ISSN 2444-4979

Revista de Formación de Recursos Humanos

Volumen 4 Número 13 — Julio — Septiembre - 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 13, de Julio a Septiembre 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 Septiembre 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, *Bienestar laboral en empleados de empresas hoteleras de Villahermosa, Tabasco*, por CRUZ-VELAZCO, Jessica & ÁGUILAR-MORALES, Norma, con adscripción en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, como siguiente artículo presentamos, *Gestión de Recursos Humanos de 60 años o más en el Sector Público de Salud Pública*, por CERVANTES-MOLINA, Lilian, HUERTA-XINGÚ, Francisco y HERNÁNDEZ-SUÁREZ, Alejandro, con adscripción en la Universidad Autónoma del Estado de México, como siguiente artículo presentamos, *La empleabilidad como fortaleza del cambio en la gestión del capital humano: flexibilidad, compromiso y aprendizaje*, por HUERTA-XINGÚ, Francisco, CERVANTES-MOLINA, Lilian y HERNÁNDEZ-SUÁREZ, Alejandro, con adscripción en la Universidad Autónoma del Estado de México, como último artículo presentamos, *Liderazgo y sustentabilidad en pequeñas organizaciones en Monclova, Coahuila*, por DE LA GARZA-CIENFUEGOS, Sandra, VAZQUEZ-LUNDEZ, Jorge Luis, ARMENDARIZ-MARTINEZ, Juan Francisco y TRINIDAD-NEIRA, Juanita Elizabeth.

Contenido

Artículo	Página
Bienestar laboral en empleados de empresas hoteleras de Villahermosa, Tabasco CRUZ-VELAZCO, Jessica & ÁGUILAR-MORALES, Norma *Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*	1-11
Gestión de Recursos Humanos de 60 años o más en el Sector Público de Salud Pública CERVANTES-MOLINA, Lilian, HUERTA-XINGÚ, Francisco y HERNÁNDEZ-SUÁREZ, Alejandro *Universidad Autónoma del Estado de México*	12-24
La empleabilidad como fortaleza del cambio en la gestión del capital humano: flexibilidad, compromiso y aprendizaje HUERTA-XINGÚ, Francisco, CERVANTES-MOLINA, Lilian y HERNÁNDEZ-SUÁREZ, Alejandro *Universidad Autónoma del Estado de México*	25-36
Liderazgo y sustentabilidad en pequeñas organizaciones en Monclova, Coahuila DE LA GARZA-CIENFUEGOS, Sandra, VAZQUEZ-LUNDEZ, Jorge Luis, ARMENDARIZ-MARTINEZ, Juan Francisco y TRINIDAD-NEIRA, Juanita Elizabeth	37-42

Artículo **Revista de Formación de Recursos Humanos**
Septiembre 2018 Vol. 4 No.13 1-11

Bienestar laboral en empleados de empresas hoteleras de Villahermosa, Tabasco

Labor well-being in employees of hotel companies in Villahermosa, Tabasco

CRUZ-VELAZCO, Jessica*† & ÁGUILAR-MORALES, Norma

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Av. Universidad s/n Zona de la cultura, Col. Magisterial CP. 86040 Villahermosa, Tabasco

ID 1er Autor: *Jessica, Cruz-Velazco*

ID 1er Coautor: *Norma, Águilar-Morales*

Recibido Junio 10, 2018; Aceptado Septiembre 30, 2018

Resumen

Este artículo expone la relación de la teoría de las demandas y los recursos con el bienestar laboral, tiene como objetivo realizar un análisis del bienestar laboral en empresas hoteleras de Villahermosa a través del grado de satisfacción de los empleados respecto a las experiencias en sus empleos. El método empleado fue el estudio de caso, la población objeto de estudio estuvo integrada por 100 empleados de empresas dedicadas a los servicios de alojamiento temporal y el instrumento fue el CVT-GOHISALO. Los datos fueron analizados con estadística descriptiva y por medio del análisis ANOVA. En el diagnóstico del bienestar laboral se pudo observar que tiende al nivel más alto, por lo tanto es posible inferir que su nivel de satisfacción con las condiciones de sus empleos en términos de bienestar laboral tiende a la máxima.

Bienestar laboral, Condiciones de trabajo, Teoría DRL

Abstract

This article exposes the relation of the theory of demands and resources with the well-being of work, aims at the analysis of the labor welfare in the hotel companies of Villahermosa through the degree of satisfaction of the employees with respect to the experiences in their jobs. The method used was the case study, the population under study was composed of 100 employees of companies dedicated to temporary accommodation services and the instrument was the CVT-GOHISALO. The data were analyzed with descriptive statistics and by means of the ANOVA analysis. In the diagnosis of work well-being, one could look at the highest level; therefore, it is possible to infer that their level of satisfaction with the conditions of their jobs in the terms of labor welfare tends to the maximum.

Employees well-being, Working conditions, JDR Theory

Citación: CRUZ-VELAZCO, Jessica & ÁGUILAR-MORALES, Norma. Bienestar laboral en empleados de empresas hoteleras de Villahermosa, Tabasco. Revista de Formación de Recursos Humanos. 2018, 4-13: 1-11.

* Correspondencia del Autor (jesyk14@hotmail.com)
† Investigador contribuyendo como primer Autor.

Introducción

A nivel mundial la Organización Mundial de la Salud (OMS) considera imperativo diseñar ambientes de trabajo psicológicamente saludables que incrementen el bienestar de los empleados y a su vez contribuyan al rendimiento, la productividad de las organizaciones y la reducción de los riesgos psicosociales en los trabajadores.

Dada la importancia de la medición del bienestar laboral y bajo la tendencia de ser un tema de alta prioridad para las compañías es que las políticas y legislaciones de los gobiernos, así como las iniciativas públicas y privadas, contribuyen a la promoción de empresas saludables, a través del desarrollo de políticas y prácticas de salud y seguridad, y la promoción de mejoras en los sistemas y condiciones de trabajo.

Hoy en día un creciente número de empresas se suman al interés por atender el bienestar labora de sus empleados al convertirse en un tema prioritario en a agenda de los recursos humanos en el ambiente organizacional, ya que no únicamente se centra en la satisfacción de los empleados al mismo tiempo lo hace en términos de productividad y en la mejora del entorno laboral para los negocios (Buelvas, Oviedo-Trespalacios, & Amaya, 2013) (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1983).

Justificación

De acuerdo con (Guest, 2017) e (Infocop, 2017) las empresas son el lugar físico en el que las personas pasan la mayor cantidad de tiempo; por lo tanto las condiciones y características particulares de estos ambientes repercuten en la salud física y mental de los trabajadores, influyendo no solo en el bienestar físico y mental que experimentan, sino en múltiples aspectos de la vida personal y la vida laboral.

Dentro de los estudios organizacionales el estudio del bienestar laboral ha llegado a ser considerado como una fuente de satisfacción y realización personal al mismo tiempo que permite aumentar la producción de los bienes y servicios con una mejor utilización de los factores favorecedores del mismo con especial atención en las condiciones de trabajo de los empleados (Ghiglione, 2011) (Laca, Mejía, & Gondra, 2006).

De acuerdo con Perez-Zapata, Peralta-Montecinos, & Fernandez-Davila, (2014) el estudio del bienestar de los trabajadores se refiere principalmente a las condiciones del entorno laboral como medida de éxito; la cual permite alcanzar los objetivos definidos por las organizaciones. Es por ello que la importancia de la medición del estado de bienestar de los empleados radica en que existe una necesidad imperativa de desarrollar organizaciones sanas; las cuales promuevan la salud en el lugar de trabajo.

Problemática

A partir del estudio del Bienestar emocional y desarrollo humano en el trabajo elaborado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPV] el gobierno mexicano se abocó a la tarea de impulsar estudios en torno a los ambientes de trabajo dado que a partir del conocimiento de aquellos factores de carácter psicosociales que inciden en el bienestar de los empleados será posible impulsar el desarrollo humano en el trabajo en las industrias de México; por lo anterior se considera oportuno elaborar un estudio del bienestar laboral a fin de contribuir en el análisis del concepto en los empleados del sureste de México.

Hipótesis

Existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción del grado de satisfacción del bienestar laboral de los empleados entre las dimensiones y las variables sociodemográficas en las empresas hoteleras de Villahermosa.

Objetivos

Objetivo general

Realizar un análisis del bienestar laboral en empresas hoteleras de Villahermosa a través del grado de satisfacción de los empleados respecto a las experiencias en sus empleos.

Objetivos específicos

– Analizar el perfil sociodemográfico de los participantes.
– Identificar las dimensiones que tienen mayor impacto en la CVL de los trabajadores de las empresas hoteleras.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

– Analizar las dimensiones del instrumento en relación a las variables socio demográficas: estado civil y antigüedad.

Marco teórico

La teoría de las demandas y los recursos laborales trata de explicar cómo ambos tienen efectos en los empleados, sobre todo en aspectos motivacionales y de relaciones con el puesto de trabajo a través de las experiencias y percepciones personales de cada uno ligadas a su puesto de trabajo y las actividades laborales que desempeñan en una organización (A. Bakker & Demerouti, 2014).

