, con apoyo de redes sociales está provocando grandes transformaciones, a esto se le conoce como Reclutamiento 2.0; este nuevo esquema de reclutamiento tiene como objetivo encontrar al candidato ideal para cada puesto en una organización.

Martín (2008), afirma que esto representa una acción dinámica, flexible e innovadora ya que se trata de ir a buscar, en lugar de esperar a recibir. Las nuevas tecnologías de información y comunicación han supuesto una revolución en los departamentos de Recursos Humanos y en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Las prácticas tradicionales de reclutamiento ya no resultan eficientes en el nuevo escenario de conectividad; las empresas necesitan estar presentes en redes sociales, reclutando potenciales candidatos y, para ello, es necesario diseñar una estrategia de reclutamiento (Sullivan, 2011).

El reclutamiento 2.0 es la evolución del modelo de reclutamiento tradicional en el cual las empresas y organizaciones divulgaban al mercado de los Recursos Humanos las necesidades de talento y puestos de trabajo a cubrir, pero adaptado a las nuevas tecnologías (Gimeno, 2014); se reduce así el tiempo de búsqueda y el costo ofreciendo un método de información transparente a los candidatos. En este caso, el reclutamiento se realiza a través de páginas web o redes sociales y se suele citar a los candidatos mediante mails, mensajes o incluso a través de las mismas redes de búsqueda.

Las entrevistas se realizan también teniendo en cuenta otras herramientas como las videoconferencias a diferencia del reclutamiento tradicional. Es necesario aclarar que, si bien son cada vez más las empresas que están comenzando a utilizar estas tecnologías, se siguen utilizando también las formas tradicionales ya que es justamente su combinación la que genera un mayor valor en el proceso de reclutamiento. La tarea de los profesionales de RR.HH. en el reclutamiento y selección de los candidatos debe visualizarse con una óptica de 360º en cuyo escenario la tecnología informática y las redes sociales deben estar consideradas para obtener una ventaja notable.

Talent Clue (2014), habla ya no de una evolución sino de una transformación en la cultura y prácticas tradicionales planteando el Reclutamiento 2.0 como nuevo escenario de Recursos Humanos, tomando en consideración los siguientes aspectos:

1. RR.HH. como Social Networker: los reclutadores deben compartir una estrategia unificada de selección, implicando a toda la organización en el proceso ya que la comunicación entre departamentos asegurará el éxito de la selección.
2. RR.HH. es sinónimo de conversación: la comunicación supone un nuevo modelo de relaciones, es la cultura de la selección y la tecnología el medio potenciador para llevarla a cabo.
3. RR.HH. y reclutamiento en red: el objetivo son las relaciones en red para identificar a los profesionales necesarios para cubrir vacantes, los contactos deben ser constantes, aumentando las conexiones para que la comunidad crezca.

Soto (2015), menciona que cada vez aumenta más la tendencia de los profesionales en Recursos Humanos de reclutar a través de las redes sociales. El autor expresa que esto se debe a que vivimos en un mundo globalizado. Para hacernos una idea de la relevancia de las herramientas 2.0 en los procesos de reclutamiento y selección actual, se debe analizar los datos estadísticos extraídos del Informe Infoempleo – Adecco en el año 2016, el cual arroja la siguiente información:

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

- Los portales de empleo son la herramienta más utilizada y mejor valorada para encontrar empleo, el 99% de los candidatos y el 95% de las empresas así lo afirman.
- El 88% de las empresas reconocen comprobar la reputación online del candidato antes de contratarle. 1 de cada 3 consulta siempre su actividad en redes sociales.
- El 83% de los usuarios utilizan las redes sociales para buscar empleo, aunque sólo un 20% recurren siempre a ellas cuando buscan nuevas oportunidades laborales.
- El número de candidatos que han enviado su CV a una oferta de empleo que han conocido a través de redes sociales ha aumentado, llegando hasta el 76% en este último año.
- 9 de cada 10 empresas han utilizado las redes sociales para descubrir y atraer talento (87%).
- El 69% de los profesionales de RR.HH. consideran que el candidato activo en redes sociales tiene más oportunidades laborales.

Por su parte, una publicación realizada por AMIPCI (2014), empresa líder en la realización de estudios de mercado, el 23% del total de horas que las personas ocupan navegando por internet, las dedican a utilizar la red social. Es por este motivo que las empresas, están comenzando a utilizar, cada vez con más frecuencia, estos medios para reclutar personal. Talent Clue (2013), empresa que desarrolló un Software para facilitar el reclutamiento a través de las redes sociales, explica que Facebook es una herramienta que proporciona cierta información de los candidatos que no puede ser recogida a través de los curriculum como, por ejemplo, habilidades personales, aficiones y otro tipo de datos que ayuda a los reclutadores y complementa la información obtenida a través del mismo.

Alcántara (2012), expresa que el reclutamiento 2.0 no solo consiste en buscar candidatos en las redes cuando se requieren, sino conocerlos antes de que sea necesario reclutarlos. Alles (2010), establece que las ventajas de utilizar las redes sociales a la hora de atraer y reclutar candidatos son la rapidez en la postulación, la fluidez en la comunicación entre el candidato y la compañía, y el contacto directo entre las partes involucradas.

En definitiva, ya no se trata solamente de publicar una oferta en un portal de empleo, se trata de crear contenidos y dinamizar los espacios donde se pueda interactuar con los candidatos; esto se consigue a través de la comunicación bidireccional o un networking, es decir, crear una red de contactos con candidatos potenciales en entornos motivadores y de conocimiento en los que potenciales candidatos conversan, aportan e interactúan con los profesionales de los servicios intermediadores y con los de las empresas receptoras potenciales de ese talento" (Alcántara, 2012).

Un factor importante por resaltar con el reclutamiento 2.0 es la facilidad de encontrar datos o registros; es decir, se tiene la opción de hacer una búsqueda por palabra clave, por ejemplo, en LinkedIn se puede tener acceso a grupos de profesionales en una determinada área, conocer su perfil y tener contacto directo con ellos; otro ejemplo, es publicar un "tweet", un mensaje en Facebook o un post en un blog, con la ventaja de que dicho anuncio será automáticamente indexado por los principales buscadores de Internet, y distribuido por los mismo usuarios de las redes en poco tiempo.

Otros factores que considerar en el reclutamiento 2.0 según Navarro (2011) son:

- Disminución de Costos de Reclutamiento/Selección,
- Rápida aproximación al candidato idóneo por medio de un clic.
- Optimizar el proceso de reclutamiento y selección,
- Agregar valor a la empresa;
- Obtener en forma inmediata y con calidad, información curricular con perfiles aptos para las posiciones a cubrir.

En la guerra constante de las empresas por conseguir al mejor talento; las organizaciones deben aprovechar la cantidad inmensa de candidatos y talento que proporcionan las redes sociales para colocarse a la cabeza de la "caza" de talento, además de proporcionar a las mismas una oportunidad para observar, escuchar y participar en conversaciones directas con posibles candidatos, en las que se puede valorar y evaluar muchas de sus aptitudes y actitudes (Rojas, 2010).

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

Rojas (2010), establece algunos nuevos objetivos para las organizaciones que decidan sumergirse en la nueva forma de atraer candidatos:

– Aprendizaje gradual sobre el uso óptimo de las redes sociales y de las nuevas tecnologías que les ayude a identificar, contactar, relacionar, validar, seleccionar y contratar al candidato y su talento.
– Técnicas de selección global en combinación con una perspectiva local, ya que un candidato potencial puede estar en cualquier lugar ya que ahora se busca por talento, no por ciudadanía.
– Cambio de hábitos que puedan dotar al proceso de un atractivo que permita que los mejores se interesen por trabajar en la organización y por el puesto ofertado.

El reclutamiento 2.0 desde la perspectiva del candidato.

El reclutamiento 2.0 no solo impacta a las empresas, sino que los candidatos también deben" ponerse al día" en cuanto a tendencias en reclutamiento y estrategias a seguir para crear su reputación digital y hacerse atractivo para las organizaciones. (Alcántara 2013), afirma que el empleo 2.0 no es buscar oportunidades, sino hacer que te encuentren, apoyándose para ello en redes sociales, blogs, aplicaciones y todas las herramientas que ofrece la web 2.0. Para ello, establece cuatro funciones para ayudar a los candidatos 2.0 en esta "reconversión", estas son:

1. Buscar oportunidades y ofertas de empleo en la web y utilizar internet como una herramienta profesional.
2. Hacer networking 2.0; es decir, participar en conversaciones para descubrir personas y profesionales de interés a través del networking. La conversación es el elemento clave, ya que se trata de contactar y compartir información, contenidos y debates.
3. Hacer que te busquen; esto implica, crear y compartir contenidos para generar el posicionamiento que haga que te encuentren, crear una reputación digital en la que se identifique cuál es la especialidad del candidato.
4. Las personas interesadas en desarrollar su carrera profesional en entornos digitales deben generar una estrategia concentrada en la Web 2.0 para buscar empleos y oportunidades profesionales.

En todas las empresas conviven distintas generaciones, formadas por personas con distintas opiniones y costumbres. Cada una de ellas se distinguen por tener ciertas características que las diferencian entre sí; el reclutamiento al estar experimentando cambios implica que las personas deberán empezar a adaptarse al uso de la tecnología como medio para acceder a las organizaciones, lo cual requerirá de un mayor o menor esfuerzo dependiendo de la generación a la que pertenecen.

Según Huertas (2017), una generación es un "conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos". Hoy en día se tienen en cuenta 4 generaciones: los Baby Boomers, la generación "X", "Y" y la generación "Z", las cuales poseen distintas características ya que las mismas han cambiado a través de los años.

La generación "Y", fue criada con la tecnología, es la generación que utiliza con más frecuencia las redes y, por lo tanto, será más factible que los especialistas en Recursos Humanos puedan reclutarlos por internet. Dado este fenómeno, es indispensable analizar qué valora la generación "Y" de las organizaciones y cómo impacta esto en el reclutamiento 2.0; Valoran más las oportunidades de desarrollo y la reputación de la empresa; Innovación, modernidad y confort; Aprendizaje y crecimiento; Colaboración; Comunicación abierta; Feedback; Información corporativa; Flexibilidad y Employer branding o imagen de la organización.

Metodología empleada

En este caso, el tipo de investigación que se ha llevado a cabo es descriptiva; Sampieri, (Sampieri, Collado y Lucio, 2000*)*, refieren a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es, la cual está relacionada a condiciones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, o tendencias que se desarrollan. Con el objetivo de obtener datos necesarios para recaudar información sobre el impacto del reclutamiento 2.0 para la atracción de talento, se ha utilizado la entrevista a la Gerente del Departamento de RR.HH de una empresa ubicada en Metepec, Estado de México.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

La entrevista consiste en una conversación entre, por lo menos, dos personas las cuales dialogan acerca de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional. La ventaja de este instrumento es la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal. (Sampieri, et. all. 2000*).*

Caso estudio: Núcleo Integradora de Negocios

Núcleo Integradora de Negocios es una plataforma de crecimiento mediante la cual se crean, integran y desarrollan negocios en coparticipación accionaria que busca atender las necesidades del sector público y privado. Está especializada en tres sectores a través de 6 unidades de negocio: Construcción, Tecnología de la información, Comercialización industrial y especializada.

Misión. Participar en el proceso de conceptualización, diseño, impresión y comercialización de diferentes conceptos editoriales propios y ajenos dirigidos a diversos segmentos de mercado.

Visión. Consolidarnos como empresa editorial líder en nuestro Estado

A inicios del año 2017, Núcleo comenzó un proceso de reclutamiento y selección más eficiente al utilizar las redes como herramienta, lo que le permitió modernizar sus procesos y también crear su propia imagen de empleador (Employer Branding). Esta organización se encuentra activa en Facebook y LinkedIn.

Adriana Ruiz, quien es Gerente de Recursos Humanos forma parte de la organización desde el año 2015, opinó que las redes sociales aportan mayor accesibilidad, siendo LinkedIn la herramienta que más les permite llegar a candidatos más especializados, además de que utilizan Facebook como herramienta analítica sobre los perfiles de candidatos.

Durante la entrevista, se hizo hincapié en que el uso de las redes sociales durante el proceso de reclutamiento es fundamental, ya que es una herramienta usada en la actualidad por las empresas, sobre todo a la hora de reclutar candidatos de la generación “Y”.

Además, menciona que, sin la ayuda de las redes sociales, *el proceso para cubrir vacantes se vuelve más tardado*. Esto se puede relacionar con lo que menciona (Díaz 2012), el cual establece que organizaciones del sector privado de diferentes tamaños, hacen cada vez más uso extensivo de estos medios de comunicación digital para agilizar sus procesos de selección. Utilizar las redes sociales a la hora de atraer y reclutar candidatos permiten rapidez en la postulación, fluidez en la comunicación entre el candidato y la compañía, y el contacto directo entre las partes involucradas.

La especialista en el tema explica que la metodología a utilizar en el reclutamiento 2.0 está específicamente diseñada a través de un proceso de Head Hunting, para determinar las competencias personales y profesionales que requiere el puesto y la empresa.

Expone, que el Head Hunting es una técnica para localizar, evaluar y contratar personal; es llevada a cabo por un Head Hunter (quien es la persona responsable de la caza de *talento*). Su búsqueda incluye el uso de herramientas tecnológicas, bases de datos, redes de contactos (Google +, Facebook, LinkedIn), entre otros. El Head Hunter es el contacto entre los prospectos y la compañía, por lo que se asegura de que sus elecciones concuerden perfectamente con las expectativas de la misma, a la vez que se encarga de que el candidato se sienta motivado para aceptar la oferta.

Resalta que cuando el Head Hunter ha buscado a prospectos, los atrae, los evalúa con pruebas psicométricas y entrevistas diseñadas de acuerdo con el ámbito de la compañía y el rango que tendrá dentro de esta. Una vez que ha calificado sus competencias, habilidades de comunicación, estilo de liderazgo y otros aspectos, decide quiénes formarán parte de la selección que presentará a su cliente interno.

Núcleo, empresa a la vanguardia en este proceso de reclutamiento y selección y utiliza las siguientes pautas para la competitividad en la caza de talento:

Análisis del perfil del puesto: características de la empresa, filosofía empresarial y análisis del puesto de trabajo que se necesita cubrir. Entrevista personal con los candidatos para ocupar la posición.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

Aplicación de pruebas psicométricas en donde se hace un análisis de competencias personales: cómo interactúan los candidatos en el trabajo. Análisis de circunstancias especiales: horarios, viajes, necesidades familiares. Análisis de competencias profesionales: conocimientos, currículum, forma de trabajar. Análisis de motivaciones: competitividad, necesidad de implicación, motivación por el éxito. Análisis de referencias profesionales del candidato. Estudios socioeconómicos. Valoración de la adecuación del candidato a la posición. Elaboración de informe y conclusiones.

Según Talent Clue (2013), es necesario recordar la importancia de establecer previamente cuál es el perfil que se busca ya que esto permitirá armar un aviso laboral claro y adecuado para atraer a los candidatos ya que no solo serán los seguidores de las paginas corporativas quienes lean los anuncios, sino que éstos, al darle "me gusta" a dicha publicación, pueden generar que sus contactos de Facebook también los lean.

Además, Adriana Ruiz, resalta que la entrevista es fundamental para lograr una buena estrategia de reclutamiento 2.0, la cual consiste de: Ir hacia la caza de talento a través de un plan de Social Media para el reclutamiento y selección, esto es, publicar las ofertas de empleo en redes sociales como Facebook o LinkedIn para llegar a una mayor (quorum) de candidatos. Y establecer un plan de "Talent Engagement" con el objetivo de atraer candidatos potenciales, y generar un mayor interés por la organización.

Si atendemos a lo descrito por Galindo (2013), la eficacia de los mismos dependerá de los siguientes factores:

1. Automatización de procesos: supone un ahorro de costos económicos y de tiempo; que las ofertas lleguen a los candidatos es más barato y rápido que con los medios tradicionales. El reclutamiento 2.0 simplifica acciones como publicar ofertas de empleo de forma simultánea en portales de empleo y redes sociales, recoger candidatos mediante filtros de forma instantánea y tener una base de candidatos que se actualiza conforme los candidatos actualizan su curriculum. Supone también una ventaja para los candidatos que reciben de forma automática ofertas de empleo según sus preferencias.
2. Tratamiento de la información: la empresa puede ofrecer más información que por otros canales, ya que mediante enlaces se podrá redirigir a los candidatos a otras áreas de la empresa (publicidad, datos económicos, responsabilidad social, etc.)
3. Hay que poner especial atención al tratamiento de la información ya que las organizaciones manejan datos confidenciales de los candidatos.

A grandes rasgos, durante la entrevista se enfatizaron los siguientes puntos:

La red social más utilizada por Núcleo es LinkedIn, esto no significa que no utilicen otras; su uso es efectivo siempre y cuando se sepa utilizar según el perfil del talento que se desea cazar, algunas ventajas es que ayudan a encontrar a los candidatos de manera rápida, y permite llegar a diferentes perfiles; como desventaja se encuentra que no muchas personas utilizan las redes para buscar empleo.

Propuesta de modelo de reclutamiento 2.0

Se realizó una revisión bibliográfica sobre el tema que permitió, mediante el análisis de contenido de la literatura revisada, la reflexión sobre el papel que desempeña el reclutamiento 2.0 en la atracción de talento humano para el desarrollo organizacional.