Bakker & Demerouti, (2017) proponen la existencia de la relación de la teoría de las demandas y los recursos con otras variables organizacionales y que a través de su estudio es posible predecir aspectos como el bienestar laboral percibido por los trabajadores en un medio ambiente de trabajo específico (Bakker & Demerouti, 2014)

Teoría de las demandas y los recursos laborales

Desde la década de los 80's diversos estudios han demostrado que la características de un puesto de trabajo y el entorno en el que este se desenvuelve tienen un profundo impacto en el bienestar de los empleados sobre todo en aspectos de burnout y engagement.

Por ejemplo, investigaciones han revelado que aquellos empleos que experimentan una alta demanda de trabajar bajo presión donde no existe un diseño de puesto específico y las condiciones del lugar no son las óptimas para el desarrollo de sus actividades resultan en empleados exhaustos y poco comprometidos con la organización; mientras que en aquellos en los que existen relaciones saludables, apoyo a los empleados, autonomía, condiciones físicas del lugar óptimas, retroalimentación y un proceso motivacional continuo resulta en niveles de engagement y compromiso organizacional elevados.

El propósito principal del modelo de las demandas y los recursos laborales (JD-R) es el de referenciar como las características laborales influyen en el bienestar de los colaboradores.

Demandas laborales

Las demandas laborales se refieren a todos aquellos aspectos físicos, sociales y organizacionales que requiere un esfuerzo sostenido asociado a cierto costo ya sea físico o mental y, por lo tanto, están asociados con ciertos costos fisiológicos y / o psicológicos.

Los ejemplos más representativos de las demandas laborales son la gran presión y exigencia de un puesto de trabajo, el entorno físico desfavorable y una interacción emocionalmente exigente para el trabajador con los jefes y los clientes.

Aunque las demandas laborales no son necesariamente negativas, pueden convertirse en factores de estrés laboral; es por ello que satisfacerlas requiere de especial atención cuando el propósito es generar en los empleados un pleno nivel de bienestar laboral

Recursos laborales

Los recursos laborales se entienden como aquellos aspectos del trabajo que bien pueden ser físicos, psicológicos, organizacionales o sociales los cuales tienen la capacidad de reducir las exigencias del trabajo y los costos fisiológicos y psicológicos asociados.

Dada la naturaleza de estos recursos laborales es que son decisivos en la consecución de los objetivos y metas del trabajo, al mismo tiempo que son capaces de estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y desarrollo de un colaborador (A. B. Bakker & Demerouti, 2014) (Bakker & Oerlemans, 2012) (A. B. Bakker & Demerouti, 2018) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

A pesar de que las demandas y los recursos laborales inician en procesos distintos, existe una relación que explica la posibilidad de generar efectos conjuntos, por lo tanto esta teoría fundamenta el hecho de que al interactuar las demandas y los recursos estos se convierten en predictores del bienestar laboral e influir en la productividad y rendimiento de los empleados de dos maneras.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

La primera interacción es aquella que se da en la que los recursos amortiguan el impacto de las demandas en el estrés/malestar/insatisfacción en el trabajo, a través de recursos como el apoyo social, la autonomía, la retroalimentación sobre el desempeño y las oportunidades de desarrollo pueden mitigar el impacto de las demandas laborales (presión de trabajo, exigencias emocionales, etc.) y disminuir los niveles de malestar en los trabajadores y traducirlos en engagement y compromiso organizacional.

Por lo tanto es importante que los trabajadores dispongan de los recursos necesarios para afrontar sus laborales diarias.

La segunda interacción se da cuando las demandas del trabajo amplifican los recursos resultando en motivación y engagement. En este sentido los recursos laborales cobran importancia ya que tienen mayor impacto en el engagement cuando las demandas son elevadas.

A partir de lo anterior Bakker & Demerouti (2014), concluyen que los recursos laborales impactan directamente en aspectos motivacionales y de entusiasmo por el trabajo en los empleados.

Bienestar laboral

De acuerdo con Calderón, Murillo, & Torres, (2003) las primeras aproximaciones al termino de bienestar laboral datan sus inicios a partir de las modificaciones de los espacios físicos de trabajo con el fin de minimizar las interferencias entre el personal y la realización de sus tareas correspondientes.

Es por ello que el bienestar del empleado representa tanto facetas físicas y mentales como emocionales de la salud de los trabajadores, actuando sinérgicamente para afectar a los individuos de una manera positiva-negativa y compleja (Grawitch, Munz, & Gottschalk, 2006).

No existe un acuerdo general sobre los mejores indicadores del bienestar de los empleados, sin embargo investigaciones han concluido en que el nivel de bienestar laboral tiene consecuencias para la organización (Grawitch et al., 2006). Las investigaciones que se han desarrollado en las últimas dos décadas sobre bienestar laboral han estado enfocadas dentro del marco de la salud ocupacional en tres vías principales:

1. El mantenimiento y la promoción de la salud de los trabajadores y de su capacidad de trabajo.

2. El mejoramiento de los ambientes de trabajo y las condiciones físicas que brinden a los empleados seguridad y salud.

3. El desarrollo de una organización y cultura de trabajo con énfasis en la salud ocupacional.

Es por ello que dicho campo de estudio se ha centrado específicamente en la salud en el trabajo; en el balance de las demandas de los puestos de trabajo en equilibrio con los recursos organizacionales con la finalidad de desarrollar un ambiente de trabajo satisfactorio y saludable que permita contar con empleados activos, productivos, libres de enfermedades ocupacionales y no ocupacionales, motivados satisfechos y comprometidos con sus organizaciones (Patlán, 2016) Goetzel, 2003; Jones, Flynn y Kelloway, 1995; Yeung y Berman, 1997).

Con el paso de los años este énfasis se estableció en la mejora de las condiciones psicológicas y morales y físicas de los espacios de trabajo para los empleados.

Por su parte, Blanch (Josep M., Miguel, Leonor, & Genís, 2010) define el bienestar laboral como el conjunto de juicios valorativos respecto a las reacciones emocionales en relación con el grado en que la propia experiencia en el trabajo es vivida en términos de satisfacción o insatisfacción.

Para la Organización Internacional del Trabajo (2016) el bienestar laboral es la combinación de principalmente de aspectos psicológicos como son los pensamientos, emociones y comportamientos, a su vez incluye los de tipo social, del ambiente y culturales.

Por lo tanto el bienestar laboral en esencia intenta responder al nivel de satisfacción de las necesidades de los empleados dentro del contexto organizacional como personal en relación al trabajo (Ramírez, 2015)(Laca et al., 2006).

ECORFAN® Todos los derechos reservados

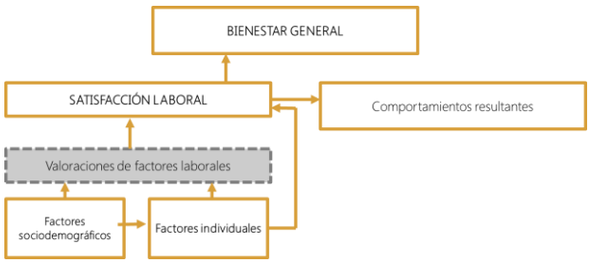


Figura 1 Modelo de satisfacción laboral y comportamientos resultantes

Para Restrepo & López, (2013) el bienestar laboral es el grado óptimo de satisfacción del trabajador, es un estado dinámico de la mente que se manifiesta a través de conductas y comportamientos los cuales son incentivados por las necesidades y las expectativas del trabajador, mientras que para (Gómez, 2015) es quizá la meta más importante dentro de una organización, ya que es un indicador positivo de las acciones que toma cualquier compañía con el fin de hacer de la experiencia del trabajador en la organización algo que fomente el buen desempeño y por lo tanto permita alcanzar mejores resultados.

Es por ello que la investigación sobre el bienestar de los empleados ha producido una larga lista de demandas de trabajo y recursos laborales como predictores potenciales, que no solo incluyen altas demandas psicológicas y físicas de trabajo, recompensas y autonomía, sino también demandas de tipo emocional, de apoyo social de colegas, apoyo de supervisión y retroalimentación del desempeño.

Como resultado, el bienestar de los empleados está estrechamente relacionado con la satisfacción en el trabajo, la satisfacción con la vida, las emociones positivas y la calidad de vida laboral que sirven como un indicador eficaz del bienestar en el contexto de la organización.

En pocas palabras, el bienestar del empleado se define ampliamente como la evaluación general de la vida, como la calidad general de la experiencia y el funcionamiento del empleado en el trabajo, incluida la satisfacción con la vida laboral y el afecto positivo que influyen en el rendimiento individual.

De acuerdo con (Fuentes, 2012) (Nader, Bernate, & Santa-Bárbara, 2014) los empleados más satisfechos y saludables aumentan su esfuerzo, sus contribuciones y su productividad.

En sentido amplio, el bienestar de los empleados consiste no solo en la felicidad de los empleados, sino también en la satisfacción, la calidad de la vida laboral y el trabajo, por lo tanto tiene una influencia positiva en el rendimiento organizacional al disminuir el ausentismo, rotación y esfuerzo discrecional de los empleados y aumentar el compromiso así como el desempeño laboral.(Quintero Niria, Africano Nelly, 2008), (Ramos, 2014)(Flores & Madero, 2012), (Alves, Cirera, & Giuliani, 2013)(Sum, 2015).

Estudios anteriores también sugieren algunos factores que influyen en el bienestar de los empleados, la mayoría de los cuales enfatizan factores individuales como el estrés laboral, la personalidad y el equilibrio trabajo-familia (Montoya-Zuluaga & Moreno-Moreno, 2012), (Wan et al., 2012) o características laborales como la cantidad de trabajo (Ureña-Bonilla & Castro-Sancho, 2009).

Aunque esos estudios contribuyen a nuestra comprensión de por qué los empleados pueden tener (o no) un alto nivel de bienestar en una organización, la forma en que las organizaciones pueden mejorar el bienestar de los empleados es relativamente menos explorada (Liang-Chih, Ahlstrom, Yun-Ping, Shu-Yuan, & Meng-Jung, 2016).

Dado que uno de los activos más importantes de una organización es su personal, se vuelve imprescindible y necesario tomar medidas que fomenten el bienestar laboral de los empleados, con el propósito de resguardar no sólo la integridad física y psicológica de los trabajadores sino también la rentabilidad de la compañía, sobre todo cuando existe una asociación tan directa con los resultados económicos y el logro de la eficiencia organizacional (Echevarría & Santiago, 2016).

Estudiosos del campo del bienestar laboral como Josep Blanch (2010) sugiere en su modelo de investigación realizar el análisis del bienestar en las empresas a partir de dos dimensiones principales: bienestar psicosocial (afectos, competencias y expectativas) y los efectos resultantes.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Es por ello que la teoría de los recursos y las demandas dentro del modelo de bienestar laboral fundamenta que la experiencia de estar bien en la vida y en el trabajo confluyen factores situacionales y personales, de ahí deriva la coexistencia, a través del cual la persona trabajadora aparece no sólo como el escenario de manifestación del bienestar laboral, sino también como un decisivo factor de producción del mismo.

Desde esta óptica, el estado de bienestar laboral es tratado generalmente como consecuencia de un motivador personal u organizacional en torna a las condiciones del medio ambiente de trabajo (Moreno-Jiménez & Báez León, 2011) (Sum, 2015).

En este contexto, las condiciones de trabajo se conciben como el conjunto de circunstancias y características ecológicas, técnicas, económicas, sociales, políticas, jurídicas y organizativas bajo las cuales se desarrollan la actividad y las relaciones en el trabajo. La literatura científica revela que la configuración de este escenario tiene efectos sobre la calidad del trabajo en sí; sobre el bienestar, la salud, la seguridad, la motivación, el compromiso, la satisfacción y el desempeño en las organizaciones y, también, sobre una variedad de disfunciones como el conflicto, el ausentismo, el presentismo, la rotación y las lesiones o enfermedades ocupacionales.

Los criterios para clasificar las condiciones de trabajo son diversos y, sin embargo, existe un alto consenso con respecto a algunas dimensiones básicas que incluyen los entornos físicos y sociales; organización y características de las tareas (requisitos cualitativos y cuantitativos, demandas de roles, horas de trabajo y horas de trabajo); salud y seguridad; y tipo y calidad del contrato de (Díaz et al., 2014)(Álvarez Pérez, Castro Casal, & Vila Vázquez, 2014) (Larouche & Trudel, 1983) (Blanch, Sahagún, & Cervantes, 2010)

Desde otra perspectiva Bakker & Demerouti, (2018) ven la satisfacción en el trabajo como un indicador del bienestar psicológico del hombre que alienta a una persona a desempeñarse mejor, y es una condición previa para el uso eficiente de la mano de obra (Hajdukova, Klementova, & Klementova, 2015).

De acuerdo con (Caesens, Stinglhamber, & Ohana, 2016) un alto soporte organizacional percibido también es positivo para los empleados en términos de bienestar subjetivo tanto dentro como fuera del trabajo.

El bienestar laboral bien valorado incluye la percepción sobre las condiciones físicas de trabajo, las relaciones personales con los jefes, la congruencia entre el decir y el hacer en sus empresas, la satisfacción por sus tareas y el cumplimiento de los acuerdos en aspectos de compensación y beneficios. Son factores críticos la percepción frente a las oportunidades de promoción, la posibilidad de involucrarse y participar en aspectos específicos de su trabajo y los incentivos y el reconocimiento (Calderón et al., 2003). Mientras que para (Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017) estos indicadores están dados en términos de auto aceptación, relaciones positivas con otros, dominio ambiental, autonomía, propósito y crecimiento personal y la emisión de juicios cognitivos como las percepciones de experiencias emocionales en la vida personal y el trabajo, la satisfacción laboral.

Por ello (Grawitch et al., 2006) diseñaron un modelo en el cual se demuestra como las condiciones de los lugares de trabajo impactan en el bienestar laboral el cual incluye condiciones saludables físicas y mentales, la motivación el compromiso, la satisfacción laboral de los empleados y el clima organizacional; factores resultantes de los recursos como lo sustenta la teoría de las demandas y los recursos; los cuales las empresas proveen a los empleados para desempeñar sus puestos de trabajo.

Es posible encontrar la relación que existe entre las determinantes del bienestar laboral con el modelo de la teoría de las demandas y los recursos.

Metodología a desarrollar

La investigación es de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental transversal. El método empleado fue el estudio de caso con investigación de campo, la técnica utiliza fue la encuesta. El objetivo es describir el bienestar laboral desde la perspectiva de los empleados de empresas hoteleras en la ciudad de Villahermosa, Tabasco; en un periodo de tiempo específico.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Población

La población objeto de estudio estuvo integrada por 100 empleados de empresas dedicadas a los servicios de alojamiento temporal.

Instrumento

El instrumento empleado para medir el nivel de satisfacción con el bienestar laboral percibido en los empleados de empresas hoteleras fue el CVT-GOHISALO desarrollado por (González, Hidalgo, Salazar & Preciado, 2010) el cual está conformado por 7 dimensiones y 74 ítems en escala de tipo Likert con cinco opciones de respuesta: 1 totalmente insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 neutro, 4 satisfecho y 5 totalmente satisfecho, cuya operacionalización de las variables se puede observar en la tabla 1.

Dimensión	Concepto
Soporte institucional para el trabajo (SIT)	Percepción del empleado hacia el respaldo que le proporcionan sus superiores y la organización, en función del valor que le dan a su desarrollo y crecimiento profesional.
Seguridad en el trabajo (SET)	Entendida como el grado en que los miembros de la organización perciben que tienen la posibilidad de expandir sus capacidades personales y profesionales; incluyendo el apoyo en su formación, además de la existencia de algún plan de carrera y estabilidad laboral, la organización garantiza los medios económicos y sociales para cubrir sus necesidades.
Integración al puesto de trabajo (IPT)	Eficiente en la práctica y desempeño de sus funciones con la disposición de llegar a ser un líder
Satisfacción por el trabajo (SLT)	Comprometidos con la misión de la institución, estado emocional positivo, percepción favorable del empleado hacia su puesto de trabajo, medio ambiente agradable, compensaciones acordes a sus expectativas, reconocimientos y distinciones por su desempeño.
Bienestar logrado a través del trabajo (BLAT)	Satisfechos con el progreso personal, social y económico que han obtenido con su trabajo, consideran ser útiles en la sociedad y estar capacitados física y mentalmente para contribuir con buena imagen en la organización.
Desarrollo personal del trabajador (DPT)	Grado de crecimiento y aprovechamiento de las herramientas que pone a su disposición la empresa para incrementar sus posibilidades de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos.
Administración del tiempo libre (ATL)	Percepción de la planificación y distribución de las actividades laborales con las recreativas y de descanso, cumplen plenamente con su horario y las tareas encomendadas sin descuidar sus compromisos personales y sociales.

Tabla 1 Operacionalización de las dimensiones del instrumento CVT-GOHISALO
Nota: A partir de (González-Baltazar et al., 2010; Cruz & Aguilar, 2017)

En cuanto al análisis de fiabilidad del instrumento se calculó el alfa de Cronbach resultando en .975 a partir de 74 elementos.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.975	74

Resultados

Para determinar cómo perciben el bienestar laboral los trabajadores de las empresas hoteleras estudiadas, se estudiaron los puntajes obtenidos en un primer momento a través de la distribución de frecuencias, las cuales pueden observarse en la tabla dos.

	N total	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica
SIT	100	1.36	5.00	4.043	.0778
SET	100	1.87	5.00	3.980	.0693
IPT	100	1.40	5.00	4.064	.0723
SLT	100	1.73	5.00	4.161	.0594
BLAT	100	2.18	5.00	4.105	.0533
DPT	100	2.00	5.00	4.130	.0577
ATL	100	1.00	5.00	3.916	.0836

Tabla 2 Distribución de frecuencias de las dimensiones para medir el bienestar laboral
Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 2 se puede observar que la media más baja es la que corresponde a la dimensión (ATL) administración del tiempo libre con (3.916), mientras que la media más alta la obtuvo la dimensión (SLT) satisfacción por el trabajo; con (4.161). Con la intención de hacer más preciso el análisis en la tabla 3 se presenta la distribución de frecuencias respecto a los percentiles 25 (bajo), 50 (medio), 75 (alto) y 100 (muy alto) respecto al nivel de bienestar laboral percibido.