El proceso de reclutamiento debe cambiar; como se pudo observar, los estudios demuestran que las entrevistas tradicionales (donde se les pregunta a los candidatos por sus aptitudes y su experiencia para ver si son adecuados para el empleo); son insuficientes para evaluar las capacidades interpersonales de las personas por lo que no siempre llegan a ser tan convenientes para predecir el rendimiento laboral; ya que los entrevistados pueden dar respuestas ensayadas, y los entrevistadores tienden a elegir en su mayoría a los candidatos que les agradan en lugar de a los que tienen más potencial.

En este aparatado se hace la propuesta de un proceso de reclutamiento y selección que ayudará a evaluar y a interactuar con los candidatos de manera más eficaz y contribuir así a una selección más conveniente de candidatos.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

En el reclutamiento 2.0, las evaluaciones de aptitudes y actitudes interpersonales de los candidatos ofrecen una visión más completa de los aspirantes en las primeras etapas del proceso.

La primera fase de este proceso implica el análisis del perfil del postulante a través de redes sociales profesionales; se hace como recomendación el uso de LinkedIn Talent Solution que es una herramienta para atraer, captar y seleccionar a los mejores candidatos lo cual permite tener una visión generalizada de su perfil.

La herramienta crea un perfil basado en los mejores candidatos y lo usa como referencia a la hora de evaluar a los futuros prospectos. Para ello se debe hacer una clasificación de las fortalezas y áreas de oportunidad en las aptitudes interpersonales, lo que le permite realizar un proceso de reclutamiento y selección más fundamentada.

La segunda fase consiste en el uso de ambientes de realidad virtual, donde las empresas deben simular entornos para poner a prueba las aptitudes del candidato con un enfoque estandarizado. Los técnicos de selección de personal deben observar la capacidad analítica y fortalezas de los candidatos, así como la forma de trabajar en equipo para evaluar desde el modo en que codifican y razonan una problemática, hasta la forma en que lideran y colaboran; el objetivo es dejar de entrevistar candidatos de forma tradicional y mejor ver y evaluar cómo trabajan.

Para diseñar audiciones de trabajo, se toma como referente que los candidatos deben competir resolviendo problemas empresariales reales con datos; esto le permitirá al Head Hunter descubrir el potencial de los candidatos y la forma en cómo responden a las dificultades. Si bien es cierto, el comportamiento natural no puede predecir el rendimiento laboral de las personas, pero si puede ofrecer una perspectiva sobre el candidato.

La tercera fase, consiste en una entrevista informal presencial ya que es una buena forma de conocer el carácter del entrevistado, su personalidad y actitud frente a ello, lo que implica tener una visión general más realista del temperamento del candidato

Algunos de los beneficios al utilizar este sistema de reclutamiento son los siguientes:

- Esta iniciativa da mayor visibilidad a la empresa en redes profesionales.
- Sin embargo, no se ahorra mucho tiempo, porque es el estar buscando candidatos; dependiendo de la vacante solicitada se vuelve más complicado, pero su ventaja es que: *"Permite reducir el costo en el proceso de reclutamiento y selección".*
- Permite la atracción de talento pasivo y activo.
- Permite la atracción de talento especializado.
- Las evaluaciones son más objetivas y reducen el sesgo en el reclutamiento y selección que en los formatos tradicionales porque miden el rendimiento real.
- Permite medir de manera más adecuada las capacidades al observar a los candidatos en situaciones que emulan el ambiente laboral.
- Se logra una visión más realista del rendimiento de los candidatos.
- Es un medio más dinámico e interactivo.
- Los candidatos pueden probar sus futuras actividades del empleo para ver si es que les gusta.
- Para los candidatos es más complicado mentir respecto a sus aptitudes.
- Representa una experiencia positiva para el candidato al competir por una posición; con este tipo de prueba los candidatos pueden vivir la experiencia del empleado y valorar si encajan en el puesto.

El siguiente esquema, presenta el diagrama propuesto a utilizar por el Head Hunter para la caza del mejor talento.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

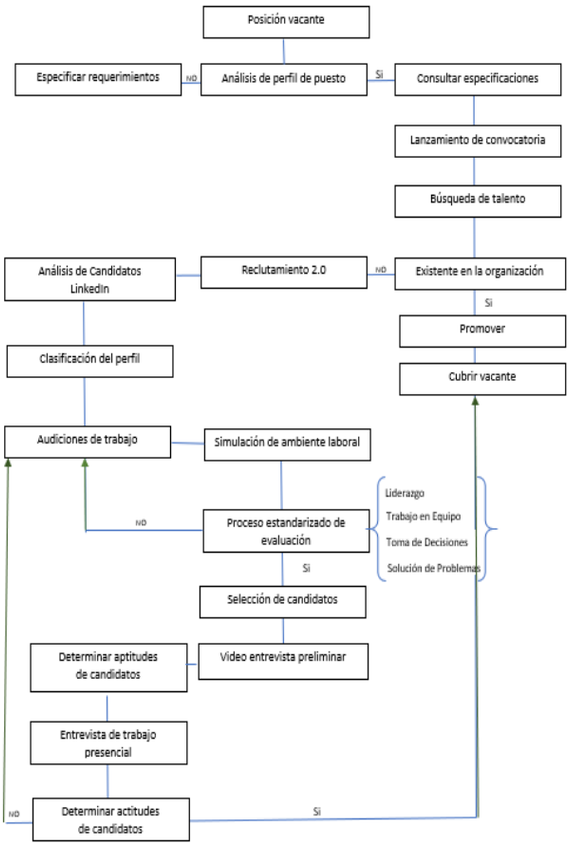


Figura 1 Proceso Digital de Reclutamiento
Fuente: Elaboración Propia

Conclusión

Hoy en día las redes sociales están enfocadas hacia la búsqueda de perfiles profesionales, lo cual ha surgido como un nuevo método para reclutar candidatos por lo que los profesionales de RR.HH. deben aprender a utilizar las redes sociales para atraer y reclutar aspirantes de forma más rápida creando comunidades de contactos, ya que encuentran en la tecnología un aliado estratégico para la eficiente gestión de personas en la empresa.

Una de las tareas más importantes es la de atraer talento cualificado a la organización, por lo que el reclutamiento 2.0 como estrategia competitiva para la atracción de talento en las organizaciones, facilita la captación de talento adecuado en las organizaciones.

El desafío es considerar el entorno digital y estar familiarizados con las herramientas y plataformas que pueden utilizar para identificar talentos potenciales. Fungir como medio de enlace entre profesionistas y empresas convierte a las redes en un canal atractivo para desarrollar la estrategia.

Para que dicha estrategia genere competitividad, el reclutamiento 2.0 debe tomar en cuenta el crear una oferta de valor real, ofrecer contenidos interactivos que conecten con los profesionistas, tomar en cuenta una comunicación más bidireccional y que la oferta de Recursos Humanos deba ser congruente y transparente.

Por último, la relación de las empresas con los profesionistas en el entorno digital, cambia constantemente para adaptarse a las tendencias de la industria por lo que las acciones emprendidas por los profesionales de RR.HH. deben considerar estas herramientas para generar estrategias de atracción de talento que resulten efectivas para la organización.

Referencias

AMIPCI. Décimo estudio sobre los hábitos de los usuarios de Internet en México, 2014. (Consulta 25 de febrero de 2018). Disponible en http://www.amipci.org.mx

Alcántara, A. (2012). ¿Cómo encuentran los profesionales de RR.HH a las personas que buscan empleo (Consulta 25 de febrero de 2018). Disponible en: http://yoriento.com/2012/07/reclutamiento-2-0-como-encuentran-los-profesionales-de-recursos-humanos-a-las-personas-que-buscan-empleo-informe-infoempleo-2011-sobre-redes-sociales-y-mercado-de-trabajo-740.html/

Alcántara, A. (2013). Guía del empleo 2.0: como buscar trabajo y oportunidades en internet y las redes sociales (Consulta 5 de Abril de 2018). Disponible en: http://yoriento.com/2013/02/guia-del-empleo-2-0-como-buscar-trabajo-y-oportunidades-en-internet-y-las-redes-sociales-i-ideas-para-empezar-2.html/

Alles, M. A. (2010) Selección por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica

Cardozo, A. (2012) Desarrollo humano en las organizaciones. Buenos Aires, Argentina: Editorial Temas.

Chiavenato, I (2011). Administración de RR.HH: el capital humano de las organizaciones, México D.F.: McGraw-Hill.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

Diaz, C. (2012) El Reclutamiento de Talentos por Medio de las Redes Sociales en Empresas Mexicanas: ¿Realidad o Ficción?. México. (Consulta 5 de Abril de 2018). Disponible en:http://www.academia.edu

Galindo, J. C. (2013). La estrategia de selección de recursos humanos y las nuevas tecnologías, Valladolid.

Gimeno, A. (2014) ¿Qué es el Reclutamiento 2.0? Blog de Reclutamiento 2.0 (Consulta 25 de Marzo de 2018). Disponible en: http://blog.talentclue.com/bid/247638/Qu-es-Reclutamiento-2-0

Huertas, m (2017). Cautivando 'millennials'. Revista actualidad laboral n°:203, sep.-oct./2017, págs. 3-5. Colombia. ISSN:0123-9899. (Consulta 25 de Marzo de 2018). Disponible en: http://legal.legis.com.co/document?obra=rlaboral&document=rlaboral_a12bfc47a4bf4fa6aceca a7f9235441e

IV Informe Infoempleo – Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo, 2016 (Consulta 30 de Marzo de 2018). Disponible en: http://iestatic.net/infoempleo/documentacion/Informeempleoyredes2015.pdf

Martín Hernández, A. (2008). Incorporación de capital humano (II): Reclutamiento, selección y acogida de personal, Madrid: Tecnos

Navarro, E. (2011): Ventajas de usar Internet en la selección de personal. (Consulta 30 de Marzo de 2018). Disponible en: http://www.lmgratis.com/articulocont.asp?a=1383

Rissoan, R. (2011) Redes sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn, Video en el mundo profesional. Barcelona, España: ENI

Rojas, P. (2010). Reclutamiento y selección 2.0: la nueva forma de encontrar talento. Editorial UOC, Barcelona, pp. 21-46

Sampieri, R., Collado, R. y Lucio, P. (2000) Metodología de la investigación. México: McGrawHill.

Simón, C. y Allard, G. (2007). Generación "Y" y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. Instituto de Empresa Business School.

Soto, B. (2015) 10 ventajas y desventajas del reclutamiento interno en las empresas. España: Gestión.com. Recuperado de: http://www.gestión.org

Sullivan, I. (2011). Recruiting via social media? Be honest, direct, Canadian HR Reporter, tomo 24 (17) ISSN: 0838228X, Canadá: Thomson Reuters.

Talent Clue. Cómo humanizar el proceso de selección de personal, 2014. ¿Qué es Reclutamiento 2.0? (Consulta 30 de Marzo de 2018). Disponible en:http://blog.talentclue.com/bid/247638/qu-es-reclutamiento-2-0

Talent Clue. Cómo humanizar el proceso de selección de personal, 2013. (Consulta 30 de Marzo de 2018). Disponible en: https://www.innovaspain.com/talent-clue-humanizar-proceso-seleccion-personal-recursos-humanos/

Werther, W.B. y Davis, K. (2008) Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas. Mexico DF, Mexico: Editorial MC Graw-Hill.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Artículo **Revista de Formación de Recursos Humanos**
Junio 2018 Vol. 4 No.12 15-20

La sana convivencia y la gestión humana como detonador de la productividad organizacional

Healthy coexistence and human management as a trigger for organizational productivity

LAGUNA-AGUILAR, Fabiola María del Carmen*†, MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, Sergio, SERRANO-CABALLERO, Amando Gabriel y LARA- GÓMEZ, Graciela

Universidad Tecnológica Tula-Tepeji-Cuerpo Académico Optimización de Procesos Productivos
Universidad Autónoma de Querétaro-Cuerpo Académico Organización y Desarrollo

ID 1er Autor: *Fabiola María del Carmen, Laguna-Aguilar* / **ORC ID:** 0000-0002-7210-0081, **Researcher ID Thomson:** X-6195-2018**, CVU CONACYT ID:** 307845

ID 1er Coautor: *Sergio, Martínez-Sánchez*

ID 2do Coautor: *Amando Gabriel, Serrano-Caballero*

ID 3er Coautor: *Graciela, Lara- Gómez* / **ORC ID:** 0000-0001-9984-7372, **CVU CONACYT ID:** 99837

Recibido Abril 20, 2018; Aceptado Junio 30, 2018

Resumen

Una organización es un sistema en el que el recurso humano es un elemento principal para el logro de resultados, cuando este se encuentra estimulado generando sinergía, empatía en un ambiente adecuado que le permita mejores condiciones de vida; Theodore Schultz y Gary Becker denominaron capital humano a las personas involucradas en los procesos por su capacidad intelectual para adquirir conocimientos y habilidades que les permiten tomar de decisiones flexibles e innovadoras. El presente artículo se genera a partir de una investigación documental sobre la sana convivencia como detonador de la productiviad organizacional, con el propósito de servir como referencia para generar un modelo de optimización de procesos a partir de actividades de sana convivencia y gestión humana con un enfoque sistémico que permita visualizar su impacto en indicadores de productividad organizacional tales como mejores resultados en el logro de objetivos y metas propuestas, considerando tanto su entorno como su contexto; dentro del cual se encuentran los proveedores, clientes, competencia así como la sociedad; por lo que se debe mantener comunicado y monitoreado para el control.

Sana Convivencia, Productividad, Organizaciónal, Pensamiento, Sistémico

Abstract

An organization is a system in which the human resource is a main element for the achievement of the desired results when it is stimulated generating synergy, empathy in an adequate environment that allows better living conditions; so Theodore Schultz and Gary Becker rightly called human capital to people involved in the productive processes of an organization for their intellectual capacity to acquire knowledge and skills that allow flexible and innovative decision making. This article is generated from a documentary research on healthy coexistence as a trigger for organizational productivity, with the purpose of serving as a reference to generate a process optimization model based on activities of healthy coexistence and human management with a focus systemic that allows to visualize how they impact on indicators of organizational productivity such as better results in the achievement of objectives and proposed goals, considering both their environment and their context; within which are suppliers, customers, competition as well as society; so it must be kept communicated and monitored for control.

Healthy Coexistence, Productivity, Organizational, Thought, Systemic

Citación: LAGUNA-AGUILAR, Fabiola María del Carmen, MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, Sergio, SERRANO-CABALLERO, Amando Gabriel y LARA- GÓMEZ, Graciela. La sana convivencia y la gestión humana como detonador de la productividad organizacional. Revista de Formación de Recursos Humanos. 2018, 4-12: 15-20.

* Correspondencia del Autor (fabiolamaria.laguna@uttt.edu.mx)
† Investigador contribuyendo como primer Autor.

©ECORFAN-Spain

Introducción

El recurso humano es reconocido como el más importante en todo proceso; Puchol (2007), lo nombra "el activo más importante de la empresa" ; sin embargo las condiciones actuales del mismo en la gran mayoría de las organizaciones del mundo que son (PYME's) pequeñas y medianas empresas de acuerdo con Saavedra y Espíndola (2016) y Correa, Ramírez y Castaño (2010) representando más del 99% del total de empresas por lo que tienen fuerte impacto en la economía al impulsar el desarrollo socioeconómico en el mundo por falta de tiempo o conocimiento realiza actividades de forma empírica estando más preocupadas por la producción que por la planeación de estrategias de largo plazo que les permitan tomar decisiones para su crecimiento y supervivencia, olvidándose del reconocimiento e importancia del recurso humano en el logro de sus objetivos teniendo altas tasas de rotación de personal al estar mal remunerados sin prestaciones, lo que trae consigo resentimiento, rencor, en ocasiones falta de lealtad y malas actitudes aunado a la desigualdad económica derivada de la gran cantidad de niveles jerárquicos, falta de comunicación, integración, trabajo en equipo y responsabilidad.

El ser humano es un sistema complejo con paradigmas o modelos de pensamiento que determina o condicionan su actuar ante la presencia de determinadas circunstancias de acuerdo a las experiencias que predominan en su contexto. Sin embargo un cambio de paradigma o modelo de pensamiento detonado por conocimiento que le genere convencimiento a partir de la experiencia, el cansancio de estar en las mismas circunstancias o el padecimiento o sufrimiento de estragos de su conducta genera cambios en su conducta, cambios en las estructuras que le rodean y por ende cambios en los resultados que obtiene.

Justificación

Toda organización es un sistema en donde uno de sus principales elementos es el recurso humano este recurso logra la sinergia, empatía, la estimulación y el adecuado ambiente de trabajo con una sana convivencia generando cambios positivos en los modelos de pensamiento, que a su vez generen cambios positivos de conducta y estos lleven a cambios estructurales que se reflejen en resultados positivos medibles con indicadores de avance.