Nivel	Perc.		SLT	SET	ATL	IPT	BLAT	SIT	DPT
Bajo	25		42	54	17	38.25	43	52	32
Medio	50		46	62	20	42	46	59.5	34
Alto	75		50	67	23	45.75	49	64	36
Muy alto	100		55	75	25	50	55	70	40

Tabla 3 Distribución de la satisfacción del nivel de bienestar laboral por cuartiles
Fuente: Elaboración Propia

De la tabla 3, se puede identificar que el nivel de bienestar laboral en el percentil 25 que es el nivel más bajo va de 17% (ATL) en la dimensión de administración del tiempo libre al 54% (SET) en la seguridad en el trabajo, valoración a partir de la percepción de los empleados de servicios de hotelería.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Con el propósito de analizar la diferencia de la muestra poblacional por género, se empleó la prueba t de Student para muestras independientes en la tabla 4 se presentan los resultados de la prueba t por género.

Dim	N total		Media	Desv. típica	t	Sig. Bil
SIT	H	49	4.13	.0945	1.064	.290
	M	51	3.96	.1226		
SET	H	49	4.09	.0929	1.627	.107
	M	51	3.87	.1010		
IPT	H	49	4.16	.1029	1.239	.218
	M	51	3.98	.1010		
SLT	H	49	4.26	.0832	1.645	.103
	M	51	4.07	.0834		
BLAT	H	49	4.15	.0647	.775	.440
	M	51	4.06	.0844		
DPT	H	49	4.15	.0710	.306	.761
	M	51	4.11	.0908		
ATL	H	49	4.01	.1131	1.084	.281
	M	51	3.83	.1225		

Tabla 4 Comparación de medias de las dimensiones del instrumento por género
Fuente: Elaboración Propia

Para analizar las dimensiones del instrumento en relación a las variables socio demográficas: estado civil y antigüedad se empleó el análisis de varianza ANOVA.

Dim. /Edo. Civil		N	Media	Desv. típica	F	Sig.
SIT	Soltero	54	4.0688	0.09216	0.338	0.852
	Casado	29	4.0296	0.16607		
	Divorciado	12	3.8512	0.29060		
	Viudo	3	4.2381	0.45238		
	Otro	2	4.3929	0.17857		
SET	Soltero	54	4.0383	0.08876	0.482	0.749
	Casado	29	3.9816	0.11518		
	Divorciado	12	3.7556	0.30620		
	Viudo	3	4.0000	0.38490		
	Otro	2	3.7000	0.10000		
IPT	Soltero	54	4.1093	0.08785	0.178	0.949
	Casado	29	4.0345	0.14858		
	Divorciado	12	3.9250	0.28897		
	Viudo	3	4.0333	0.08819		
	Otro	2	4.1500	0.35000		
SLT	Soltero	54	4.1902	0.08281	0.835	0.506
	Casado	29	4.1944	0.08217		
	Divorciado	12	3.9242	0.24766		
	Viudo	3	4.4545	0.27273		
	Otro	2	3.8636	0.22727		
BLAT	Soltero	54	4.1380	0.06407	0.815	0.519
	Casado	29	4.1191	0.09465		
	Divorciado	12	3.8561	0.24038		
	Viudo	3	4.2121	0.29845		
	Otro	2	4.3182	0.13636		
DPT	Soltero	54	4.1551	0.07388	2.950	0.024
	Casado	29	4.2586	0.07943		
	Divorciado	12	3.6354	0.25210		
	Viudo	3	4.3750	0.14434		
	Otro	2	4.1875	0.06250		
ATL	Soltero	54	3.8852	0.11210	1.339	0.261
	Casado	29	4.1517	0.12502		
	Divorciado	12	3.7167	0.33435		
	Viudo	3	3.3333	0.58119		
	Otro	2	3.4000	0.00000		

Tabla 5 Comparación de medias de las dimensiones del instrumento por estado civil
Fuente: Elaboración Propia

A partir del análisis de las medias se identifica una diferencia estadísticamente significativa en la dimensión (DPT) desarrollo personal del trabajador (0.024) siendo los divorciados los que presentan la media más baja (3.6354).

Dimensión/Antigüedad		N	Media	Desv. típica	F	Sig.
SIT	1-2 años	62	4.0760	0.09816	0.522	0.668
	3-4 años	24	4.0982	0.15884		
	5-6 años	9	3.8095	0.30769		
	7-8 años	5	3.7857	0.30305		
SET	1-2 años	62	4.0011	0.08379	1.344	0.265
	3-4 años	24	4.1056	0.13953		
	5-6 años	9	3.7556	0.24191		
	7-8 años	5	3.5200	0.45382		
IPT	1-2 años	62	4.0629	0.09457	0.089	0.966
	3-4 años	24	4.1000	0.13050		
	5-6 años	9	3.9556	0.31715		
	7-8 años	5	4.1000	0.23452		
SLT	1-2 años	62	4.1422	0.08144	1.196	0.316
	3-4 años	24	4.3258	0.09301		
	5-6 años	9	3.9293	0.16513		
	7-8 años	5	4.0182	0.30478		
BLAT	1-2 años	62	4.1672	0.06163	2.952	0.036
	3-4 años	24	4.1591	0.09899		
	5-6 años	9	3.8081	0.23882		
	7-8 años	5	3.6000	0.30775		
DPT	1-2 años	62	4.1976	0.06884	2.366	0.076
	3-4 años	24	4.1302	0.10052		
	5-6 años	9	4.0000	0.14878		
	7-8 años	5	3.5250	0.52649		
ATL	1-2 años	62	3.9645	0.10463	0.978	0.407
	3-4 años	24	3.9833	0.14189		
	5-6 años	9	3.6889	0.26897		
	7-8 años	5	3.4000	0.68411		

Tabla 6 Comparación de medias de las dimensiones del instrumento por antigüedad en la empresa.
Fuente: Elaboración Propia

Se observa una diferencia estadísticamente significativa en la dimensión de bienestar logrado a través del trabajo (BLAT); siendo los empleados con una antigüedad entre 7-8 años quienes presentan la media más baja con 3.6000.

Conclusiones

En el diagnóstico del bienestar laboral en los empleados de las empresas hoteleras se pudo observar que tiende al nivel más alto, por lo tanto es posible inferir que su nivel de satisfacción con las condiciones de sus empleos es alta, sobre todo en las dimensiones subjetivas como son el bienestar laboral a través del puesto de trabajo y el desarrollo personal del trabajador; dimensiones que resultaron significativas para las variables sociodemográficas: estado civil y antigüedad en la empresa respectivamente.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Agradecimiento

Al programa doctoral de estudios económico administrativos que forma parte del Programa Nacional de Posgrados de Calidad impartido por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, del cual es resultado la presente investigación.

Referencias

Álvarez Pérez, D., Castro Casal, C., & Vila Vázquez, G. (2014). Actitudes y engagement en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista. *Revista Venezolana de Gerencia*, *19*(65), 23–42.

Alves, D., Cirera, O., & Giuliani, A. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Invenio*, *16*(30), 145–163.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. *Wellbeing*, *III*, 1–28. https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in Job Demands–Resources Theory: Implications for employee well-being and performance. *Handbook of Well-Being*, 1–13. https://doi.org/nobascholar.com

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2012). Subjective Well-being in Organizations. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 1–31. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0014

Bakker, A., & Demerouti, E. (2014). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *30*(1), 35–42. https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.06.005

Blanch, J., Sahagún, M., & Cervantes, G. (2010). Estructura Factorial del Cuestionario de Condiciones de Trabajo. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *26*(3), 175–189. https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a2

Buelvas, L., Oviedo-Trespalacios, O., & Amaya, C. (2013). Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral Working conditions impacting quality of work life. *Salud Uninorte*, *29*(3), 542–560.

Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: a weekly study. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(7), 1214–1230. https://doi.org/10.1108/JMP-01-2016-0002

Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, *16*(25), 109–137. Retrieved from http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=20502506

Cruz, J., & Aguilar, N. (2017). Importancia de la calidad de vida laboral en la gestión del capital humano: Análisis de los instrumentos metodológicos. *El Buzón de Pacioli*, 17–27.

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Díaz, D., Hernández, E., Isla, R., Delgado, N., Díaz, L., & Rosales, C. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles Del Psicólogo*, *35*(2), 115–121. Retrieved from http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77831095004%0Ahttp://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77832241007

Echevarría, K., & Santiago, R. (2016). Percepción del bienestar laboral de los empleados: Estudio comparativo según su género. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, *10*(2), 17–27.

Flores, R., & Madero, S. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, *22*(2), 24–31. Retrieved from http://www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/article/view/363/322

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Fuentes, S. (2012). “ Satisfacción Laboral Y Su Influencia En La Productividad ” (Estudio Realizado En La “ Satisfacción Laboral Y Su Influencia En La Productividad ” (Estudio Realizado En La. *Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango*, (34), 3–89.

Ghiglione, R. (2011). *Recensiones de tesis 155*.

González-Baltazar, Hidalgo-Santacruz, Salazar, & Preciado-Serrano. (2010). Elaboración y Validación del Instrumento para Medir Calidad de Vida en el Trabajo “ CVT-GOHISALO ,” (Pichardo 1998), 332–340.

González, R., Hidalgo, G., Salazar, J., & Preciado, M. (2012). Elaboración y Validación del Instrumento para Medir Calidad de Vida en el Trabajo “ CVT-GOHISALO .” *Ciencia & Trabajo*, *36*(Pichardo 1998), 332–340.

Grawitch, M., Munz, D., & Gottschalk, M. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal*, *58*(3), 129–147. https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, *27*(1), 22–38. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139

Hajdukova, A., Klementova, J., & Klementova, J. (2015). The Job Satisfaction as a Regulator of the Working Behaviour. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *190*(November 2014), 471–476. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.05.028

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1983). The motivation to work. *Current Contents*, 1983.

Infocop. (2017). El papel del bienestar en el ámbito laboral: fundamentos y aportaciones desde la Psicología. *Revista de Psicología*, 1–9. Retrieved from http://www.infocop.es/view_article.asp?id=7038

Josep M., B., Miguel, S., Leonor, C., & Genís, C. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *26*(2), 157–170. https://doi.org/10.5093/tr2010v26n2a7

Laca, F., Mejía, J., & Gondra, J. (2006). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y Salud*, *16*(312), 87–92.

Larouche, V., & Trudel, J. (1983). La qualité de vie au travail et l’horaire variable. *Relations Industrielles*, *38*(3), 568. https://doi.org/10.7202/029379ar

Liang-Chih, H., Ahlstrom, D., Yun-Ping, A., Shu-Yuan, C., & Meng-Jung, H. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study. *Personnel Review*, *45*(2), 296–314. https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0201

Montoya-Zuluaga, P. A., & Moreno-Moreno, S. (2012). Relación entre síndrome de burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. *Universidad Del Norte*, *29*(291), 2011–7485. https://doi.org/ISSN 0123-417x

Moreno-Jiménez, B., & Báez León, C. (2011). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene En El Trabajo*, 188. https://doi.org/10.1016/0277-9536(85)90255-2

Nader, M., Bernate, S. P. P., & Santa-Bárbara, E. S. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, *30*(130), 31–39. https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.006

Perez-Zapata, D., Peralta-Montecinos, J., & Fernandez-Davila, P. (2014). Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile *. *Universitas Psychologica*, *13*(2), 541–551. https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-2.ivoc

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Perilla-Toro, L., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *33*(2), 95–108. https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005

Quintero Niria, Africano Nelly, F. E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresas vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, *3*(9), 33–51. Retrieved from http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230903

Ramírez, D. (2015). Capital humano: una visión desde la teoría crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, *13*(2), 315–331.

Ramos, P. (2014). *La evaluación del desempeño y su relación con la productividad*. Retrieved from https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/348

Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. *Universidad Rafael Landívar*. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Ureña-Bonilla, P., & Castro-Sancho, C. (2009). Calidad de vida, sentido de coherencia y satisfacción laboral en profesores(as) de colegios técnicos en la Dirección Regional de Heredia. *Revista Electrónica Educare*, *13*(1), 71–87. Retrieved from http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/1477

Wan, Y. K. P., Chan, S. H. J., Kanten, S., Sadullah, O., Wong, S. C. keung, Ko, A., … Oz, E. U. (2012). The effect of quality of work life (QWL) programs on quality of life (QOL) among employees at multinational companies in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *30*(2), 116–121. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.302

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Artículo **Revista de Formación de Recursos Humanos**
Septiembre 2018 Vol.4 No.13 12-24

Gestión de Recursos Humanos de 60 años o más en el Sector Público de Salud Pública

Management of Human Resources of 60 years or more in the Public Public Health Sector

CERVANTES-MOLINA, Lilian*†, HUERTA-XINGÚ, Francisco y HERNÁNDEZ-SUÁREZ, Alejandro

Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Contaduría y Administración, Campus CU Cerro de Coatepec s/n, Ciudad Universitaria. Toluca, Estado de México. CP 50100

ID 1er Autor: *Lilian, Cervantes-Molina*

ID 1er Coautor: *Francisco, Huerta-Xingú*

ID 2do Coautor: *Alejandro, Hernández-Suárez*

Recibido Junio 14, 2018; Aceptado Septiembre 30, 2018

Resumen

Dado el cambio demográfico venidero, en donde la población tiende a un envejecimiento, las empresas deben ser capaces de adaptarse a contar con plantillas representadas por trabajadores de más edad, y aunque la transición apenas está en puerta, las organizaciones a forma de prevención, pueden prepararse para gestionar de forma correcta al personal de más edad. La investigación se centró en identificar y analizar el envejecimiento de la fuerza laboral y sus implicaciones en una Institución de Salud Publica ubicada en el Valle de Toluca durante 2016 y 2017. El objetivo fue formular un modelo de gestión de personal adulto mayor, para lo anterior se recurrió a la aplicación de entrevista y cuestionarios tanto al responsable de Recursos Humanos como al personal de 60 años o más en activo, así mismo se analizaron varios modelos de gestión de edad desarrollados, principalmente en Europa, de los cuales los más destacables fueron el modelo de University of Strathclyde (2013), el modelo de la agencia de innovación Innobasque (2013) y el de la Federación Empresarial Metalúrgica Valenciana FEMEVAL (2007).

Envejecimiento, Gestión de personal, Fuerza laboral

Abstract

The global ageing pulation are changing the shape of the workplace. Companies need to look forward and prepare for the aging workforce and understand the organizational changes this will bring. This is why we propose to evaluate the aging workforce in a public health institution located in the Valle of Toluca during 2016 and 2017, with the purpose of create a managing an aging workforce model for that reason we applied interview and questionnaires to Human Resources Manager and aging workforce active on the institution. In addition we analyse different age management models especially in Europe, the most important were University of Strathclyde Model (2013), Innobasque Innovation Agency model (2013) and the Metallurgical Business Federation of Valencia (2007).

Ageing, Human resources management, Workforce

Citación: CERVANTES-MOLINA, Lilian, HUERTA-XINGÚ, Francisco y HERNÁNDEZ-SUÁREZ, Alejandro. Gestión de Recursos Humanos de 60 años o más en el Sector Público de Salud Pública Revista de Formación de Recursos Humanos. 2018, 4-13:12-24.

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

Introducción

La evolución demográfica que tiende a un inminente envejecimiento de la población, provocado por la baja mortalidad, fecundidad, natalidad y el incremento de la esperanza de vida, presentará cambios en la estructura por edades de la Población Económicamente Activa en el largo plazo, esto a su vez impactará dentro de las platillas de las empresas quienes tendrán que adoptar nuevas formas de gestionar a sus recursos humanos, pues en una sola organización tendrán que coexistir hasta tres generaciones que crecieron en diferentes contextos socioeconómicos-culturales.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2015 el sector salud participó con 5.4 por ciento de la economía nacional, siendo la salud un elemento primordial para el desarrollo económico de cualquier país el cual es una de las prioridades dentro de las políticas públicas para mantener el bienestar social. Por esa razón es objeto de estudio dentro de esta investigación analizar a una Institución de Salud Pública, establecida en el Valle de Toluca, con la finalidad de conocer que tan preparada está para afrontar cambios estructurales dentro de sus plantillas y si es que están considerando ocupar la fuerza laboral que representan los adultos mayores de la entidad como fuente de conocimiento y experiencia.

El problema se fundamenta en evidenciar el envejecimiento de la fuerza laboral e identificar las consecuencias que tiene en una Institución de Salud Pública ubicada en el Valle de Toluca en 2016 y 2017, así como indagar sobre los modelos de gestión de la edad. Teniendo como objetivo formular un modelo para la gestión de personal adulto mayor en esta institución.

Desde el punto de vista estratégico no hay un único sistema de dirección de recursos humanos que pueda considerarse el mejor, sino que habrá que encontrar aquel que apoye la estrategia de la empresa, su cultura y su forma particular de enfocar el trabajo. El desarrollo de los conceptos relacionados con la gestión de recursos humanos, capital intelectual, gestión de conocimientos entre otros se han ido madurando en torno a una serie de estrategias y actuaciones centradas tanto en las empresas-organizaciones como en la sociedad en su conjunto.

Guardando una estrecha relación con la evolución de la población, con índices de natalidad que van reduciendo y crecimiento de la esperanza de vida, cambios demográficos que inciden en cuestiones como la edad media de la población activa, la edad de jubilación y la presión sobre los sistemas de pensiones, sistemas diseñados para expectativas de vida inferiores (Innobasque, 2013).