Para ello se requiere la realización de un diagnóstico que permita conocer el contexto identificando necesidades y propuestas viables de actividades consensuadas, mediante un análisis utilizando las TIC´s (Tecnologías de la información) e internet de las cosas; con el diseño de instrumentos de recolección y evaluación de datos que permita desarrollar un programa piloto de acciones y actividades de sana convivencia identificando las principales variables para posteriormente volverlo a medir y mejorar lo cual implica un monitoreo continuo y la mejora continua del mismo a fin de establecer el modelo que refleje el impacto de resultados en la productividad organizacional, pudiendo ser extrapolado a cualquier organización.

Problema

En una organización se desea realizar un programa que promueva la sana convivencia e identidad institucional que se refleje en los indicadores y los logros institucionales.

Hipótesis

La sana convivencia y gestión humana impacta en la productividad organizacional.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar una investigación documental del estado del arte sobre la sana convivencia y gestión humana en relación con la productividad para fundamentar un modelo de sana convivencia que permita incrementar la productividad en una organización.

Objetivos específicos

– Analizar el contexto de la sana convivencia y gestión humana en las organizaciones.

– Analizar el impacto que ha tenido la sana convivencia y gestión humana en la productividad.

– Diseñar un esquema de modelo de sana conviven y gestión humana que relacione los objetivos de la organización con los objetivos de los miembros de la misma que pueda ser aplicado a cualquier organización para elevar la productividad.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

Materiales y métodos

Para este trabajo se realizó una revisión bibliográfica y documental acerca de la sana convivencia así como la gestión humana y sus efectos en la productividad de una organización con la metodología analítica y procedimiento inductivo-deductivo de búsqueda de las tendencias actuales en la temática abordada; que permita una perspectiva teórica a partir de los siguientes análisis:

Según Madrigal (2009) que cita a Marshall (1947), este enunció que: "El capital más valioso de todos es el que se ha invertido en seres humanos".

También sostiene que el capital humano acuñado por Becker (1964) es la base del desarrollo y un factor que genera competitividad en una organización, región o país debido a que las personas le dan valor por su capacidad de pensamiento derivado de su inteligencia que permite la toma de decisiones con flexibilidad, innovación y responsabilidad social lo cual no es sustituible con tecnología en su totalidad.

La gestión humana genera el capital humano desarrollando creatividad, innovación y tecnología adquiriendo conocimientos necesarios en la economía del conocimiento permitiendo desarrollo económico aumentando la producción con eficiencia y calidad es decir productividad.

Macías y Aguilera (2012), declaran que el capital humano es de interés en la investigación para el desarrollo de sistemas que permitan decidir como invertir diferenciadamente en los recursos humanos impactando en el desempeño organizacional.

Chiavenato (2001), señala como objetivo de la administración de recursos humanos llevar a cabo su planeación, organización, desarrollo, coordinación y control a lo que Pescador y Pinacho en su artículo "Importancia de los recursos humanos en la empresa", agrega también debe encargarse de la buena relación ente la organización y los empleados.

Es decir un clima organizacional adecuado con un esquema de sana convivencia, sin violencia además de que una de las funciones de la gestión de recursos humanos es el reconocimiento y estimulación para lograr un mayor empeño, es un medio que reduce la rotación de personal generando bienestar y lealtad a la organización buscando la equidad minimizando conflictos de intereses, sentimientos de rencor y resentimiento lo cual se puede generar mediante consenso en base a resultados evitando malos entendidos, con comunicación efectiva utilizando canales adecuados, descartando ideas de favoritismo.

Puchol (2007), describe cuatro corrientes del pensamiento organizativo empresarial: Primera la Organización científica del trabajo; que enfatiza las funciones de mando, la organización del trabajo y la estructura formal teniendo como principales representantes: Frederik W. Taylor en 1907; Henri Fayol, Max Weber, Luther Gulick y Lyndall Urwick. Segunda la escuela de las relaciones humanas que inicia en 1927 representada por Elthon Mayo con sus experimentos en Hawtorne; privilegiando al individuo así como las relaciones interpersonales.

Tercera Recursos Humanos; de la década de los 60's en el siglo pasado que sostiene teorías de dirección con uso de motivación y comunicación representada por Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederik Herzberg, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chris Argyris. Cuarta la escuela de los sistemas representada por Barnard (1959); Diez y Redondo (1999) afirma que todos los individuos son diferentes en cualidades, habilidades y capacidades que a su vez se complementan mediante un sistema de trabajo colaborativo comunicado donde se promueve el mayor rendimiento con la definición clara de objetivos propuestos, mantenimendo la moral con las personas idóneas, mediante un esquema de alicientes, el monitoreo y control.

De acuerdo con Aljure (2007) los cambios en los modelos mentales tienen mayor impacto en los eventos resultantes porque generan cambios en las estructuras y estas en los patrones de comportamiento por lo que los eventos resultantes de un sistema son producto de los patrones de comportamiento, las estructuras elegidas y los modelos mentales.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

El confiar, conciliar, respetar, escuchar, apoyar, animar, aceptar; permiten tener una vida tranquila, alegre y productiva que resuelve los problemas de fondo manteniendo la salud física y mental. Para Bachmann (2016) en su artículo la innovación industrial y sus determinantes desde un enfoque sistémico menciona que por medio del trabajo el ser humano se integra socialmente siendo una fuente de dignificación y auto estima que permite su desarrollo, el de la organización, su entorno y comunidad ya que existe una estrecha relación.

También indica que las organizaciones laborales y del trabajo se han transformado debido a las condiciones sociales, políticas, culturales y tecnológicas generando nuevas formas contractuales flexibles pero con disminución de estabilidad laboral y desprotección social generando incluso desempleo por lo que los profesionistas requieren desarrollar un pensamiento sistémico que les permita generar estrategias a mediano y largo plazo asumiendo modificaciones en sus modelos de pensamiento que les permita asumir los cambios e incertidumbre con autonomía y creatividad.

En el artículo An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability D du Preez, Louw y Essmann (2016), consideran que la excesiva carga de trabajo de los líderes hace que se pierda de vista el panorama general; lo urgente desplaza lo importante, tomando decisiones en el corto plazo a problemas de largo plazo, sin pensar en el impacto real de las soluciones, se cree que una respuesta inmediata a nivel táctico es más importante que una buena decisión estratégica.

La aplicación irreflexiva de reglas y procedimientos puede sofocar la innovación, obstaculizar la adaptabilidad y la creatividad, sin embargo ignorar las reglas y procedimientos puede generar actitudes poco éticas en contra de la efectividad de la organización por lo que el líder debe ver todo el panorama. El líder debe ver lo que realmente está sucediendo y no concentrarse solo en lo que quiere que suceda. Cornejo (2004), en su libro "Complejidad y Caos" Guía para la Administración del siglo XXI expresa que el éxito de la organización depende de la efectividad para utilizar los recursos internos que deben de coordinarse con atención de las necesidades internas y externas; haciendo cambios estructurales que le permitan el auto control.

Barcelo (2018) en su artículo "La política de Recursos Humanos de Google" refiere que el director de la película "Los becarios" Levy comenta que "Google es un lugar único de trabajo" sin despachos, con espacios para descansar, guarderías infantiles, cafeterías y restaurantes con alimentos gourmet, lavandería, taller mecánico, lugares de recreación como spa, gimnasio, piscinas, cuenta con transporte gratuito; realiza reuniones con participantes móviles, uso del teletrabajo, con el fomento de la creatividad y colaboración; debido a que cuenta con un modelo de gestión de Recursos Humanos innovador; en donde el vicepresidente de gestión de personas Lazlo Bock en su libro "La nueva fórmula del trabajo" plantea ideas que aplica; tales como que el empleado es el activo más valioso por lo que perder el talento es caro, quitar poder a los directivos y dárselos a los empleados para decidir con mayor libertad y autonomía, el empleado es más productivo cuando forma parte de un cambio significativo y es tomado en cuenta contribuyendo con aportaciones de su trabajo con un trato digno sintiendo su trabajo significativo mezclando innovación, eficiencia y sentido de pertenencia, en donde incluso se le da la oportunidad de recibir más beneficios económicos en función de los resultados económicos de la organización derivados de la productividad por la contribución de su trabajo como socio; encontrando la satisfacción intrínseca resultado de su desempeño.

Resultados y discusión

Es factible un modelo que permita el diseño de programas de sana convivencia y gestión humana consensuados con los miembros de la organización que permita la alineación de estas a los objetivos tanto institucionales como particulares para que de esta manera se encuentre el estímulo natural hacía el logro de objetivos fundamentado en la investigación documental del estado del arte actual sobre la relación entre la sana convivencia y gestión humana con el incremento de la productividad organizacional.

La investigación documental permite definir un esquema de modelo de sana convivencia y gestión humana que relacione los objetivos de la organización con los objetivos de los miembros de la misma. Este modelo se plantea en 6 etapas. La primera etapa consiste en definir los objetivos y métricas organizacionales relacionadas con la productividad.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

Así como clima organizacional y los recursos disponibles para llevar a cabo actividades de sana convivencia y gestión humana con relación al deporte, la cultura y recreación. ´

La segunda consiste en la realización de un diagnóstico de clima organizacional con el diseño de una herramienta que a su vez permita medir mediante consenso a los miembros de la organizacional con las métricas definidas la situación en la que se encuentra y relacionarlo con los indicadores de productividad, este diagnóstico debe servir como un instrumento adecuado para a su vez consensuar propuestas de actividades que estimulen el logro de los indicadores de productividad.

En la tercera etapa se debe realizar el análisis mediante graficas que permitan la toma de decisiones relacionadas con las actividades propuestas su relación con los indicadores de productividad y asi como su factibilidad (posibilidad de realizarse) y viabilidad (sostenimiento y rentabilidad con los recursos con que se cuentan).

La cuarta etapa consiste en la generación de un sistema de actividades sana convivencia y gestión humana en áreas como el deporte cultura y recreación; viables consensuadas con los miembros de la organización a partir del diagnóstico y evaluadas en el análisis para establecer un programa que permita llevarlas a cabo en horarios viables, difundir dicho programa y relacionar indicadores a actividades comunicando los resultados del diagnóstico tanto los indicadores como las actividades y horarios viables consensuados así como las causas por las cuales no se consideraron otras propuestas e incitar a realizar tanto alternativas como propuestas en la retroalimentación, relacionar actividades con indicadores de productividad así como programa de medición y monitoreo permitiendo la visualización de resultados por toda la organización.

En la quinta etapa se debe llevar a cabo la implementación del programa de actividades así como la medición y monitoreo permitiendo hacer sugerencias acompañadas de propuestas que a su vez estén relacionadas con los indicadores de desempeño y productividad.

La sexta etapa de retroalimentación consiste en comunicar avances tanto en los programas de actividades como de los indicadores de desempeño y productividad, sugerencias y propuestas para reconsiderarse nuevamente en el inicio de un nuevo ciclo por lo que se sugiere establecer un sistema automatizado en la mayor medida posible con el uso de las tecnologías de la información. Ver Figura 1.

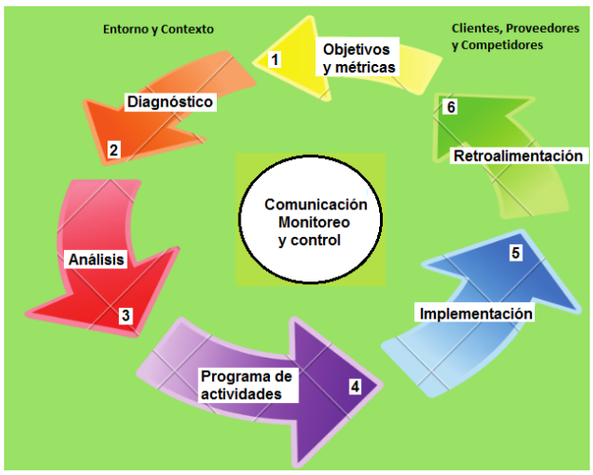


Figura 1 Propuesta inicial de Modelo de Gestión Humana para Incremento de Productividad con enfoque sistémico
Fuente: Propia (2018)

Conclusiones

La sana Convivencia y la gestión humana dirigidas adecuadamente, desde la definición de objetivos y métricas que permitan el monitoreo y control de logro; son fundamentales para estimular modificaciones de modelos de pensamiento, derivadas de experiencias reveladoras de la necesidad de cambio para el logro; estas a su vez generan modificaciones en las estructuras organizacionales como reglamentos, procedimientos, organigramas, recursos; enfocados a la obtención de resultados bien definidos en los que existe congruencia entre lo que la organización y sus miembros desean; bajo un enfoque sistémico de beneficio mutuo en el que se puede apreciar una clara alianza.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

El modelo de sana convivencia y gestión humana requiere de una comunicación constante entre todos los miembros del sistema; así como el monitoreo y medición de su eficiencia como de su eficacia, permitiendo la regulación derivada del consenso; en donde todos se sienten parte del sistema, lo que da sentido de pertenencia, además de lealtad con una clara necesidad de logro, para obtener el reconocimiento y una mayor integración con actividades que permiten desarrollo además de bienestar en los ámbitos deportivo, cultural y recreativos de sus integrantes; así como de sus familias e incluso el entorno. Comunicando lo que es posible lo que no; sin cerrarse a la búsqueda de alternativas de manera sinérgica colaborativa con la correlación a resultados, relacionados con los objetivos institucionales y personales de la mayoría.

Referencias

Aljure, J. (2007). *Pensamiento sistémico: la clave para la creación de futuros realmente deseados.* Revista ELEGIR, 9.

Bachman, F. (2016). *La innovación industrial y sus determinantes desde un enfoque sistémico*. http://nulan.mdp.edu.ar/2592/1/FACES_48_bachmann.pdf

Barcelo, J.C. (2018). La Política de Recursos Humanos de Google. IMF Bussines School. https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-politica-recursos-humanos-google/

Chiavenato, I. (2000). *Administración derecurs os humanos*. Los Angeles, California. MacGraw-Hill.

Cornejo, A. (2004). *Complejidad y Caos: Guía para la Administración del siglo XXI*. México. Editor Juan Carlos Martínez Coll.

Correa, J.A., Ramírez, L.J. y Castaño C.E. (2010). *LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE NEGOCIO Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL*, Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 18 (1), pp. 179-194

Cual es el arma secreta de Google? – http://www.laflecha.net/canales/empresas/noticias/200406073

Du Preez, N. D., Louw, L. and Essmann, H. (2016). *An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability*. Journal of High Technology Management Research. https://www.researchgate.net/publication/266444507_An_Innovation_Process_Model_for_Improving_Innovation_Capability_An_Innovation_Process_Model_for_Improving_Innovation_Capability.pdf

Ejemplo En Practicas De Recursos Humanos: Google– http://www.buenastareas.com/ensayos/Google-Recursos-Humanos/679015.html

Google y su Gestión del Talento Humano – http://ritaferrer.wordpress.com/2011/11/28/google-y-su-gestion-del-talento-humano

Macias, C. y Aguillera A. (2012). *Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento.* Estudios Gerenciales, 28 (123), pp.133-148.

Madrigal, B.E. (2009). *Capital Humano e Intelectual: Su evaluación.* Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2 (3), pp.65-81.

Nariño Hernández, A., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2014). *La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias.* DYNA, 81(184), 191-198.

Pescador, A. T. y Pinacho M.B. *Importancia de Los Recursos Humanos en La Empresa.* es.Scrip. https://es.scribd.com/doc/20509903/Importancia-de-Los-Recursos-Humanos-en-La-Empresa.

Pucho, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid – Buenos Aires – México. Ediciones Díaz de Santos.

Rodríguez, J.M. (2012). *Capital Humano: "Google" un modelo de gestión* http://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2012/12/21/capital-humano-%E2%80%9Cgoogle%E2%80%9D-un-modelo-de-gestion/ – http://www.linkedin.com/profile/view?id=210745083&trk=tab_pro

Saavedra, M. L. y Espíndola G. (2016). *EL USO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN LAS PYME DE TI DE MÉXICO*, Revista electrónica CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, 4 (8), pp. 15-31.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

La influencia de la Cultura Organizacional y el liderazgo en las empresas

The influence of Organizational Culture and leadership in companies

AGUILAR-ARELLANO, Manuel†*

Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez. Av. Tecnológico #1340, Ciudad Juárez, Chih. México.

ID 1er Autor: *Manuel, Aguilar-Arellano*

Recibido Abril 21, 2018; Aceptado Marzo 30, 2018

Resumen

Esta investigación analiza con un diseño mixto hasta qué punto la cultura organizacional y el entorno operacional influyen en las actividades de liderazgo de una organización en medio de un cambio organizacional significativo y si la cultura impulsa el desarrollo del liderazgo o viceversaen la industria maquiladora en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Se realizaron 172 encuestas a empleados de nivel gerencial y supervisores de diferentes áreas. La hipótesis asociada con la pregunta de investigación fue probada mediante la prueba de chi ciuadrada y sometida a contrastación con la prueba de los rangos con signo de Wilcoxon. Adicionalmente, 27 entrevistas a profundidad fueron realizadas utilizando el protocolo de Seidman. Los resultados de este estudio proporcionan diferencias significativas entre el liderazgo percibido y preferido de los encuestados. Los resultados de esta investigación demuestran y confirman la naturaleza integral e interdependiente de los conceptos clave que se utilizan como fundamentos teóricos para el estudio del entorno operativo en el desarrollo del liderazgo. Las implicaciones prácticas de los resultados son sujetas a discusión. Las oportunidades para futuras investigaciones y las limitaciones del estudio son presentadas.

Recursos Humanos, Liderazgo, Cultura organizacional

Abstract

This research analyzes, with a mixed design, the extent to which the organizational culture and the operational environment influence the leadership activities of an organization in the midst of a significant organizational change and whether the culture promotes the development of leadership or vice versa in the maquiladora industry in Ciudad Juárez , Chihuahua, Mexico. 172 surveys were carried out for management level employees and supervisors from different areas. The hypothesis associated with the research question was tested using the chi-square test and subjected to testing with the signed Wilcoxon rank test. Additionally, 18 in-depth interviews were conducted using the Seidman protocol. The results of this study provide significant differences between the perceived and preferred leadership of the respondents. The results of this research demonstrate and confirm the integral and interdependent nature of the key concepts that are used as theoretical foundations for the study of the operating environment in the development of leadership. The practical implications of the results are subject to discussion. The opportunities for future research and the limitations of the study are presented.

Human Resources, Leadership, Organizational culture

Citación: AGUILAR-ARELLANO, Manuel. La influencia de la Cultura Organizacional y el liderazgo en las empresas. Revista de Formación de Recursos Humanos. 2018, 4-12: 21-40.

* Correspondencia del Autor (mt00831@yahoo.com.mx)
† Investigador contribuyendo como primer autor.

©ECORFAN-Spain

Introducción

La responsabilidad de un líder es garantizar la existencia de una organización que pueda llevar a cabo la misión y la estrategia que respalda la visión del líder (Bass, 1985) Con el fin de garantizar una sucesión efectiva de liderazgo, el mejor líder desarrolla personas con talento que pueden asumir funciones de liderazgo en el futuro. Una variedad de factores puede afectar el éxito de las actividades de desarrollo de liderazgo, la estrategia de negocios de la organización, su cultura y los diversos sistemas y procesos dentro de la organización.

Este estudio se centra en dos de esos factores en el contexto organizacional: la cultura organizacional y la estrategia de negocio, o la respuesta de la compañía a su entorno operativo. El contexto cultural de la organización impulsa el lado humano del desarrollo del liderazgo, mientras que el entorno operativo impulsa el componente técnico del desarrollo del liderazgo. Por años, los investigadores han observado que la gestión de la cultura de la organización es la función principal del administrador (Schein, 1985). Varios autores han señalado el fuerte papel que tiene el liderazgo transformacional en producir cambios organizacionales (Bass, 1985; Sashkin y Rosenbach, 2001). Para ello, numerosos instrumentos han sido desarrollados para categorizar y medir características clave de la cultura organizacional (Cameron Y Quinn, 1999; Cooke, 1997).

A medida que los líderes diseñan actividades de desarrollo para su futuro liderazgo, deben considerar tanto la cultura de la organización como el entorno operativo (Conger, 2004). Los líderes se enfrentan a la tarea de garantizar que el diseño de un programa de desarrollo de liderazgo sea eficaz para producir líderes futuros exitosos, y esa responsabilidad incluye priorizar los diversos factores dentro del proceso de desarrollo (Lord y Hall, 2005).

Sin una comprensión clara de las implicaciones de sus prioridades dentro del proceso de desarrollo, los líderes organizacionales actuales no pueden desarrollar efectivamente las próximas generaciones de líderes que tengan el equilibrio necesario de comprensión cultural y habilidades de liderazgo.

Revisión de literatura

Pocos fenómenos sociales son tan antiguos como el tema del Liderazgo, todos reconocemos la importancia que tiene, pero muy pocos están interesados en extender su entendimiento y más pocos en practicarlo de manera sistemática. La importancia del liderazgo es reconocida a través de la historia, desde Moisés hasta Gandhi o más recientemente Nelson Mandela. El común denominador en todos ellos es que transformaron una sociedad, que para sus pueblos marcaron un parte aguas histórico, un antes y un después. Mientras que el liderazgo como un tema social ha sido ciertamente bastante estudiado la cuestión de como llegar a ser un líder sigue siendo una pregunta abordada por los estudiosos, pues prefieren entrar en la discusión filosófica de si el líder “nace o se hace”.

Para ayudar a la gente a construir una verdadera conciencia respecto al liderazgo tenemos que aceptar (porque es un hecho comprobado ahora) que cada persona tiene talentos naturales que lo hacen único y especial. Si mezclamos talento natural con otras características que se pueden desarrollar y aprovechando las circunstancias, se puede entender el tipo y nivel de liderazgo que podemos desarrollar como una competencia o como una fortaleza. Dice Buckingham (2001), que la clave para construir una fortaleza es identificar sus talentos dominantes y entonces refinarlos a través del conocimiento y las habilidades.

Las grandes corporaciones, universidades y centros de investigación y desarrollo identifican el perfil del líder actual como multidimensional. Sin embargo, frecuentemente empresas eligen líderes con un liderazgo parcial en una solo área de fortaleza, que reflejan competencias en una pero no en todas las dimensiones que se requiere. Este interesante enfoque lo abordan Dotlich y Cairo (2006) en el que afirman que un líder completo, tal como lo demandan los negocios actuales, necesita identificar sus talentos naturales para saber aquello para lo que están mayormente predispuestos, identificar sus fortalezas y debilidades y desarrollar la habilidad de liderazgo en 3 grandes dimensiones, cabeza (Racional), corazón (Emocional) y estomago (Principios).

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

Hoy día es muy común emplear el término líder. Se emplea para designar a quien se destaca en un área, en una empresa, en una comunidad, en la clase, en un partido político, en una religión, o en un equipo deportivo. Es por ello que se siente en la necesidad de especificar a los diferentes tipos de líderes: líderes políticos, líderes religiosos, líderes deportivos, líderes académicos; en fin, en todas las áreas del saber humano. No obstante, aunque este concepto se usa en diferentes escenarios, denota grandeza y capacidad a quien se le califica con ella.

Todo esto apunta a que nos identifiquemos con la definición de líder que ofrece Senge (1998). Según él, un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa caminar para adelante. Esto implica una estructura que valorice a todas las personas de la empresa. Es tan sencillo como eso. A decir de Drucker (1996) "El liderazgo tiene que surgir de la responsabilidad; tiene que estar sujeto a la rendición de cuentas.

El buen liderazgo no lo demuestran los logros de líder, sino lo que pasa después de que éste abandona el escenario. El liderazgo es hacer cosas. Considerar liderazgo y dirección por separado no tiene ningún sentido". Uno de los estudiosos que mas recientemente ha influido sobre el concepto de liderazgo es Covey (1993), quien se refiere al liderazgo basado en Principios, entendiendo que "los líderes centrados en principios desarrollan características que sirven a todos como símbolo de progreso para la vida". Se trata entonces de un liderazgo que eleva los valores éticos y morales.

Diversos factores influyen en el el éxito de las actividades de desarrollo de liderazgo dentro de las organizaciones. Entre ellos encontramos la estrategia de negocio, la cultura, el estilo de liderazgo y los diversos sistemas y procesos dentro la organización (McCauley, Moxley, y Van Velsor, 1998). Este estudio se enfoca en el análisis de dos de esos factores en el contexto organizacional: la cultura organizacional y el liderazgo El ambiente cultural de la organización puede impulsar el lado humano del desarrollo de liderazgo, mientras que el entorno operativo impulsa el componente técnico de la dirección.

En la última década, diversos investigadores han establecido que el desarrollo de la cultura de la organización es, o debería ser, la función principal del director (Schein, 1985). De esta manera, encontramos que el estilo de liderazgo es fundamental en el cambio organizacional (Bass, 1985; Burns, 1978; Sashkin y Rosenbach, 2001), y numerosos instrumentos se han desarrollado para categorizar y medir las características claves de la cultura organizacional (Cameron y Quinn, 1999; Cooke, 1997; Ridgway, 2001; Sashkin, 1995).

Otros investigadores consideran la gestión de la cultura en la organización como un factor insustituible del desarrollo de los futuros líderes cuando se enfoca en reforzar y mejorar los aspectos positivos de la cultura organizacional (Sashkin, 1995; Sashkin y Rosenbach, 2001; Schein, 1985; Sharkey, 1999, Vaughan y Weisman, 2003). Como líderes de las empresas, es importante que las actividades tendientes a crear condiciones de mejora en el medio ambiente organizacional, deben tener en cuenta, tanto la cultura actual de la organización y el entorno operativo (Conger, 2004).

Los líderes se enfrentan a la tarea de asegurar que el diseño de un programa de desarrollo de liderazgo es eficaz en la producción de los futuros líderes de éxito, y que la responsabilidad incluye priorizar los diferentes factores en el proceso de desarrollo (Lord y Hall, 2005). Sin una clara comprensión de las implicaciones de sus prioridades en el proceso de desarrollo, los líderes actuales de la organización no pueden desarrollar con eficacia las próximas generaciones de líderes que tengan el equilibrio necesario de comprensión cultural y habilidades de liderazgo técnico.

Estudios anteriores (Sashkin y Rosenbach, 2001; Schein, 1985; Sharkey, 1999), señalan el importante papel que juegan los líderes y gerentes en la definición de la cultura deseada de la organización. Sin embargo, los participantes en el proceso de desarrollo de liderazgo no parecen tener claro el papel que deben tener como líderes en la formación de esa cultura, y lo que debe ser la cultura. Schein (1985) señaló que la función principal de un gerente debe ser el desarrollo y la gestión de la cultura organizacional a fin de que la organización sea eficaz.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Desde ese momento, los directivos y profesionales del desarrollo organizacional han estado luchando con el reto de poner la advertencia de Schein en acción. Uno de los puntos centrales de interés es si la cultura existente determina la selección y formación de futuros dirigentes, o si la administración utiliza la selección y el desarrollo de líderes futuros como una herramienta para gestionar la cultura (Hatch, 1997; Sashkin y Rosenbach, 2001; Schein, 1985; Sharkey, 1999).

Los líderes de la organización tienen la responsabilidad de velar por el éxito de la organización más allá de su mandato (Hatch, 1997). Por lo tanto, los líderes deben ser constantemente mirando hacia el entorno existente y prevista dentro de los cuales la organización opera con el fin de garantizar que los futuros líderes se están desarrollando con el medio ambiente en mente (Rummler y Brache, 1995). Respuestas de líderes por la naturaleza del entorno se pueden manifestar en la estructura organizativa (Mintzberg, 1983), así como el desarrollo de los futuros líderes (Harrison y Shirom, 1999).

La cultura de una organización puede afectar el proceso de desarrollo de liderazgo dentro de la organización y, a su vez, puede ser influenciada por los participantes de ese proceso, que emergen como líderes de la organización (Sharkey, 1999). Para entender mejor la influencia de la cultura organizacional en un entorno operativo dinámico en el proceso de desarrollo de liderazgo, es necesario partir de un marco conceptual para la investigación. El marco de este estudio se inicia con una comprensión de liderazgo y la interacción de la cultura organizacional dentro de ese entorno operativo dinámico.

El papel del desarrollo de liderazgo dentro del sistema organizacional es el objetivo principal de este estudio. Como tal, la actividad del desarrollo de liderazgo podría ser una reacción por la organización a las entradas y los estímulos externos, o podría ser un estímulo para el cambio por derecho propio. Dicha actividad es tanto el resultado de los cambios en el entorno externo del sistema organizativo, como un catalizador para el cambio en el sistema de organización que le permite responder mejor a los estímulos externos, o una combinación de ambos.

Abordar el tema del liderazgo y el comportamiento del líder no es nada nuevo; sin embargo, no se puede estudiar con eficacia el desarrollo del liderazgo sin antes comprender la gran variedad de ideas sobre el liderazgo. Yukl (1989) describe los diversos enfoques como rasgos individuales, el comportamiento de líder, patrones de interacción, las relaciones de roles, percepciones, seguidores, influencia sobre sus seguidores, influencia en los objetivos de la tarea, y su influencia en la cultura organizacional.

De acuerdo con Mitchell (1988), desde el año 500 a.c el filósofo chino sugería que el comportamiento de un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe. El líder no habla, actúa, y cuando el trabajo se realiza, los seguidores piensan que lo hicieron ellos mismos. Diferentes teorías se han presentado desde el siglo pasado (Weber,1947; Bass, 1990), todas ellas de académicos sobresalientes y coinciden en que el liderazgo ha sido defectuosamente interpretado, por lo que no se puede hablar de una definición de lidereazgo aceptada por la generalidad.

Dichas teorías de liderazgo, analizado como arte, parecen reconocerlo solo cuando lo observan. De esta manera, se han creado diferentes teorías en el estudio del liderazgo. Las ultimas teorías se han enfocado en analizar los rasgos del líder y los teóricos en examinar el comportamiento del líder. A finales del siglo XX y principios del siglo XXI, las teorías se centraron en los estilos de liderazgo. Dichas teorías abordaron el liderazgo carismático (Gardner y Avolio, 1998), el liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1990), el liderazgo de servicio (Greenleaf, 1977), el liderazgo ético (Brown, Treviño y Harrison, 2005) y el liderazgo auténtico (Avolio y Gardner, 2005).

Aunque este estudio se centra principalmente en el liderazgo transformacional para informar a las disciplinas administrativas, las teorías de liderazgo se han visto seriamente investigadas durante muchos años. De hecho, el concepto de liderazgo efectivo en un momento de gran cambio se basa libremente en muchos de los conceptos claves que se desarrollaron antes de que Burns (1978) publicara por primera vez su teoría de liderazgo transformacional.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Los conceptos de liderazgo que incluyen características necesarias (Stogdill, 1975), habilidades (Argyris, 1970), estilo (Blake y Mouton,1964), y la eficacia situacional (Fiedler, 1969; Hersey y Blanchard, 1969) de sus fundamentos teóricos proporcionan una fundamentación que llevó al desarrollo del liderazgo transformacional como una teoría para entender el liderazgo efectivo durante un tiempo de cambio organizacional.

McGregor (1960), desarrolló su teoría X y teoría Y con fundamento en los conceptos de la orientación a las tareas y a las relaciones. La teoría X establece que los gerentes ven a los seguidores como individuos perezosos que necesitan ser empujados para realizar sus tareas. Mientras que la teoría Y establece que los gerentes ven a los seguidores con habilidades para realizar el trabajo y aplican un comportamiento más democrático y participativo con sus trabajadores.

Por otra parte, Blake y Mouton (1964), desarrollaron un modelo de comportamiento bidimensional, que llamaron matriz gerencial. Estos autores confrontaron las tareas con las relaciones para crear una mejor forma de explicar el liderazgo. Mientras ellos se enfocaban en el comportamiento del líder, la inclusión del concepto de la relación de los gerentes con sus seguidores, empezaba a marcar una tendencia en una definición más amplia de liderazgo. Las décadas siguientes con el surgimiento de las teorías de liderazgo situacional y de contingencia mostraron un movimiento en el enfoque de los seguidores y a tener una mayor relevancia en el campo del liderazgo.

Una de estas teorías surgió por parte de Hersey y Blanchard (1977), con su modelo de liderazgo situacional. En este modelo se ubica al seguidor en un papel más protagónico en la selección del estilo del liderazgo. De la misma manera, significó un primer intento por demostrar una relación adecuada entre el comportamiento del líder y el nivel de preparación demostrado por los seguidores. De acuerdo con este modelo la preparación de los seguidores guiaba el comportamiento del líder.

Por otra parte, encontramos las teorías del liderazgo de contingencia, que también hacen referencia a la interacción entre seguidores y líderes.

Dentro de estas teorías no hay estilo de liderazgo que sea considerado mejor en todas las situaciones. De acuerdo con Yukl (2006), el éxito depende de un número de variables, incluyendo las cualidades de los seguidores. De acuerdo con el mismo autor, las teorías de contingencia tratan de explicar la efectividad del liderazgo conforme a diferentes variables situacionales. Uno de los factores que dictan las acciones de los seguidores es su relación con los seguidores.

House (1971) propuso su teoría Patrón-Meta para explicar como el comportamiento del líder tiene influencia en la satisfacción y el desempeño de los seguidores. En esta versión inicial de House, se consideraban dos estilos de liderazgo: el de apoyo y el directivo. El estilo de apoyo, consideraba las necesidades de los seguidores. El liderazgo directivo informaba a los seguidores que era lo se esperaba de ellos. Poco después House y Mitchell (1974), ampliaron la teoría agregando el liderazgo participativo. Dentro de este estilo de liderazgo, el líder toma en cuenta las opiniones de los seguidores en el proceso de toma de decisiones.

Para que el liderazgo participativo pueda tener éxito, es necesario que los seguidores puedan disponer de información y tengan participación en la situación. De esa manera, se presenta una relación transaccional entre líder y seguidores. Dentro de esta relación, el líder puede afectar el rendimiento, la satisfacción y la motivación de los seguidores ofreciendo recompensas para alcanzar las metas. Este modelo describe el incremento en la importancia del seguidor en la teoría del liderazgo.

Dentro de estos cambios, el desarrollo de las teorías de liderazgo vio un claro movimiento hacia una relación de intercambio entre líderes y seguidores. Varios investigadores desarrollaron teorías de liderazgo sobre la base de un intercambio entre el líder y los seguidores, lo que refleja el logro de objetivos (House, 1971; House y Mitchell, 1974). A medida que más investigación se realizó en el campo, se hizo cada vez más evidente que el liderazgo era complejo y no una operación unidireccional. Los líderes y los seguidores dependían unos de otros cuando llegó a la consecución de objetivos (Bass, 1990).