Dado el reciente proceso de cambios desarrollados en este campo, resulta difícil saber exactamente cuándo y en qué medida el retraso en la edad de la jubilación va a afectar a los trabajadores actualmente en activo. Parece claro que los pasos que se están adoptando en todas las instancias políticas van a llevar a que cada vez más trabajadores mayores (los llamados seniors) permanezcan más tiempo en el mercado de trabajo (Innobasque, 2013, pp. 11-12).

La gestión de las personas de edad dentro de las organizaciones presentan retos tanto para los especialistas de recursos humanos como para el personal involucrado, las organizaciones deben ser capaces de detectar las capacidades de cada trabajador y potencializarlas, los empleados de edades avanzadas tiene que ser conscientes de los cambios y estar dispuestos a aprender nuevas herramientas de trabajo. (Perdiguero, Herencias & Paradela, 2016).

Si las empresas se ocupan desde ahora por una correcta gestión de la edad adaptarse al futuro será dar un seguimiento y no un cambio radical, además de contar con los beneficios que eso conlleva como es la optimización de las aportaciones de los trabajadores a la competitividad de la empresa; mantener el talento de los trabajadores mayores; aumento de la competitividad, permanencia y transmisión de conocimiento; mejor adaptación de los más jóvenes, y de forma genérica, del clima laboral (Innobasque, 2013).

Las Instituciones de Salud Pública no deben verse externas en cuanto a la correcta gestión de sus recursos humanos y mucho menos a la gestión de los trabajadores en edad avanzada, dentro de todos los sectores se ha elegido este debido a las condiciones en que se presenta el envejecimiento en el país con alta incidencia en la pobreza, desigualdad, escaso desarrollo institucional, baja cobertura y calidad en los sistemas de protección social, asi como la sobrecarga de la familia en cuidados (CELADE, 2010).

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Ante la falta de investigación en México sobre cuestiones de gestión de los recursos humanos en edades avanzadas la investigadora pretende ahondar en la forma en que se administran estos recursos y la visión que se tiene de ellos en el futuro tanto desde el punto de vista de los administradores de recursos humanos como de los empleados del sector público de salud en la capital del Estado de México, lo cual alude a tres primordiales razones, la primera ya explicada respecto a la importancia del recurso humano dentro de las organizaciones y el papel que desempeñan; la segunda en cuanto a los cambios demográficos y políticas sociales que causan la continuidad de recursos humanos de edad avanzada dentro de las empresas de los cuales se resaltó el valor de una correcta gestión; y la tercera, la transcendencia que tienen las Instituciones de salud pública en el país.

Nuestro país destinado al cambio en su estructura poblacional, por el aumento de las personas de 60 años o más respecto a otros grupos de edad, se verá inmerso en la necesidad de formular programas y acciones dirigidos a los cambios asociados con la edad, así como valorar y utilizar el potencial de los adultos mayores.

Diagnóstico de la gestión de personal de personal mayor dentro de la institución

Los trabajadores mayores se enfrentan a importantes problemas en el ámbito laboral. Primero porque el país aún cuenta con una población relativamente joven y todavía no ha asumido el cambio demográfico venidero, Gómez et al. (2001) se indica que a partir de los 40 años de edad, pero sobre todo al cumplir los 50 años, los colaboradores se ven inmersos en una serie de estereotipos que pueden bloquear su carrera profesional, supuestos sobre que muestran resistencia al cambio, dificultades de aprendizaje, no tienen motivación para trabajar, entre otros. Sin embargo estas características negativas no se encuentran respaldadas por investigaciones.

Resulta fundamental para la Institución objeto de estudio vislumbrar los alcances respecto a la gestión de adultos mayores dado que del total de la plantilla de trabajadores en la oficina Delegacional 10.3 por ciento de los colaboradores tienen 60 años o más, siendo 67 años la edad máxima en la organización y 45.4 la edad media.

En este apartado se presentan los resultados de la investigación conjuntando las respuestas de la entrevista al responsable de Recursos Humanos y de los cuestionarios aplicados a los adultos mayores.

Política de recursos humanos dentro de la institución

La institución tiene poder directo sobre la estrategia de recursos humanos a seguir, sin embargo, al ser una organización que centraliza sus procesos, depende de la aprobación superior para seguir cualquier plan de acción que implique cambios sustanciales, a pesar de ello el marco temporal con el que se toman las decisiones es de máximo un año, la variación del presupuesto también es uno de los determinantes para la planeación de recursos humanos, el cual en la empresa objeto de estudio ha presentado un aumento en los últimos cinco años.

La compañía considera como adultos mayores a las personas que tienen 60 años o más, no obstante, las contrataciones tienen límite de edad, lo cual quiere decir que las personas de 50 años o más ya no son tomadas en cuenta para los procesos de contratación, la edad para la jubilación oscila entre 50 y 60 años de edad, siendo la causa más frecuente los años de servicio. De acuerdo al responsable de Recursos Humanos la Institución no tiene estrategias ni políticas para gestionar al personal que sobre pasa los 60 años, lo cual representa un reto en cuanto a la transferencia de conocimiento a las nuevas generaciones.

Las políticas en las cuales influye la edad en las decisiones que se toman son principalmente aquellas que tiene que ver con la selección, contratación, desvinculación de la vida laboral y en algunas ocasiones las promociones, por cuestiones de los años laborados y la experiencia en el puesto. Las políticas de comunicación, motivación, remuneración y desarrollo no son influenciadas por la edad de los trabajadores.

Debilidades y fortalezas vinculadas con la edad

El envejecimiento es un proceso biológico, el cual cada persona vive de forma diferente y depende de la interacción entre las condiciones sociales, culturales y psicológicas presentadas a lo largo del ciclo de vida.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Las condiciones personales logran modificar el desarrollo humano y biológico, presentando en los adultos mayores una necesidad de adaptación. Los Responsables de Recursos Humanos deben estar conscientes de la importancia de conocer los cambios y la capacidad de trabajo de los colaboradores de mayor edad

En el grafico 1 muestra la percepción del Responsable de Recursos Humanos respecto al desarrollo de los adultos mayores que laboran en la institución. Tomando la escala de uno a cinco, considerando como uno el valor más bajo y cinco el valor más alto, los resultados indican que el punto de mayor debilidad de los trabajadores mayores es el grado de preparación académica, y el factor más alto el grado de experiencia, lo que indica que a pesar de no contar con una preparación para el puesto, a través de los años los trabajadores han vivido diferentes circunstancias que les han permitido conocer los procedimientos dentro de la institución.

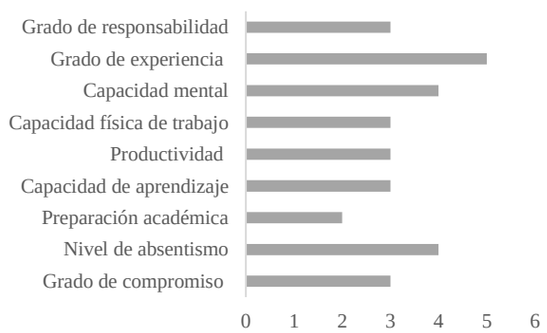


Grafico 1 Percepción del responsable de recursos humanos respecto al desempeño de los trabajadores mayores
Fuente: Elaboración Propia

A pesar de que el grado de responsabilidad y compromiso se encuentran en un nivel intermedio, el nivel de absentismo es bastante, sin embargo su capacidad mental en lo general se encuentra bien. De acuerdo a lo observado por Recursos Humanos la eficiencia en las actividades laborales varía entre los trabajadores jóvenes y mayores, siendo la experiencia, la atención a la calidad, el conocimiento teórico, la creatividad, la disposición de aprender, la capacidad física, y la aptitud para aprender más importante para los empleados jóvenes.

La disciplina y la fidelidad son elementos que destacan dentro los adultos mayores. La capacidad de trabajo y la flexibilidad se considera igual de importante para los jóvenes y mayores. Existen muchas opiniones respecto a las capacidades de los adultos mayores dentro de las instituciones, de acuerdo a la percepción del Área de Recursos Humanos en la organización, los adultos mayores están menos motivados que los trabajadores jóvenes, también presentan menor grado de innovación, se resisten más al cambio y el nivel de compromiso es más bajo, sin embargo presentan fortalezas como la tolerancia a las normas y procedimientos, alta fidelidad, fuertes valores morales, capacidad de colaboración, mayor estabilidad y rentabilidad.

El grafico 2 representa una serie de variables que fueron evaluadas dentro de la institución para conocer a fondo la gestión respecto al personal adulto mayor, la revisión permitió conocer si la variable presentaba una debilidad o fortaleza dentro de la empresa. La promoción de la salud e inclusión fue el concepto con más alto grado de debilidad, cuestiones como la existencia de puestos críticos de trabajo, turnos rotatorios o nocturnos, la falta de medidas para reducir riesgos, poca promoción de la salud, inadecuada planificación de las cargas y horarios de trabajo, falta de información sobre el estado de salud de los colaboradores y de programas de inclusión hacen que sea uno de los temas con más áreas de oportunidad pues como punto favorable solamente se encontró que se facilita el cambio de turno a quienes lo solicitan.