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Recientemente a inicios de este siglo XXI, los investigadores se centraron más atención en el liderazgo transaccional y transformacional (Bass y Riggio, 2006; Burns, 2003; Dvir, Eden, Avolio, y Shamir, 2002; Kouzes y Posner, 2007). Mientras el liderazgo transaccional tiene como objetivo principal alcanzar las metas, el liderazgo transformacional busca cambiar a los seguidores a personas a las que otros pueden seguir en el futuro (Bass, 2000). Burns (2003), describe este intercambio activo entre los seguidores y los líderes de la transformación como una fuerza poderosa para el cambio.

De acuerdo con Park y Rainey (2008), el liderazgo transaccional se centra en la realización de la tarea, mientras que el liderazgo transformacional se centra en el desarrollo de seguidores (Dvir et al., 2002). Para Paarlburg y Lavigna (2010), el estilo transaccional del liderazgo no puede ser visto como la única opción para cada situación de liderazgo ya que este enfoque suele pasar por alto la contribución del seguidor. Después de realizar un análisis del estudio de Downton (1973), respecto a los aspectos del liderazgo transaccional-transformacional, Burns (1978) coloca la transformación de liderazgo en el ámbito académico mundial.

Proporcionar una visión compartida es un tema común entre los investigadores que abogan por el liderazgo transformacional (Kouzes y Posner, 2007). Los seguidores ven algo dentro líderes transformacionales que les obliga a buscar metas más altas, tanto a nivel individual como a nivel de grupo (Wang y Huang, 2009).

En medio de esta problemática de convergencia de generaciones, encontramos lo que Bauman (1999), llama la modernidad líquida. De acuerdo con el autor, ésta modernidad líquida, es un tiempo sin certezas, donde los hombres que lucharon durante la ilustración por poder obtener libertades civiles y deshacerse de la tradición, se encuentran ahora con la obligación de ser libres asumiendo los miedos y angustias existenciales que tal libertad implica. La cultura laboral de la flexibilidad arruina la previsión del futuro, genera incertidumbre.

La incertidumbre en que vivimos se debe a transformaciones como el debilitamiento de los sistemas de seguridad al individuo y a la planificación de largo plazo: el desarraigo afectivo y el olvido se presentan como condición de éxito. Esta nueva (in)sensibilidad exige a los trabajadores flexibilidad, fragmentación y compartición de intereses y afectos, se debe estar siempre dispuesto a cambiar de tácticas, a abandonar compromisos y lealtades.

Respecto a la actuación de los seguidores, estudios adicionales tanto la universidad de Michigan como la universidad de Ohio en la década de 1960, empezaron a introducir a los seguidores como una variable más en la explicación de los modelos de liderazgo. Las teorías desarrolladas del comportamiento del líder han integrado a través de los años los conceptos desarrollados por ambas universidades y han adoptado la cultura como uno de los componentes inseparables del liderazgo.

Inicialmente, los antropólogos utilizaron el concepto de cultura para describir a las sociedades, pero también se utiliza para describir las organizaciones (Muchinsky, 1997). Este autor estableció que la cultura se compone de lenguajes, valores, actitudes, costumbres y creencias de una organización. Ello representa un patrón complejo de variables que, tomados en conjunto, dan a cada organización su sabor único. Adicionalmente, Firestone y La Costa (1999) señalan que la cultura une a las personas, ofreciéndoles la oportunidad de abordar situaciones de convivencia y comunidad. Pero, ¿Cómo la cultura puede unir a la gente? Stein (1992) considera que la cultura une a la gente porque se convierte en un patrón para compartir supuestos, valores y códigos que mantienen el crecimiento cultural y el medio ambiente.

Hofstede (2001) propuso una definición de cultura como “la transmisión de los contenidos creados y los patrones de valores, ideas y otros valores simbólicos significativos, como factores en la configuración de la conducta humana y los artefactos producidos a través de la conducta” (p. 583). La cultura actúa como un molde y da forma al comportamiento y la consciencia en la sociedad (Miraglia, 1999). La cultura existe en un estado constante de cambio y esto pudiera explicar la dificultad de algunos para definirla.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

Una de las principales características del mundo de los negocios de nuestro tiempo, es la globalización y, por ende; la multi-diversidad cultural. Situación con la que las organizaciones deben lidiar y gestionar adecuadamente para el logro de sus objetivos. Los agentes deben considerar de manera importante los elementos que influyen en la organización debidos a la naturaleza global de la empresa. Cuando las compañías requieren adecuar las diferentes culturas de la organización, es necesario tener presente la influencia que ejercen las personas de otros países en la adecuación de la cultura organizaional.

Toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. Se conoce como cultura organizacional al complejo conjunto de comportamientos que comparten los miembros de una organización: supuestos básicos, valores, creencias, mitos, principios, normas lenguaje, costumbres, rituales, tradiciones, etc. (Hill y Jones, 2001; Robbins, 2004, Skinner, 1953). Esta definición puede ampliarse si se incluye a los elementos que toda una comunidad comparte respecto al trabajo y se habla entonces de cultura laboral.

En otras palabras la cultura organizacional puede ser entendida como el comportamiento aprendido que caracteriza a los miembros de una organización (Hughes, Ginnet y Curphy, 2007) o en un análisis funcional como todas las posibles variables que afectan a un individuo y que son preparadas por otras personas (Skinner, 1953).

Granell (1997) define el término como "aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464). García y Dolan (1997) definen la cultura como "la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual" (p.33).

Una perspectiva antropológica mas amplia podría considerar a la cultura como las respuestas únicas que diversos grupos sociales han dado a los problemas con los que se han enfrentado en un contexto específico (Austin, 2000). Es decir, los comportamientos producidos por variables ambientales únicas. Así pues, cuando los administradores hablan de cultura se están refiriendo a cualquiera de los siguientes dos aspectos: 1. Las variables que controlan un comportamiento 2. Los comportamientos producto de estas variables.

Los elementos de una cultura organizacional son el paradigma, la misión y valores de la organización; el sistema de control, proceso de supervisión; la estructura de poder, quien toma las decisiones, los símbolos, los rituales y los mitos (Johnson, 1988). Lo que se está especificando son los comportamientos particulares de un grupo y las variables o contingencias los controlan. Esto es más claro cuando escuchamos que la cultura organizacional comprende los objetivos que en una organización se consideran importantes, las conductas que las personas consideran apropiadas para alcanzarlos y la forma en que ellas se regulan unas a otras.

Usualmente el medio ambiente social es producto de una compleja serie de hechos en los que el azar juega a veces un importante papel. Muchas costumbres tienen poca o ninguna relación con las circunstancias que le dieron origen. Sin embargo en muchos grupos culturales se observan esfuerzos no azarosos por diseñar una cultura. En el control gubernamental la promulgación de una ley establece generalmente nuevas prácticas culturales que reforzaran o castigaran ciertas conductas específicas y una constitución es una empresa similar a una escala mas amplia (Skinner, 1953). La cultura ha sido abordada dividiéndola principalmente en dos vías.

En una de ellas, sus partidarios consideran la cultura como un atributo, algo que posee una organización, junto con otros atributos, tales como estructura y estrategia. En la otra vía, se evalúa de una manera más global, como una fuerza que define por completo el carácter y experiencia de la vida organizacional, que es, lo que la organización fue. En ésta vía, se considera que las organizaciones fueron construidas con una cultura ya existente y reproducida a través de la interacción de los participantes.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

Algunos académicos ven el alcance de la cultura organizacional, como una serie de paradigmas utilizados en el análisis organizacional. Desde la perspectiva relativista, una definición global de la cultura organizacional puede ser considerada como un acercamiento metafórico. Otra perspectiva, considera la cultura organizacional como un componente importante de la vida de la organizacional que afecta tanto al desempeño y al comportamiento de manera positiva o negativa. Así, la cultura organizacional es vista como uno de los elementos predominantes que dan forma al medio ambiente interno tanto de organizaciones públicas o privadas.

La definición es ilustrada por Thompson y Luthans (1990), quienes señalan que la cultura organizacional da forma a la organización y provee un mejor entendimiento de los complejos componentes organizacionales, tales como en trabajo en grupo, satisfacción en el trabajo, resistencia al cambio y empoderamiento. Algunos investigadores conciben a las organizaciones como culturas, las perciben como algo que es en sí misma y no se limitan a observar la cultura como un simple elemento más de la organización.

Al estudiar a la cultura como una metáfora básica, ellos observan a las organizaciones como formas de expresión y como manifestaciones de la conciencia humana, de tal manera que éstas puedan ser comprendidas e investigadas no sólo en términos económicos o materiales, sino también en sus aspectos expresivos, ideológicos y simbólicos (Smircich, 1983). De acuerdo con esta visión que distingue a la organización como cultura, reconociendo por lo tanto que cada organización es diferente, cabría preguntarse si en el ámbito de la administración se realiza un estudio de la organización en mayor medida que en la organización misma.

La planificación cultural es el esfuerzo sistemático de crear las condiciones necesarias para que ciertos comportamientos sean fortalecidos. La planificación cultural implica básicamente dos problemas, la selección de los comportamientos que se desean (los objetivos) y los métodos que se utilizarán para conseguirlos.

Los objetivos que se consideren importantes dependerán de las circunstancias del grupo que los formule, pero el trabajo del científico puede facilitar la valoración de prácticas culturales y aun más seleccionar un conjunto de procedimientos eficaces para conseguir dichos objetivos.

En nuestra cultura sin embargo no es fácil que un grupo social haga explícitos sus objetivos de planificación cultural y a menudo dos grupos sociales pueden entrar en conflicto por objetivos contrapuestos. De hecho, la preocupación actual por la cultura organizacional es una forma velada de expresar la intención de mejorar el control del comportamiento sin los efectos negativos de las técnicas tradicionales.

Aparentemente los administradores han entendido que la fuerza del que controla depende de la fuerza de aquellos a quienes controla y que una organización que utiliza métodos desagradables de control sufrirá a su vez la ignorancia y los repertorios restringidos de sus miembros, lo que a la larga pondrá en peligro su propia supervivencia.

Así, se reconoce actualmente que, “se trata de conformar un sistema de trabajo más eficiente, más humano y democrático, lo que se constituye en la base para combatir relaciones recelosas, disminuir la competencia entre las personas y los conflictos entre los grupos, situaciones que aportan rigidez y por ende interfieren en el desarrollo de capacidades competitivas e innovadoras, la discordia y las actuaciones defensivas entre el personal entraban la capacidad organizacional para tomar decisiones, resolver problemas y obtener resultados. (Delcore, 2004).

Un cambio tiene más probabilidades de éxito, cuando se informa con antelación a las personas implicadas, se toma en consideración sus aportes y opiniones, y se les prepara, con la formación adecuada, para facilitar su adaptación (Peiró, 2004). La variable cultura ha demostrado ser el marco dentro del cual se pueden entender otros aspectos, lo cual genera, por tanto, una interdependencia muy alta.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

El problema que enfrentamos como dependientes del desarrollo teórico es que el conocimiento viene fundamentalmente, y casi en su totalidad, de culturas muy distintas de las nuestras, lo que quizás nos dificulte la aplicación de ciertas experiencias organizativas, ya que según los estudiosos la cultura nacional tiene un mayor impacto en los empleados que la cultura organizacional, sin embargo toda organización puede crear su propia cultura organizacional, es decir puede institucionalizarse, tomar vida propia y convertirse en un sistema de significado compartido entre sus miembros, que la distinguirá de cualquier otra, dándole a sus miembros un sentido de identidad, generándoles un compromiso con algo más grande que el interés personal e incrementando la estabilidad del sistema social (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011).

Para el estudio de la cultura organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por las, valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: formas de vestir; edificios; limpieza; organización.

Desde principios de los años 1950´s, se ha buscado entender a las organizaciones, lo que ha dado surgimiento al concepto de cultura organizacional. Schein (1982), consideró la cultura organizacional como un conjunto de supuestos que son considerados como aceptables y que son transmitidos a los nuevos miembros de una organización. Sackmann (1992), manifiesta que los investigadores no se ponen de acuerdo en si las organizaciones poseen cultura o son cultura. La influencia que un líder puede ejercer en la cultura de una organización depende del tipo de líder del que se trate. Si es el fundador de la organización, si ejerce su labor en el marco de una organización ya consolidada, o si la organización atraviesa un periodo de crisis.

Algunos investigadores conciben a las organizaciones como culturas, las perciben como algo que es en sí misma y no se limitan a observar la cultura como un simple elemento más de la organización.

Al estudiar a la cultura como una metáfora básica, ellos observan a las organizaciones como formas de expresión y como manifestaciones de la conciencia humana, de tal manera que éstas puedan ser comprendidas e investigadas no sólo en términos económicos o materiales, sino también en sus aspectos expresivos, ideológicos y simbólicos (Smircich, 1983).

De acuerdo con esta visión que distingue a la organización como cultura, reconociendo por lo tanto que cada organización es diferente, cabría preguntarse si en el ámbito de la administración se realiza un estudio de la organización en mayor medida que en la organización misma.

Lo que se requeriría sería una revisión periódica realizada por investigadores externos, no conformarse únicamente con las observaciones del personal, quienes ya fueron contagiados de ciertos patrones de conducta derivados de la cultura organizacional en la que se encuentran inmersos, de lo cual se infiere que se encuentran reproduciéndolos de manera casi inconsciente. Sería necesario, entonces, un enfoque en que la organización fuera no sólo el objeto, sino el lugar de investigación.

Hasta ahora, dado que no existe una visión integral del trabajador como individuo inmerso en una organización particular que irá conformando una cultura cuyo reflejo inmediato se dejará sentir en la productividad, todos los modelos de cultura organizacional que se pretenden "ideales" para una organización productiva tienen que ver con la eficacia, la destreza, la velocidad y la eficiencia, que deberán de alcanzarse siempre por los mismos medios y técnicas. Esto otorga un enfoque económico y lineal a la cultura organizacional.

De acuerdo con Schein (1985), uno de los aspectos primordiales en el establecimiento de la cultura organizacional, es el rol que los líderes tienen en la creación, gestión y desarrollo de la cultura. Por tanto, resulta fundamental que el líder comprenda las subculturas internas de la organización al intentar implantar cambios organizacionales (Lorsch, 1986). De la misma manera, Hatch (1997) establece que los líderes no pueden gestionar la cultura como un objeto extraño, ya que son en realidad parte de la cultura y no fuera de ella.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Asi mismo, Johnson (2000) en un estudio de la cultura y la formación de la estrategia, recomienda una visión más amplia del contexto organizacional que incluye una sensibilidad hacia el papel de líder en la cultura en lugar de distanciarse de ella.

La figura 1 muestra la interacción entre los diferentes conceptos manejados en esta investigación. No es posible estudiar el liderazgo sin realizar efectivamente un análisis del desarrollo del liderazgo y su influencia en la cultura organizacional.

Figura 1 Interrelación entre los factores organizacionales para la determinación del liderazgo y la cultura organizacional
Fuente: Elaboración Propia

Diferentes investigaciones realizadas en los ámbitos de la economía, sociología, ciencia política o historia (Álvarez, 1995; Castellanos, 1995; Durand, 2001; Levitt, 2001) han demostrado cómo las fronteras han sido el laboratorio por excelencia empleado por las fuerzas económicas mundiales para hacer de estas regiones un campo social de carácter global, y asimismo han cuestionado su aparente naturaleza infranqueable.

Resalta el análisis puntual de las tendencias migratorias, ahora con mayor intensidad, multidireccionales y heterogéneas ha desplazado la idea de frontera como referente simplemente geográfico-político para visualizarla como escenario sin fronteras, en donde las culturas y las identidades son creativamente reinventadas como complejas y multidimensionales formas de auto referencia.

La creciente necesidad de las empresas por competir ya no sólo en un mercado nacional, sino de adaptarse continuamente a las exigencias de un mercado mundializado, obliga a sus administradores a estar trabajando en forma continua y en diálogo creativo con las tendencias internacionales. Las diferentes interpretaciones de las tendencias que suelen hacer los administradores en un entorno de incertidumbre, genera que cada empresa se convierta en una forma de expresión específica, una manifestación de la conciencia humana y que se distinga por su peculiar estilo de ser dirigida.

Esto se traduce en que, lejos de eliminar las diferencias, multiplican los tipos de cultura organizacional y propician diversas apropiaciones e interpretaciones de las posibles oportunidades y amenazas en relación con las tradiciones de las que provienen los sujetos dedicados a la administración, es decir, los nuevos dirigentes.

Una razón fundamental para que la administración identifique a la organización como cultura, se halla en el reconocimiento de la cultura, entendida como expresión de las interacciones cotidianas entre los individuos, lo que consiste en la infinitamente opaca y persistente intercomunicación de significados altamente rutinarios que conforman el pequeño mundo de cada individuo y su reproducción cotidiana hacia el exterior, tanto como en las evoluciones de larga duración o interrupciones de corta duración que puedan producirse.

Existen diversas visiones para entender esta metáfora de la organización como cultura, por ejemplo, en la visión cognoscitiva, la cultura consiste en conocimientos compartidos; para la simbólica, la cultura es un sistema de significados compartidos y, por último, para las perspectivas estructurales y psicodinámicas, la cultura es una manifestación de la forma en que opera la mente inconsciente.