El desarrollo profesional también es una de las áreas a las que hay que prestar atención, el único factor favorable con el que cuenta es el hecho de que de forma periódica se identifican las necesidades de formación, sin embargo, la Institución no da seguimiento al plan de carrera de cada empleado ni lo ayuda de forma activa a conseguir sus objetivos, tampoco se identifican los puestos críticos para los adultos mayores, por lo tanto no hay forma de que los puestos sean adaptados. Las personas mayores tienen el mismo horario laboral que los trabajadores más jóvenes y no se promueve que el personal trabaje en diferentes áreas para desarrollar diferentes competencias laborales, un trabajador puede estar por diez años o más realizando las mismas actividades.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

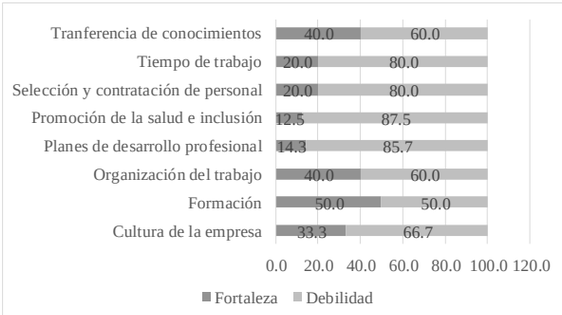


Grafico 2 Variables de gestión de personal adulto mayor
Fuente: Elaboración Propia

La selección y contratación de personal, así como el tiempo que se dedica al trabajo represan también una debilidad, los horarios de trabajo no son flexibles, ni existen diferentes modelos de jubilación que permita de acuerdo a los intereses de cada trabajador ir haciendo la transición del puesto.

La transferencia de conocimientos tiene obstáculos derivado de que no existen planes de jubilación escalonada para mantener la eficiencia de los trabajadores mayores mientras que los jóvenes adquieren el conocimiento facilitado por el adulto mayor a jubilarse, los grupos de trabajo transgeneracionales rara vez se presentan con la finalidad de intercambiar el conocimiento entre los colaboradores de distintas edades.

La Institución reconoce tener problemas para encontrar trabajadores jóvenes con las competencias necesarias para cubrir los puestos de trabajo claves, y esta consiente de que los cambios demográficos en el mercado laboral van a originar en el futuro problemas para la selección y contratación, aun con esto presente, se puede vislumbrar que hasta el momento no existe una gestión del personal de más edad ni políticas al respecto, si bien el personal adulto mayor presenta una resistencia al cambio o a las nuevas formas de hacer las cosas, también es cierto que el conocimiento adquirido a lo largo de los años es capital intelectual que vale la pena conservar dentro de la organización.

Los adultos mayores en la institución

La institución en las oficinas delegaciones cuenta con una plantilla de 10.3 por ciento de adultos mayores, los cuales tienen entre 60 a 67 años de edad.

Del personal adulto mayor entrevistado la mitad son de género masculino, los trabajadores que tiene 60 años son mujeres en su totalidad, de igual forma que aquellos entrevistados que no indicaron su edad, lo cual puede llegar a verse relacionado con el hecho de que está mal visto que las mujeres indiquen su edad. Las edades más avanzadas son representadas por hombres, en este caso, los trabajadores de 67 años se encuentran dentro del género masculino.

Los trabajadores son casados en su mayoría, este grupo está compuesto principalmente por hombres, abarcando 44.4 por ciento de la población total. También existe un 16.7 por ciento de solteros, los cuales corresponden a mujeres de 60 años.

Por el contrario de la percepción del área de Recursos Humanos respecto al nivel bajo de escolaridad de los adultos mayores, se encontró que 55.5 por ciento cuenta con estudios de educación media superior y 38.8 porciento de educación superior, mientras que 5.5 por ciento tiene soló la secundaria. En cuestión de la educación media superior las mujeres predominan con 60 por ciento respecto a los hombres, y en la educación superior los hombres con 71.4 por ciento sobre las mujeres, la educación secundaria se encuentra formada en 100 por ciento por mujeres.

La permanencia en la institución abarca desde los 10 hasta los 40 años, la gráfica 3 muestra el tiempo que llevan laborando en la empresa los adultos mayores. El porcentaje más alto se presenta en los 30 años de servicio (16.7 por ciento), seguido de 37, 25 y 18 años de servicio (11.2 por ciento).

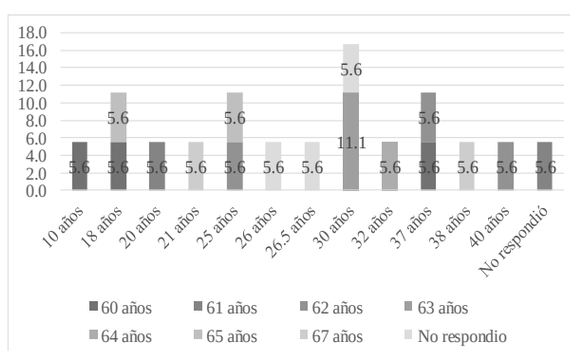


Grafico 3 Tiempo que los adultos mayores llevan trabajando en la empresa
Fuente: Elaboración Propia

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Los trabajadores de mayor edad (67 años) llevan laborando 21 años (5.6 por ciento) y 38 años (5.6 por ciento). El que más tiempo de servicio presenta (40 años) ronda los 62 años de edad, y el que menos años de servicio reporta (10 años) tiene 60 años.

Los años de servicio influyen directamente sobre la jubilación, 11.1 por ciento no indicaron su edad y el tiempo que han laborado esta entre 26 y 27 años, sin embargo, tienen en cuenta que pueden jubilarse a los 63 y 55 años de edad, 38.8 por ciento indica que no pueden jubilarse y 50 por ciento sabe que tiene la posibilidad de jubilarse. Algunas de las razones por las cuales los trabajadores continúan laborando son: el hecho de que les gusta el trabajo que desempeñan, seguir activo, sentirse útil y productivo, necesidad económica o seguridad financiara, alguno solamente están esperando cumplir el tiempo o la edad para acceder a la pensión.

En este punto es importante resaltar que el 50 por ciento de los entrevistados no se consideran adultos mayores incluyendo aquellos que tienen 67 años, 16.7 por ciento respondió que no sabe si considerarse una persona de edad avanzada o no y 33.3 por ciento afirma ser persona mayor. Los encuestados, en su mayoría, dijeron que la empresa considera a las personas como mayores a partir de los 60 años. Y a pesar de que 83.3 por ciento nunca han notado un trato diferente dentro de la empresa por cuestiones de la edad, 16.7 por ciento sí ha sentido algún tipo de discriminación.

Los trabajadores dentro de la empresa perciben que su nivel de compromiso es alto, por lo tanto intentan no faltar a sus labores lo cual se ve reflejado en su nivel de absentismo que es casi nulo, a pesar de la idea de renuencia que se tiene respecto al aprendizaje de los adultos mayores, ellos dicen tener gran disponibilidad para aprender cosas nuevas, consideran que su productividad es buena y como punto fuerte cuentan con la experiencia adquirida a través de los años de labor al igual que la fidelidad hacia la institución, pues comentaron que es una organización muy noble que brinda muchas prestaciones, aunque observan que mucha veces son los administradores los cuales no saben dirigir a la institución. Entre los puntos más bajos se encuentra la motivación que sienten hacia su trabajo, el reconocimiento a por parte de los Directivos y el control de las tecnologías.

Respecto a la gestión de recursos humanos, los adultos mayores en 31.9 por ciento informan que la transferencia de conocimientos es nula, pues las autoridades no se preocupan por planear la jubilación ni por el trabajo en equipo intergeneracional, 13.9 por ciento comentaron que la empresa se preocupa por la transferencia de conocimientos pues su percepción esta inclinada a que los jefes reconocen que los adultos mayores cuentan con conocimientos esenciales para mantener los procesos de trabajo.

La promoción a la salud y la inclusión es otro punto débil en la empresa, 50 por ciento de los encuestados opinan que la institución no se preocupa por revisar si las actividades que realizan las personas mayores son de riesgo ni por indicarles las medidas preventivas para prevenir riesgos y cuidar de su salud.

En cuestiones de planes de desarrollo profesional el 2.8 cree que la organización lo apoya en gran medida a lograr sus objetivos individuales e identificar las necesidades de formación y expectativas de crecimiento, 36.1 por ciento cree lo contrario. 37.5 por ciento percibe que la institución no realiza las acciones necesarias para contrarrestar las ideas respecto a que los adultos mayores por lo general son menos eficientes ni ha fomentado prácticas de inclusión de la diversidad, así como tampoco les han informado sobre políticas de personal intergeneracional.

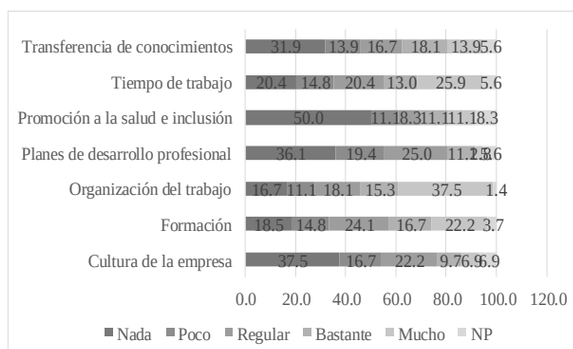


Grafico 4 Percepción de los Adultos Mayores respecto a las políticas de gestión de recursos humanos
Fuente: Elaboración Propia

La formación y capacitación, la organización de la forma de trabajo, así como la organización del tiempo de trabajo cuentan con una percepción favorable por parte de los adultos mayores. La institución permite y fomenta a los trabajadores la capacitación para su puesto, aprender con la práctica y organizar el trabajo que depende de ellos a su propio ritmo.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

A pesar de que trabajo que desempañan los adultos mayores en el instituto es de tipo administrativo, esto no quiere decir que no realicen esfuerzos físicos 33 por ciento reporta que requieren realizar movimientos repetitivos de manos o brazos, 27 por ciento de los encuestados indican que para realizar sus labores deben permanecer sentados sin necesidad de levantarse y del lado contrario se encuentra 22.2 por ciento al cual le exigen caminar todo el tiempo que de acuerdo al grafico 31 son en su totalidad hombres.

Las cargas de trabajo físicas no lo son todo, pues también existen exigencias de tipo mental con las cuales los adultos mayores deben lidiar, dentro de las que destacan el hecho de tener que realizar varias tareas al mismo tiempo y la atención al público. Las jornadas laborales son de 40 horas a la semana o menos según lo que dice 61.1 por ciento, sin embargo hay 33.3 por ciento que reporta trabajar más de 40 horas a la semana con lo cual prolongan su jornada frecuentemente.

En el caso de dolores musculares, los más representativos son dolor de cuello (33.3 por ciento) y dolor de cadera (16.6 por ciento). Dentro de los padecimientos los más mencionados son tensión arterial alta, enfermedades de las venas y alteraciones de la vista o fatiga visual. 33.3 por ciento han tenido algún accidente laboral dentro de los dos últimos años que requirieron de asistencia médica, tratamiento o aplicación de primeros auxilios.

Los adultos mayores sugieren que se amplíen las oportunidades para ellos y se tome en cuenta la experiencia que tienen con el fin de motivarlos a continuar trabajando y a transferir los conocimientos a las nuevas generaciones, así como también a fomentar el trato igualitario y de respeto hacia todos los niveles organizacionales.

Propuesta de modelo de gestión

Identificar las líneas de acción que deben ser pauta de las buenas prácticas a seguir para una correcta gestión de la edad es fundamental para la institución de salud objeto de estudio, pues como se mencionó anteriormente, esta carece de gestión alguna en cuanto a los adultos mayores que laboran allí.

La propuesta de la implementación de un modelo para apoyar a la gestión del personal adulto mayor, obedece a la anticipación de las consecuencias derivadas de los cambios sociodemográficos venideros, aparte de beneficiar a la empresa resolviendo las inconsistencias en cuanto a los trabajadores de más edad, también está se preparará para el cambio, de forma que cuando llegue el tiempo en el que las plantillas de personal presenten un alza de trabajadores mayores, esta no lo perciba como drástico sino más bien como parte de su cotidianidad.

El modelo parte con la propuesta de realizar un diagnóstico de la institución, el cual, se presentó en los apartados anteriores, para la determinación de las áreas de oportunidad, se consideraron las políticas de recursos humanos que actualmente implementa la institución, la percepción del responsable de recursos humanos y la percepción de los adultos mayores, con estos tres ejes de análisis se establecieron las líneas de acción que se deben tomar y fortalecer, pues resultaron ser las áreas que más atención requieren.

Las líneas de acción del modelo son cinco:

a. Acceso a la contratación
b. Cultura de la empresa
c. Desarrollo profesional
d. Promoción de la salud
e. Término de la vida laboral

A continuación, se describirán las prácticas de mejora de cada una de las líneas de acción, que servirán de apoyo al momento de tomar medidas concretas, aparte de ser referente para las políticas de recursos humanos que pretendan crear un entorno en el cual se permita que cada integrante de la organización desarrolle su potencial sin que la edad sea un elemento que le afecte.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

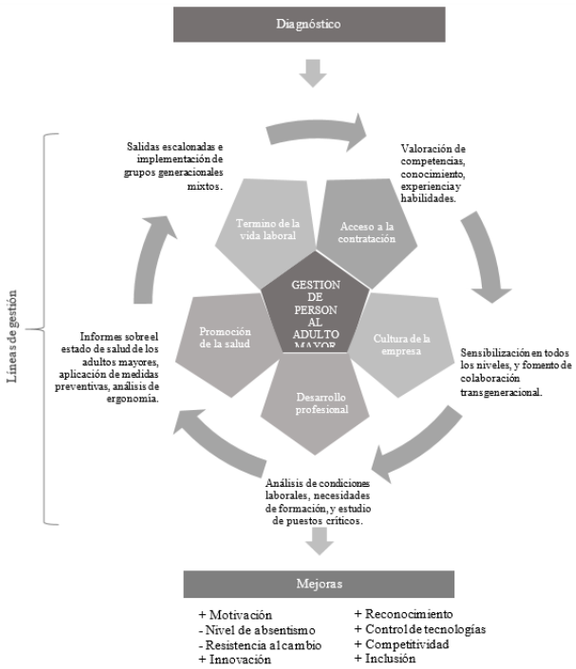


Grafico 5 Modelo de gestión de personal adulto mayor para una institución de salud pública
Fuente: Elaboración Propia

a. Acceso a la contratación

En la institución no existe ninguna política que restrinja la contratación de personas mayores, sin embargo, en los últimos tres años, no se ha contratado a ninguna persona mayor de 60 años de edad y en las solicitudes de empleo se incluye la edad como dato obligatorio, en casi 80 por ciento de los casos el factor edad afecta negativamente en los procesos de selección, la práctica de contrataciones revela una tasa reducida para el grupo de 45 o más años de edad. Los estereotipos sobre la edad y el desempeño que se puedan tener los empleados van ligados al tema de la contratación, pues generalmente, se espera que sea gente joven la que se incorporen para que desarrollen su carrera profesional dentro de la empresa.

Acciones de mejora:

1. Los procesos de selección y contratación deben valorarse en relación a los puestos y a las competencias que se requieren para desarrollarlos. Identificar la experiencia, conocimientos y habilidades que necesita la empresa en el puesto a cubrir.
2. En las solicitudes de empleo se debe omitir el rubro edad, pues no debe ser un determinante, las competencias y habilidades es lo que debe contar. Al comunicar la vacante se debe ser claro en que no se excluirá a nadie por la edad.
3. La descripción de los puestos deben contener el tipo de actividades a realizar a fin de que se pueda evaluar si el trabajo podría ser de riesgo para el adulto mayor, o si esto lo podría realizar sin ningún problema.
4. Sensibilizar a los responsables en la toma de decisiones de selección y contratación de personal en cuanto a factores de discriminación y ética laboral.

Con estas prácticas y mejoras la institución incorporará personal con valioso conocimiento y experiencia, también contará con un método de selección de personal especial para las personas mayores.

b. Cultura de la empresa

En la organización existen prejuicios sobre que los adultos mayores por lo general son menos eficientes en las actividades laborales y no se cuenta con estrategias para contrarrestar dichas ideologías. Además el reconocimiento y respeto hacia los trabajadores jóvenes no es el mismo que se les proporciona a los adultos mayores, pues los Jefes y administrativos no tienen analizado a detalle la cuestión de la edad y el envejecimiento del personal por lo cual no se cuenta con pautas corporativas que desarrollen una correcta política de personal intergeneracional.

Acciones de mejora:

1. Contar con documentación y establecer manuales sobre la gestión de personal adulto mayor en la empresa, así como sus beneficios.
2. Elaborar un plan de difusión y comunicación para dar a conocer a todo el personal la afectación de la gestión de personal adulto mayor en la institución.
3. Realizar sensibilización en todos los niveles de la empresa, no solamente a los directivos.
4. Realizar un plan de actividades en las que colaboren empleados jóvenes con empleados mayores que les permita valorar las aptitudes entre unos y otros.

Este punto logrará incrementar el conocimiento de la organización sobre la gestión de personal adulto mayor, hacer parte a todos los integrantes de la organización de las acciones y cambios concretos de la gestión.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

La sensibilización será una fortaleza para ser una institución inclusiva sin discriminación.

c. Desarrollo profesional

De acuerdo al diagnóstico realizado, dentro de la institución no se encontraron instrumentos adecuados para la identificación de necesidades de capacitación para el personal adulto mayor ni de seguimiento de planes de desarrollo individual, así como tampoco de planes específicos de desarrollo profesional para los trabajadores de más edad. Los trabajos realizados no son evaluados para identificar sin son puestos críticos, además los empleados pueden laborar durante largos periodos de tiempo en un mismo puesto (de acuerdo a las entrevistas a los adultos mayores hay 16 por ciento que llevan trabajando en el mismo puesto por más de 10 años, siendo el que más tiene laborando en el mismo puesto 37 años) haciendo que se vuelvan monótonos, lo cual influye en que los trabajadores puedan desarrollar o adquirir nuevas competencias profesionales.

Acciones de mejora:

1