Ciudad Juárez, Chihuahua, México es la principal fuente de empleo de la industria maquiladora del país. A nivel local, la población ocupada se encuentra localizada principalmente en los subsectores de empleo industrial manufacturero (48.4%), seguido por empleo en áreas comerciales (14.6%) y de servicios (11.4%) (INEGI, 2017).

ECORFAN® Todos los derechos reservados

De hecho, 1 de cada 10 empleos dentro de ésta industria maquiladora nacional, se generan en dicha localidad. Juárez cuenta con varias empresas multinacionales y en las que su origen de capital se encuentra en Estados Unidos, Canadá, China, Francia, Japón, Corea del Sur, Alemania, entre otros países. De esta manera, los trabajadores mexicanos conviven diariamente con personas de diferentes países y se comunican en diferentes idiomas, confrontando sus raíces sociales y culturales.

De acuerdo con Bass y Avolio (1993), las funciones del líder en establecer la cultura y la visión de la organización son parte fundamental de los principios del liderazgo transformacional. De la misma manera, entender las ramificaciones culturales es crítico en la implementación exitosa del cambio estratégico organizacional. El líder transformacional se preocupa en la maners de lograr el cambio organizacional (Erdem y Satir, 2003). Diversas investigaciones han establecido que fuertes culturas organizacionales pueden facilitar el proceso de cambio y hacerlo más efectivo, mientras que las culturas organizacionales débiles, ni ayudan, ni bloquean el cambio (Bass y Avolio, 1993; Lorsch, 1986).

Cameron y Quinn (2006) desarrollaron y validaron el instrumento para el diagnóstico y gestión de la cultura organizacional, llamado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI, por sus siglas en inglés). El instrumento puede utilizarse de dos maneras prácticas.

Para realizar el diagnóstico de la cultura actual de la organización y para identificar la cultura que los miembros de la organización consideran que debería desarrollarse para enfrentar los cambios organizacionales. Por lo que el instrumento se compone de dos partes. Dicho instrumento evalúa a los participantes sobre seis aspectos de la cultura: características dominantes, liderazgo, gestión de personal, interdependencia, énfasis estratégico y criterios de éxito.

Cuando se obtienen los promedios, se realiza la identificación de los cuadrantes en un eje de cuatro coordenadas, en el que cada cuadrante identifica un tipo de cultura. Entre más cerca del 100, más identificado a la orientación de su cultura organizacional.

Metodología

Este trabajo representa una investigación fundamentada en el análisis de de las fuentes de información. Respecto a la parte teórica, una investigación documental primaria básica en fuentes secundarias en los temas y teorías de comportamiento ético, desarrollo moral, ética empresarial, cultura, el rol gerencial, aspectos teóricos en administración, estadística básica, metodología de investigación, resaltan entre los más importantes.

Las organizaciones evolucionan, interactúan y cada vez son más globales. Por tanto, el desarrollo del liderazgo y la cultura que adquieren sobre la base del liderazgo transformacional y la cultura organizacional se convierten en pilares del éxito de una organización. Por ello el rol del líder en la implantación de la cultura organizacional se vuelve fundamental en estos tiempos de cuatro generaciones de empleados convergiendo en los mismos espacios de trabajo.

Las preguntas de investigación que se plantean en el presente estudio son las siguientes:

1. ¿Existe relación entre la cultura percibida y deseada?
2. ¿Existe relación entre las diferentes categorías del liderazgo organizacional?
3. ¿De qué manera las personas responsables de las actividades de desarrollo de liderazgo en una empresa entienden y consideran las reponsabilidades del liderazgo transformacional en su desarrollo como líderes?

Diversos investigadores han analizado la cultura de las organizaciones y el liderazgo por varios años utilizando una variedad de metodologías. Los principales investigadores en los campos de la cultura organizacional y el liderazgo son firmes defensores del uso de enfoques tanto cuantitativos como cualitativos. La decisión de utilizar un enfoque de método mixto requiere que el diseño de la investigación incluya un proceso para recopilar datos cuantitativos que proporcionen un contexto de la cultura organizacional. De esta manera, se seleccionó un instrumento diseñado para reunir percepciones de los miembros de una organización sobre la cultura de la misma.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

Además, se utilizó el componente cualitativo del método mixto a través de entrevistas a varias personas en diferentes etapas del desarrollo del liderazgo. Al utilizar los dos enfoques de forma mixta se obtuvieron resultados que no se hubieran podido obtener utilizando separadamente los enfoques. La población de estudio fueron los supervisores y gerentes de las empresas maquiladoras instaladas en Ciudad Juárez.

A través de contactos personales y redes. Se pidió a los profesionales de supervisión y personal directivo de la organización que llenaran un instrumento de evaluación cultural (Cameron y Quinn, 1999), con el fin de profundizar en la percepción de la cultura organizacional de cada organización. El llenado del instrumento toma aproximadamente 20 minutos.

El tamaño de la muestra fue establecido de acuerdo con el número de variables independientes analizadas junto con la variable independiente conforme lo establece Cohen (1988). Para asegurar las respuestas de los empleados de la industria maquiladora en Ciudad Juarez, un muestreo de conveniencia, utilizando la técnica de la bola de nieve fue utilizado.

Basado en el número de variables en este estudio y asumiendo que el investigador está realizando una muestra de una población mediana, un muestreo de 172 es un tamaño de muestra apropiado para esta investigación. La unidad de análisis será el encuestado individual.

Variable		
N		172
Género		%
	Hombres	72.1
	Mujeres	27.9
Experiencia	(años)	%
	1-3	12.8
	4-5	14.5
	6-10	22.1
%	Más de 10	50.6

Tabla 1 Estadística demográfica de los empleados encuestados
Fuente: Elaboración propia. De la muestra realizada, el 72.1%, esto es, 124 fueron hombres y el 27.9% mujeres La mayor parte de los encuestados posee más de 10 años de experiencia

Del total de la muestra, se consideró un grupo de 27 personas representativo por años de experiencia, para realizar el estudio cualitativo, en base a entrevistas. Por el compromiso por la confidencialidad, el deseo y la responsabilidad de proteger la identidad de los participantes, a todos ellos los participantes se les asignaron seudónimos.

La cultura de de los encuestados participantes se evaluó mediante el OCAI (por sus siglas en inglés) de Cameron y Quinn (1999). Este instrumento proporciona indicios de la efectividad organizacional en dos dimensiones. La primera dimensión, muestra la diferencia de criterios de eficacia que hacen hincapié en la flexibilidad, la discreción, y el dinamismo de los criterios que hacen hincapié en la estabilidad, el orden y control.

La segunda dimensión, permite establecer la diferencia existente en los criterios de eficacia que resaltan la orientación interna, la integración y la unidad de criterios que se fundamenta en una orientación externa, la diferenciación y la rivalidad (Cameron y Quinn, 1999). Para este estudio, los coeficientes alfa de Cronbach se calcularon en: 0,82 para la cultura de clan, 0,76 para la cultura de adhocracia, 0,85 para la cultura de mercado, y 0,74 para la cultura de jerarquía. Estos datos confirman el nivel de confiabilidad que proporciona el instrumento OCAI utilizado en este estudio, y que ha medido de forma válida y confiable la cultura de la organización.

Las entrevistas a los 27 participantes fueron realizadas utilizando el protocolo Seidman (Seidman, 2006). Conforme a este protocolo de entrevista, el entrevistador y el entrevistado participan juntos en una serie de tres entrevistas de 90 minutos que se realizan en un lapso de 6 a 18 días.

La estructura y el enfoque de las tres entrevistas, se diseña para hacer frente a un tema diferente. Cada entrevista inicial comenzó con una discusión sobre el conjunto común de elementos logísticos: revisión del estudio, el acuerdo sobre su participación, la comprensión de sus derechos, la revisión de las expectativas mutuas, y una línea de tiempo para el estudio.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

A cada participante se le entregó una hoja de consentimiento que incluía un acuerdo para que se grabara el audio de la entrevista. Con el fin de garantizar la calidad y la validez de los resultados de las entrevistas, los resultados fueron triangulados mediante la comparación de las respuestas de los individuos en el mismo nivel de la experiencia. Del mismo modo, a cada participante se le dio la oportunidad de escuchar un resumen de los datos registrados por el investigador y para revisar el contenido de la entrevista relacionada con ellos. Las entrevistas fueron analizadas a través de un proceso de codificación utilizando el software nVivo.

Resultados

El estudio recogió durante el periodo de enero a mayo del 2018, la información de 172 trabajadores de la industria maquiladora en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. La estadística descriptiva de los datos recolectados fue utilizada para determinar la media, la desviación estándar y los rangos de la información proporcionada por los encuestados. La información incluyó la edad, los años trabajados dentro de la industria maquiladora y el género. El cuadro 1, muestra la información descriptiva de dichas variables.

Encuestados	n	Edad		Años trabajados en la industria maquiladora	
		μ	α	μ	α
Empleados de maquiladoras	172	42.5	18.1	12.5	17.4
Años trabajados	%				
1-3 años	4.7				
4-5 años	5.3				
6-10 años	18.5				
Más de 10 años	71.5				
Género					
Mujeres	17.4				
Hombres	82.6				

Tabla 2 Estadística descriptiva de los empleados encuestados
Fuente: Elaboración Propia. Los datos muestran que de la población encuestaada. 123 empleados poseen más de 10 años de experiencia. La mayor parte de las personas en puestos de liderazgo son hombres, 142

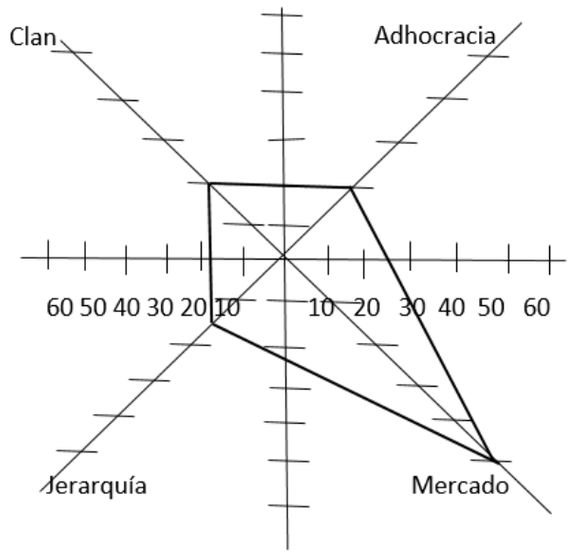
La presente investigación planteó la pregunta de investigación 1:

¿Existe relación entre la cultura percibida y deseada?

Este estudio utilizó el instrumento del OCAI de Cameron y Quinn (1999), para evaluar a los empleados de las maquiladoras de Ciudad Juárez. Este fue aplicado a los empleados de nivel supervisor y gerencial.

La aplicación del instrumento requirió que cada uno de los encuestados distribuyera 100 puntos entre cuatro alternativas de las seis categorías. Cuando los resultdos fueron recolectados, se creó un perfil para cada uno de los empleados de la industria maquiladora de Ciudad Juárez.

En cada una de las seis categorías la cultura que predomina es la cultura del mercado. Las características de este tipo de cultura es la orientación a los resultados y en un medio ambiente en que se enfoca en ganar. En los casos extremos este enfoque de ganar se lleva a cabo a cualquier costo. Los indicadores que muestran que los empleados de maquiladoras principalmente se ubican en este cuadrante cuadro 1, es fuerte y consistente en las cuatro dimensiones del OCAI.



Cuadro 1 Estadística descriptiva de los empleados encuestados
Fuente: Elaboración Propia. La dimensión del mercado es domiunante sobre las otras dimensiones

La pregunta de investigación 2 planteó:

¿Existe relación entre las diferentes categorías del liderazgo organizacional?

Las seis categorías que forman parte del OCAI son atributos que, al considerarlos en conjunto, representan la cultura de la organización. La importancia de revisar el perfil de cada una de las categorías consiste en establecer el nivel de congruencia entre los diferentes atributos.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Cuando se consideran juntos todos estos atributos, proporciona congruencia para validar la consistencia y la fuerza de los fundamentos culturales ocultos de una organización. La tabla 3 muestra los resultados obtenidos de las seis categorías.

Muestra	Cuadrante	Actual	Deseado	Diferencia en porcentaje
Categoría Características Dominantes	Clan	20.1	24.2	20.4%
	Adhocracia	19.9	24.9	25.1%
	Mercado	49.9	31.1	-37.7%
	Jerarquía	15.1	22.3	47.6%
Categoría Liderazgo Organizacional	Clan	15.8	26.5	67.7%
	Adhocracia	17.5	22.1	26.2%
	Mercado	51.2	27.8	-45.7%
	Jerarquía	18.8	25.6	36.1%
Categoría Administración de los Empleados	Clan	22.2	28.5	28.4%
	Adhocracia	13.7	23.8	73.7%
	Mercado	51.3	29.6	-42.3
	Jerarquía	16-4	18.9	15.2%
Categoría Pertenencia a la Organización	Clan	15.9	27.4	72.3%
	Adhocracia	16.2	23.3	43.8%
	Mercado	50.8	27.4	-53.9%
	Jerarquía	18.8	17.4	-7.4%
Categoría Énfasis Estratégico	Clan	15.2	30.3	99.3%
	Adhocracia	19.1	24.9	30.3%
	Mercado	51.4	27.4	-46.6
	Jerarquía	17.2	22.6	31.3%
Categoría Criterio de Éxito	Clan	14.3	26.2	83.2
	Adhocracia	16.7	24.5	46.7%
	Mercado	48.7	27.7	-43.1%
	Jerarquía	28.9	23.4	19%

Tabla 3 Resultados de las categorías del OCAI
Fuente: Elaboración Propia. Los datos muestran una mayor insatisfacción con la dimensión de mercado

Las diferencias entre la cultura actual y deseada en la dimensión del Mercado es negativa en las seis categorías. Esto muestra que los empleados encuestados de la industria maquiladora en Ciudad Juárez, desean un mayor equilibrio en la búsqueda de competitividad y la orientación a los resultados. Adicionalmente, el mayor porcentaje de diferencia en las seis categorías, se muestra en la dimensión del Clan. Esto representa que los empleados desean un mayor enfásis en el recurso humano.

De acuerdo con Cameron y Quinn (1999), el aumento en la cultura del Clan representa más facultamiento, involucramiento y participación. De la misma manera, mejora la comunicación y el reconocimiento de los empleados. Los mismos autores resaltan que mejorar la cultura del Clan no significa dar paso a la mediocridad, dar paso a la amabilidad, ausencia de estándares de desempeño y fallar en tomar decisiones difíciles.

Una reducción en la cultura del Mercado significa un enfoque de clase mundial, compromiso hacia la excelencia, metas claras, empleados con energía y un menor medio ambiente laboral de castigo. Lo anterior no significa menor presión para el desempeño, clientes menos satisfechos, menor competitividad y reducción de los estándares de calidad. Para conocer la significancia estadística de los planteamientos de las preguntas de investigación 1 y 2, la información demográfica fue utilizada para someterse a contrastación. La prueba de Chi-cuadrada fue utilizada para conocer el valor p de los valores en cada dimensión y en cada variable.

Variables demográficas	dimensiones					
	1	2	3	4	5	6
Experiencia laboral	.04	.03	.06	.05	.05	.02
Género	.03	.04	.05	.04	.04	.02

Tabla 4 Resultados de la prueba de Chi-cuadrada de la preferencia cultural por su significancia estadística
Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la tabla 4 muestran una diferencia estadística significativa en los diferentes cuadrantes del OCAI, en relación con las variables de experiencia laboral y género. Las respuestas del cuadrante preferido que obtienen entre 25 y 35 se les da una ponderación de “1”; las respuestas que obtienen una puntuación entre 36 y 50 se le da una ponderación de “2”; las respuestas con una puntuación de 51 o más de se da una ponderación de “3”. Esta catergorizacion permite destacar la intensidad de las preferencias y reveló diferencias mediante el análisis estadístico de Chi-cuadrada.

La variable de experiencia laboral en la industria maquiladora muestra que existe una gran diferencia entre lo que perciben los empleados y lo que ellos prefieren. Lo mismo sucedió con el análisis estadístico de la variable género.

Adicionalmente, para la confirmación de la existencia de una diferencia entre la cultura percibida y deseada, se procedió a realizar una prueba de rangos de wilcoxon. La hipótesis fue probada con esta prueba no paramétrica, para comparar la mediana de dos muestras relacionadas y determinar si existen diferencias entre ellas. Los resultados del análisis incluyen la significancia (valor p), la puntuación z y el tamaño del efecto (r).

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Muestra	p	z	r	Significativa
Cultura deseada y percibida	.02	12.35	.81*	Sí

Tabla 5 Resultados de la prueba de los rangos con signo de Wilcoxon
Fuente: Elaboración Propia

La pregunta de investigación 3 planteó:

¿De qué manera las personas responsables de las actividades de desarrollo de liderazgo en una empresa entienden y consideran las reponsabilidades del liderazgo transformacional en su desarrollo como líderes?

Para dar respuesta a esta pregunta un análisis cualitativo fue llevado a cabo. Entrevistas a profundidad fueron realizadas a un grupo de los mismos encuestados. Se llevaron a cabo 18 entrevistas a gerentes y supervisores de las empresas maquiladoras. 9 fueron gerentes y 9 fueron supervisores de diferentes áreas. Las entrevistas realizadas fueron transcritas, organizadas y analizadas utilizando el software nVivo 10. Utilizando el protocolo de Seidman, las entrevistas se realizaron en dos etapas.

En la etapa inicial se les invitó a los particiapntes a que contaran su historia de crecimiento en la industria maquiladora. En la segunda etapa, se les pidió describir con sus propias palabras las experiencias en cultura organizacional a través de su recorrido profesional. Las entrevistas realizadas permitieron crear cuatro clusters. Aprendizaje, Enfoque en resultados, Liderazgo y Oportunidades de crecimiento.

El cluster de aprendizaje generò los nodos de ética en el trabajo y el de conexión vida trabajo. El cluster de enfoque en resultados creò seis nodos: cambio organizacional, triunfar, resultados, flexibilidad, miedo y equilibrio en vida personal y trabajo. El cluster de liderazgo resultò en cuatro nodos: desarrollo profesional, integridad, visión, empatìa, comunicación. El cluster de oportunidades de crecimiento produjò tres nodos principales: retroalimentación, experiencia y debilidades.

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas muestran que la cultura organizacional tien un impacto muy fuerte en las personas que son responsables de crear e implementar acciones para el comportamineto de quienes componen las empresas maquiladoras.

La informacion obtenida proporciona evidencia empirica de que la cultura organizacional es un componente importante del proceso del desarrollo de liderazgo. Resultó importante en estas entrevistas los comentarios surgidos respecto a la importancia del rol de liderazgo durante las crisis en la industria maquiladora del año 2000 y la del año 2008. Si bien se presentó una gran reducción de personal en la migración de maquiladoras a países asiaticos en el año 2000, la crisis económica del 2008 tuvo un impacto más fuerte al reducir de forma significativa los empleos en la industria maquiladora de Ciudad Juárez.

Los ajustes en el liderazgo han permitido que para este 2018, se presente el número más alto de empleados trabajando en la industria maquiladora de Ciudad Juárez. Las entrevistas muestran que desde la crisis del 2008, ajustes en la cultura organizacional y el papel de los líderes ha llevado a considerar nuevamente a la industria maquiladora de Ciudad Juárez con uno de los más altos niveles de competitividad a nivel mundial.

Los resultados muestran que las diferencias existen en la manera en que los seguidores perciben y prefieren el estilo de liderazgo de su líder. Considerando estos resultados, si los empleados de las empresas maquiladoras quieren impulsar a sus organizaciones al otro nivel, es fundamental un mejor entendimiento de la gente que lideran.

Conclusiones

La industria maquiladora en Ciudad Juárez posee una prestigiada historia y una cultura organizacional fuerte y competitiva, orgullosa de los resultados generados a través de 55 años de inicio del programa maquilador. Historicamente, la industria maquiladora de Ciudad Juárez se ha manifestado por su alta competitividad de su mano de obra calificada y sus innovaciones tecnológicas.

A pesar de la competencia global y de un mercado maquilador más competitivo, las empresas maquiladoras de Ciudad Juárez siguen atrayendo a grandes corporaciones del mundo. Los ultimos años representan los tiempos de mayor auge de la industria en la región. Este estudio analizó mediante un análisis mixto la cultura y liderazgo percibido y preferido de los empleados encustados.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

La fuerza y la profundidad de la cultura en la industria maquiladora es considerada por muchos de sus líderes como una de las grandes fortalezas competitivas de la industria que les ha permitido alcanzar el éxito a lo largo de estos 55 años.

Los resultados del instrumentodel OCAI y las percepciones de la mayoría de los participantes en este estudio confirman esa premisa. Las investigaciones más sobresalientes en el área de la cultura organizacional se centraron en la necesidad de que los líderes de las organizaciones aceptaran y actuaran sobre la responsabilidad para el cambio cultural frente a los cambios ambientales.

Deal y Kennedy (1982) hablaron directamente sobre la necesidad de las creencias de la cultura para definir la respuesta a los cambios en el entorno. El liderazgo en la industria maquiladora en Ciudad Juárez, buscó responder a los cambios en su entorno operativo al hacer cambios internos consistentes con las creencias culturales establecidas de la organización.

El marco del qué y el cómo se manifestó en muchas de las respuestas de los participantes de la entrevista y se puede ver que son consistentes con los resultados de la encuesta OCAI. Los mismos términos, el qué y el cómo se utilizan en un marco que se discute en investigaciones recientes sobre cultura orgaizacional y liderazgo (Rosete Hoy los investigadores le otorgan una gran importancia a este concepto, cuando se utilizan en los planes de estudio del desarrollo del liderazgo.

En la indsutria maquiladora de Ciudad Juárez se identifica un objetivo de liderazgo gerencial declarado públicamente de aumentar el énfasis en el componente humano de la organización. Las entrevistas con los participantes en desarrollo de liderazgo muestran un fuerte acuerdo en el énfasis del liderazgo gerencial; sin embargo, slos participantes de la entrevista señalaron que con las empresas en medio de una competencia global, el entorno general ha vuelto a dar un énfasis abrumador a los resultados. Esto no debe sorprender, dada la importancia que muchos entrevistados le otorgaron a la ética de trabajo y las historias sobre su aprendizaje y el énfasis en experiencias organizacionales enfocadas en resultados previos.

La teoría de atracción-selección-abandono (Schneider, 1987) apoyaría la idea de que estos individuos se sintieron atraídos inicialmente por la industria maquiladora en Ciudad Juárez, porque la cultura orientada a resultados se ajustaba a sus preferencias personales. Estas mismas preferencias permitieron a estas personas prosperar en el entorno y desempeñarse en un nivel que los llevó a ser seleccionados como líderes actuales y futuros. A pesar de que la mayoría de los entrevistados decían que se alejaban del enfoque en los resultados, la teoría apoya esta afirmación de que permanecen en sus organizaciones precisamente debido a la orientación hacia los resultados.

Las teorías predominantes sobre la cultura organizacional están respaldadas por los resultados del OCAI y las percepciones que surgieron durante las entrevistas. Los resultados del OCAI mostraron un fuerte y constante deseo por parte del personal profesional y gerencial de la industria maquiladora en Ciudad juárez, de enfocarse más conscientemente en el componente humano de las empresas.

Las percepciones actuales de la cultura colocan claramente el énfasis organizacional en el cuadrante del Mercado; una cultura que normalmente se caracteriza por ser altamente competitiva, orientada a los resultados, y una que otorga un gran valor a la ganancia. En el estado deseado, los participantes en la encuesta continúan priorizando las características del cuadrante de Mercado sobre todas las demás.

El análisis de chi cuadrada mostró que los grupos demográficos aún conservan una fuerte preferencia por el cuadrante de mercado. Sin embargo, cada pregunta muestra una tendencia mucho mayor hacia el cuadrante del Clan; resultados que muestran el cuadrante del Clan como la primera o segunda prioridad.

El cuadrante del Clan en el OCAI se caracteriza por un énfasis en el desarrollo de los recursos humanos, la moral, el trabajo en equipo y la participación. Este énfasis deseado en el componente humano de la organización está en alineación directa con el objetivo declarado del liderazgo gerencial y lo confirman los comentarios de la mayoría de los entrevistados. Los miembros altamente capacitados, inteligentes y de alto rendimiento del personal administrativo y profesional de la industria maquiladora de Ciudad Juárez están preocupados.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

Les preocupan sus trabajos, las personas que trabajan para ellos y la empresa. Estos profesionales, especialmente los más antiguos del grupo, reconocen que la industria maquiladora se encuentra en medio de lo que probablemente sea un cambio catastrófico en términos del impacto en este tipo de organizaciones.

Los mercados, la tecnología y la necesidad de una presencia manufacturera más global están transformando significativamente la forma en que la maquila fabricará y entregará sus productos a sus clientes. En consecuencia, las personas con los mejores historiales de desempeño de la organización están preocupadas en la manera en que continuarán triunfando en un entorno nuevo e indefinido.

El mensaje percibido en casi todas las entrevistas fue que estos profesionales quieren saber que se les está diciendo la verdad. Que la información tanto buena como mala, sobre su desempeño, su potencial, sus habilidades y experiencias que los calificaría para avanzar en sus empresas es comunicada correctamente. Si bien el personal directivo cree que están enviando ese mensaje, no se escucha de la misma manera en el lado receptor.

Los resultados de esta investigación muestran y confirman la naturaleza integradora e interdependiente de los conceptos clave utilizados como fundamentos teóricos para este estudio de las influencias de la cultura organizacional y el entorno operativo en el desarrollo del liderazgo.

Las observaciones en la industria maquiladora obtenidass a través del enfoque de estos conceptos apoyan la afirmación de que la cultura organizacional impulsa el desarrollo del liderazgo en un grado perceptible, y los líderes desarrollados internamente a través de la organización considerarán antinatural ser la fuerza impulsora detrás del cambio cultural.

El estudio posee varias fortalezas. Una de ellas es la cantidad de empleados encuestados de la industria maquiladora. El enfoque mixto utilizado, permite una mayor generalización de los resultados. El instrumento utilizado representa otra, dada su validez y confiabilidad. Este estudio permitió que el instrumento utilizado se manejara de forma anónima, con lo que se respeto la confidencialidad de los encuestados.

Las entrevistas realizadas y los hallazgos sobre cultura y liderazgo son enriquecedores a la teoría administrativa. Hay una serie de áreas dentro de este tema y en la industria maquiladora que justifican la consideración de futuras investigaciones. Dada la naturaleza de este estudio, un estudio longitudinal adicional con los participantes en este estudio actual podría llevarse a cabo. Una investigación a lo largo del tiempo con este grupo podría revelar indicios de la efectividad del proceso de desarrollo de liderazgo en las empresas maquiladoras.

En particular, los estudios futuros deberían concentrarse en aquellas personas involucradas en el proceso de desarrollo al principio de sus carreras para identificar la efectividad de un cambio de cultura a largo plazo y duradero.

Este estudio tambien posee limitaciones. Como se trata de un estudio de método mixto, la informacion recolectada de los participantes en la investigación se encuentra relacionada con sus sentimientos, percepciones y experiencias en el contexto de la industria maquiladora en ciudad Juárez.

Referencias

Argyris, C. (1970). Intervention theory and method: A behavioral science view. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Avolio, B. y Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly. Volume 16 (3), 315-338.

Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19–31.

Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectation. New York, NY: Free Press.

Bass, B. y Avolio, B. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. Journal of European Industrial Training, 14(5), 21-27.

Bass, B. y Riggio, R. (2006). Transformational leadership. New York, NY: Psychology.

Bauman, Z. (1999). Modernidad líquida. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Blake, R. y Mouton, J. (1964). The managerial grid. Houston, TX: Gulf.

Brown ME, Trevino LK, Harrison DA. 2005. Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. Organ. Behav. Hum. Decis. Process. 97:117–34

Buckingham, M., (2001). Now, discover your strengths. New York: The Free Press.

Burns, J. (2003). Transforming leadership. New York, NY: Grove.

Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Bustillos, S., Rincones, R., Jiménez, P. y Hernández, J. (2009). Los otros nómadas: movilidad laboral internacional de personas altamente calificadas. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Cameron, K. y Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley.

Cohen, J. (1988). Statistical Analysis for the Behavioral Sciences. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Conger, J. (2004). Developing leadership capability: ¿What's inside the black box? Academy of Management Executive, 18(3), 136-140.

Cooke, R. (1997). *Organizational culture inventory*. Chicago: Human Synergistics.

Covey, S. (1993). Los 7 hábitos de la gente eficaz. Paidós, empresa. Barcelona.

Deal, T. y Kennedy, A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Dotlich, D. y Cairo, P. (2006). Head, Heart & Guts, Soundview Executive Book Summaries, December 2006.

Downton, J. (1973). Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process. New York, NY: Free Press.

Drucker, P. (1998), The discipline of innovation. Leader In Leader, Vol. 5 No. 4.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., y Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. Academy of Management Journal, 45(4), 735–744.

Earle, H. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. Journal of Facilities Management 2 (3): 244-257.

Eisner, S. (2005). Managing generation Y. Engineering Management Review 39 (2): 6-18.

Erdem, F., y Satir, C. (2003). Features of organizational culture in manufacturing organizations. Work Study, 52(3), 129-135.

Fiedler, F. E. (1969). Style or circumstance: The leadership enigma. Management Review, 58(8), 25-32.

Gardner, W. y Avolio, B. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. Academy of Management Review, 23, 32 – 58

Greenleaf, R. (1977). Servant leadership. New York: Paulist Press.

Harrison, M. y Shirom, A. (1999). Organizational diagnosis and assessment: Bridging theory and practice. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Hatch, M. (1997). Organization theory: Modern symbolic and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press.

Hernández, J. (2017). Desarrollo organizacional: Teoría, prácticas y casos. México. Pearson Educación.

Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). Desarrollo organizacional: enfoque latinoamericano. México: Pearson educación.

Hersey, P., y Blanchard, K. (1977). Management of organizational behavior: Utilizing human resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hofstede, G. (2001). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies, 35*(1), 1-13.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

House, R. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16, 321-338.

House, R. y Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business, 3, 81-97.

Johnson, G. (2000). Strategy through a cultural lens: Learning from managers' experience. Management Learning, 31(4), 403-426.

Kouzes, J., y Posner, B. (2007). The leadership challenge. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. The Leadership Quarterly, 16(4), 591-615.

McCauley, C., Moxley, R., y Van Velsor, E. (1998). The Center for Creative Leadership handbook of leadership (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass, Inc.

McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York, NY: McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1983). Structure in fives. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Muchinsky, P. (1997). Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology. Thomson Brooks/ Cole Publishing Co.

Park, S. y Rainey, H. (2008). Leadership and Public Service Motivation in US Federal Agencies. International Public Management Journal. 11(1): 109-142.

Paarlburg, L., y Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. Public Administration Review, 70(5), 710–718.

Peiró, J. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. Univ. Psychol. Bogotá, Colombia. 3 (2): 179-186, julio-diciembre.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México. Pearson Educación. Décima edición.

Rummler, G. y Brache, A. (1995). Improving performance: How to manage the white space on the organization chart (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Sashkin, M. (1995). Transformational leadership: A review and synthesis (Working Paper). Washington, DC: The George Washington University, Institute for the Study of Learning.

Sashkin, M., y Rosenbach, W. (2001). A new vision of leadership. In W. Rosenbach y R. L. Taylor (Eds.), Contemporary issues in leadership (5th ed.). Boulder, CO: Westview Press.

Santos, B. (2006). Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social (encuentros en Buenos aires). Clacso Libros.

Schein, E. (1982). Psicología de la organización. México. Prentice Hall.

Schein, E. (1985). Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass.

Seidman, I. (2006). Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences (3rd ed.). New York: Teachers College Press.

Senge, P. (1998), The practice of innovation, Leader in Leader, Vol. 5, p. 9.

Sharkey, L. (1999). Changing organizational culture through leadership development: A case in leadership transformation. Organization Development Journal, 17(3), 29-37.

Stogdill, R. (1975). The evolution of leadership theory. Academy of Management Proceedings. 4-6.

Vaughan, G. B., & Weisman, I. M. (2003). Leadership development: The role of the president-board team. New Directions for Community Colleges, 123, 51-61.

Wang, Y. y Huang, T. (2009). The relationships of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. Social Behavior and Personality, 37(3), 379–392.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organizations. Translated by T. Parsons. New York, NY: Free Press.

Yukl, G. (2006). Leadership in organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A review of theory and research. Journal of Management, 15(2), 251-289.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

[Título en Times New Roman y Negritas No. 14 en Español e Inglés]

Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 1er Autor†*, Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 1er Coautor, Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 2do Coautor y Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 3er Coautor

Institución de Afiliación del Autor incluyendo dependencia (en Times New Roman No.10 y Cursiva)

International Identification of Science - Technology and Innovation

ID 1er Autor: (ORC ID - Researcher ID Thomson, arXiv Author ID - PubMed Autor ID - Open ID) y CVU 1er Autor: (Becario-PNPC o SNI-CONACYT) (No.10 Times New Roman)

ID 1er Coautor: (ORC ID - Researcher ID Thomson, arXiv Author ID - PubMed Autor ID - Open ID) y CVU 1er Coautor: (Becario-PNPC o SNI-CONACYT) (No.10 Times New Roman)

ID 2do Coautor: (ORC ID - Researcher ID Thomson, arXiv Author ID - PubMed Autor ID - Open ID) y CVU 2do Coautor: (Becario-PNPC o SNI-CONACYT) (No.10 Times New Roman)

ID 3er Coautor: (ORC ID - Researcher ID Thomson, arXiv Author ID - PubMed Autor ID - Open ID) y CVU 3er Coautor: (Becario-PNPC o SNI-CONACYT) (No.10 Times New Roman)

(Indicar Fecha de Envío: Mes, Día, Año); Aceptado (Indicar Fecha de Aceptación: Uso Exclusivo de ECORFAN)

Resumen (En Español, 150-200 palabras)

Objetivos
Metodología
Contribución

Indicar 3 palabras clave en Times New Roman y Negritas No. 10 (En Español)

Resumen (En Inglés, 150-200 palabras)

Objetivos
Metodología
Contribución

Indicar 3 palabras clave en Times New Roman y Negritas No. 10 (En Inglés)

Citación: Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 1er Autor†*, Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 1er Coautor, Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 2do Coautor y Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 3er Coautor. Título del Artículo Revista de Formación de Recursos Humanos. Año 1-1: 1-11 (Times New Roman No. 10)

* Correspondencia del Autor (ejemplo@ejemplo.org)
† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Texto redactado en Times New Roman No.12, espacio sencillo.

Explicación del tema en general y explicar porque es importante.

¿Cuál es su valor agregado respecto de las demás técnicas?

Enfocar claramente cada una de sus características

Explicar con claridad el problema a solucionar y la hipótesis central.

Explicación de las secciones del Artículo

Desarrollo de Secciones y Apartados del Artículo con numeración subsecuente

[Título en Times New Roman No.12, espacio sencillo y Negrita]

Desarrollo de Artículos en Times New Roman No.12, espacio sencillo.

Inclusión de Gráficos, Figuras y Tablas-Editables

En el *contenido del Artículo* todo gráfico, tabla y figura debe ser editable en formatos que permitan modificar tamaño, tipo y número de letra, a efectos de edición, estas deberán estar en alta calidad, no pixeladas y deben ser notables aun reduciendo la imagen a escala.

[Indicando el título en la parte inferior con Times New Roman No. 10 y Negrita]

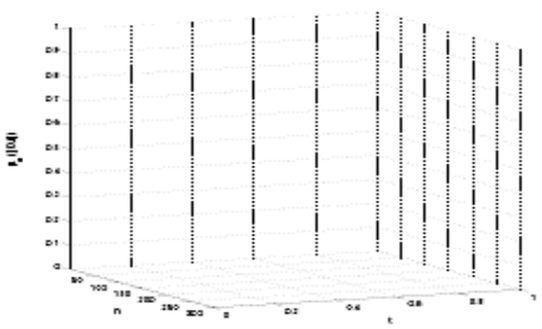


Gráfico 1 Titulo y *Fuente (en cursiva)*

No deberán ser imágenes, todo debe ser editable.

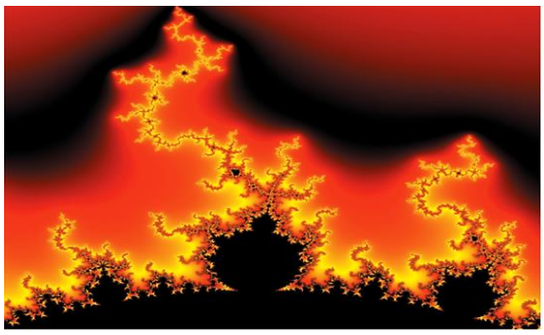


Figura 1 Titulo y *Fuente (en cursiva)*

No deberán ser imágenes, todo debe ser editable.

Tabla 1 Titulo y *Fuente (en cursiva)*

No deberán ser imágenes, todo debe ser editable.

Cada Artículo deberá presentar de manera separada en **3 Carpetas**: a) Figuras, b) Gráficos y c) Tablas en formato .JPG, indicando el número en Negrita y el Titulo secuencial.

Para el uso de Ecuaciones, señalar de la siguiente forma:

$$Y_{ij} = \alpha + \sum_{h=1}^{r} \beta_h X_{hij} + u_j + e_{ij} \qquad (1)$$

Deberán ser editables y con numeración alineada en el extremo derecho.

Metodología a desarrollar

Dar el significado de las variables en redacción lineal y es importante la comparación de los criterios usados

Resultados

Los resultados deberán ser por sección del Artículo.

Anexos

Tablas y fuentes adecuadas.

Agradecimiento

Indicar si fueron financiados por alguna Institución, Universidad o Empresa.

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

Conclusiones

Explicar con claridad los resultados obtenidos y las posibilidades de mejora.

Referencias

Utilizar sistema APA. No deben estar numerados, tampoco con viñetas, sin embargo en caso necesario de numerar será porque se hace referencia o mención en alguna parte del Artículo.

Utilizar Alfabeto Romano, todas las referencias que ha utilizado deben estar en el Alfabeto romano, incluso si usted ha citado un Artículo, libro en cualquiera de los idiomas oficiales de la Organización de las Naciones Unidas (Inglés, Francés, Alemán, Chino, Ruso, Portugués, Italiano, Español, Árabe), debe escribir la referencia en escritura romana y no en cualquiera de los idiomas oficiales.

Ficha Técnica

Cada Artículo deberá presentar un documento Word (.docx):

Nombre de la Revista
Título del Artículo
Abstract
Keywords
Secciones del Artículo, por ejemplo:

1. *Introducción*
2. *Descripción del método*
3. *Análisis a partir de la regresión por curva de demanda*
4. *Resultados*
5. *Agradecimiento*
6. *Conclusiones*
7. *Referencias*

Nombre de Autor (es)
Correo Electrónico de Correspondencia al Autor
Referencias

Requerimientos de Propiedad Intelectual para su edición:

-Firma Autógrafa en Color Azul del Formato de Originalidad del Autor y Coautores

-Firma Autógrafa en Color Azul del Formato de Aceptación del Autor y Coautores

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

Reserva a la Política Editorial

Revista de Formación de Recursos Humanos se reserva el derecho de hacer los cambios editoriales requeridos para adecuar los Artículos a la Política Editorial del Research Journal. Una vez aceptado el Artículo en su versión final, el Research Journal enviará al autor las pruebas para su revisión. ECORFAN® únicamente aceptará la corrección de erratas y errores u omisiones provenientes del proceso de edición de la revista reservándose en su totalidad los derechos de autor y difusión de contenido. No se aceptarán supresiones, sustituciones o añadidos que alteren la formación del Artículo.

Código de Ética – Buenas Prácticas y Declaratoria de Solución a Conflictos Editoriales

Declaración de Originalidad y carácter inédito del Artículo, de Autoría, sobre la obtención de datos e interpretación de resultados, Agradecimientos, Conflicto de intereses, Cesión de derechos y distribución

La Dirección de ECORFAN-México, S.C reivindica a los Autores de Artículos que su contenido debe ser original, inédito y de contenido Científico, Tecnológico y de Innovación para someterlo a evaluación.

Los Autores firmantes del Artículo deben ser los mismos que han contribuido a su concepción, realización y desarrollo, así como a la obtención de los datos, la interpretación de los resultados, su redacción y revisión. El Autor de correspondencia del Artículo propuesto requisitara el formulario que sigue a continuación.

Título del Artículo:

- El envío de un Artículo a Revista de Formación de Recursos Humanos emana el compromiso del autor de no someterlo de manera simultánea a la consideración de otras publicaciones seriadas para ello deberá complementar el Formato de Originalidad para su Artículo, salvo que sea rechazado por el Comité de Arbitraje, podrá ser retirado.

- Ninguno de los datos presentados en este Articulo ha sido plagiado ó inventado. Los datos originales se distinguen claramente de los ya publicados. Y se tiene conocimiento del testeo en PLAGSCAN si se detecta un nivel de plagio Positivo no se procederá a arbitrar.

- Se citan las referencias en las que se basa la información contenida en el Artículo, así como las teorías y los datos procedentes de otros Artículos previamente publicados.

- Los autores firman el Formato de Autorización para que su Artículo se difunda por los medios que ECORFAN-México, S.C. en su Holding Spain considere pertinentes para divulgación y difusión de su Artículo cediendo sus Derechos de Obra.

- Se ha obtenido el consentimiento de quienes han aportado datos no publicados obtenidos mediante comunicación verbal o escrita, y se identifican adecuadamente dicha comunicación y autoría.

- El Autor y Co-Autores que firman este trabajo han participado en su planificación, diseño y ejecución, así como en la interpretación de los resultados. Asimismo, revisaron críticamente el trabajo, aprobaron su versión final y están de acuerdo con su publicación.

- No se ha omitido ninguna firma responsable del trabajo y se satisfacen los criterios de Autoría Científica.

- Los resultados de este Artículo se han interpretado objetivamente. Cualquier resultado contrario al punto de vista de quienes firman se expone y discute en el Artículo.

Copyright y Accesso

La publicación de este Artículo supone la cesión del copyright a ECORFAN-Mexico, S.C en su Holding Spain para su Revista de Formación de Recursos Humanos, que se reserva el derecho a distribuir en la Web la versión publicada del Artículo y la puesta a disposición del Artículo en este formato supone para sus Autores el cumplimiento de lo establecido en la Ley de Ciencia y Tecnología de los Estados Unidos Mexicanos, en lo relativo a la obligatoriedad de permitir el acceso a los resultados de Investigaciones Científicas.

Título del Artículo:

Nombre y apellidos del Autor de contacto y de los Coautores	Firma
1.	
2.	
3.	
4.	

Principios de Ética y Declaratoria de Solución a Conflictos Editoriales

Responsabilidades del Editor

El Editor se compromete a garantizar la confidencialidad del proceso de evaluación, no podrá revelar a los Árbitros la identidad de los Autores, tampoco podrá revelar la identidad de los Árbitros en ningún momento.

El Editor asume la responsabilidad de informar debidamente al Autor la fase del proceso editorial en que se encuentra el texto enviado, así como de las resoluciones del arbitraje a Doble Ciego.

El Editor debe evaluar los manuscritos y su contenido intelectual sin distinción de raza, género, orientación sexual, creencias religiosas, origen étnico, nacionalidad, o la filosofía política de los Autores.

El Editor y su equipo de edición de los Holdings de ECORFAN® no divulgarán ninguna información sobre Artículos enviado a cualquier persona que no sea el Autor correspondiente.

El Editor debe tomar decisiones justas e imparciales y garantizar un proceso de arbitraje por pares justa.

Responsabilidades del Consejo Editorial

La descripción de los procesos de revisión por pares es dado a conocer por el Consejo Editorial con el fin de que los Autores conozcan cuáles son los criterios de evaluación y estará siempre dispuesto a justificar cualquier controversia en el proceso de evaluación. En caso de Detección de Plagio al Artículo el Comité notifica a los Autores por Violación al Derecho de Autoría Científica, Tecnológica y de Innovación.

Responsabilidades del Comité Arbitral

Los Árbitros se comprometen a notificar sobre cualquier conducta no ética por parte de los Autores y señalar toda la información que pueda ser motivo para rechazar la publicación de los Artículos. Además, deben comprometerse a mantener de manera confidencial la información relacionada con los Artículos que evalúan.

Cualquier manuscrito recibido para su arbitraje debe ser tratado como documento confidencial, no se debe mostrar o discutir con otros expertos, excepto con autorización del Editor.

Los Árbitros se deben conducir de manera objetiva, toda crítica personal al Autor es inapropiada.

Los Árbitros deben expresar sus puntos de vista con claridad y con argumentos válidos que contribuyan al que hacer Científico, Tecnológica y de Innovación del Autor.

Los Árbitros no deben evaluar los manuscritos en los que tienen conflictos de intereses y que se hayan notificado al Editor antes de someter el Artículo a evaluación.

Responsabilidades de los Autores

Los Autores deben garantizar que sus Artículos son producto de su trabajo original y que los datos han sido obtenidos de manera ética.

Los Autores deben garantizar no han sido previamente publicados o que no estén siendo considerados en otra publicación seriada.

Los Autores deben seguir estrictamente las normas para la publicación de Artículos definidas por el Consejo Editorial.

Los Autores deben considerar que el plagio en todas sus formas constituye una conducta no ética editorial y es inaceptable, en consecuencia, cualquier manuscrito que incurra en plagio será eliminado y no considerado para su publicación.

Los Autores deben citar las publicaciones que han sido influyentes en la naturaleza del Artículo presentado a arbitraje.

Servicios de Información

Indización - Bases y Repositorios

LATINDEX (Revistas Científicas de América Latina, España y Portugal)
RESEARCH GATE (Alemania)
GOOGLE SCHOLAR (Índices de citaciones-Google)
REDIB (Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico- CSIC)
MENDELEY (Gestor de Referencias bibliográficas)

Servicios Editoriales:

Identificación de Citación e Índice H.
Administración del Formato de Originalidad y Autorización.
Testeo de Artículo con PLAGSCAN.
Evaluación de Artículo.
Emisión de Certificado de Arbitraje.
Edición de Artículo.
Maquetación Web.
Indización y Repositorio
Traducción.
Publicación de Obra.
Certificado de Obra.
Facturación por Servicio de Edición.

Política Editorial y Administración

244 - 2 Itzopan Calle. La Florida, Ecatepec Municipio México Estado, 55120 Código postal, MX. Tel: +52 1 55 2024 3918, +52 1 55 6159 2296, +52 1 55 4640 1298; Correo electrónico: contact@ecorfan.org
www.ecorfan.org

ECORFAN®

Editora en Jefe
RAMOS-ESCAMILLA, María. PhD

Redactor Principal
SERRUDO-GONZALES, Javier. BsC

Asistente Editorial
ROSALES-BORBOR, Eleana. BsC
SORIANO-VELASCO, Jesús. BsC

Director Editorial
PERALTA-CASTRO, Enrique. MsC

Editor Ejecutivo
MIRANDA-GARCIA, Marta. PhD

Editores de Producción
ESCAMILLA-BOUCHAN, Imelda. PhD
LUNA-SOTO, Vladimir. PhD

Administración Empresarial
REYES-VILLAO, Angélica. BsC

Control de Producción
RAMOS-ARANCIBIA Alejandra. BsC
DÍAZ-OCAMPO Javier. BsC

Editores Asociados
OLIVES-MALDONADO, Carlos. MsC
MIRANDA-GARCIA, Marta. PhD
CHIATCHOUA, Cesaire. PhD
SUYO-CRUZ, Gabriel. PhD
CENTENO-ROA, Ramona. MsC
ZAPATA-MONTES, Nery Javier. PhD
ALAS-SOLA, Gilberto Américo. PhD
MARTÍNEZ-HERRERA, Erick Obed. MsC
ILUNGA-MBUYAMBA, Elisée. MsC
IGLESIAS-SUAREZ, Fernando. MsC
VARGAS-DELGADO, Oscar. PhD

Publicidad y Patrocinio
(ECORFAN®- Mexico- Bolivia- Spain- Ecuador- Cameroon- Colombia- El Salvador- Guatemala- Nicaragua- Peru- Paraguay- Democratic Republic of The Congo- Taiwan),sponsorships@ecorfan.org

Licencias del Sitio
03-2010-032610094200-01-Para material impreso, 03-2010-031613323600-01-Para material electrónico, 03-2010-032610105200-01-Para material fotográfico, 03-2010-032610115700-14-Para Compilación de Datos, 04 -2010-031613323600-01-Para su página Web, 19502-Para la Indización Iberoamericana y del Caribe, 20-281 HB9-Para la Indización en América Latina en Ciencias Sociales y Humanidades, 671-Para la Indización en Revistas Científicas Electrónicas España y América Latina, 7045008-Para su divulgación y edición en el Ministerio de Educación y Cultura-España, 25409-Para su repositorio en la Biblioteca Universitaria-Madrid, 16258-Para su indexación en Dialnet, 20589-Para Indización en el Directorio en los países de Iberoamérica y el Caribe, 15048-Para el registro internacional de Congresos y Coloquios. financingprograms@ecorfan.org

Oficinas de Gestión
244 Itzopan, Ecatepec de Morelos–México.
21 Santa Lucía, CP-5220. Libertadores -Sucre–Bolivia.
38 Matacerquillas, CP-28411. Moralzarzal –Madrid-España.
18 Marcial Romero, CP-241550. Avenue, Salinas l - Santa Elena-Ecuador.
1047 La Raza Avenue -Santa Ana, Cusco-Peru.
Boulevard de la Liberté, Immeuble Kassap, CP-5963.Akwa- Douala-Cameroon.
Southwest Avenue, San Sebastian – León-Nicaragua.
6593 Kinshasa 31 – Republique Démocratique du Congo.
San Quentin Avenue, R 1-17 Miralvalle - San Salvador-El Salvador.
16 Kilometro, American Highway, House Terra Alta, D7 Mixco Zona 1-Guatemala.
105 Alberdi Rivarola Captain, CP-2060. Luque City- Paraguay.
Distrito YongHe, Zhongxin, calle 69. Taipei-Taiwán.

Revista de Formación de Recursos Humanos

"Análisis del desempeño laboral y competitividad en una pequeña industria manufacturera"
CARMONA-MARTINEZ, Reynaldo, DE LA GARZA-CIENFUEGOS, Sandra, VAZQUEZ-LUNDEZ, Jorge Luis y ARRIAGA-VALDEZ, Andrea Carolina

"Propuesta de reclutamiento 2.0 como ventaja competitiva para la contratación de talento humano en las organizaciones"
RUÍZ-VALDÉS, Susana, RUÍZ-TAPIA, Juan Alberto
Universidad Autónoma del Estado de México

"La sana convivencia y la gestión humana como detonador de la productividad organizacional"
LAGUNA-AGUILAR, Fabiola María del Carmen, MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, Sergio, SERRANO-CABALLERO, Amando Gabriel y LARA- GÓMEZ, Graciela
Universidad Tecnológica Tula-Tepeji
Universidad Autónoma de Querétaro

"La influencia de la Cultura Organizacional y el liderazgo en las empresas"
AGUILAR-ARELLANO, Manuel
Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez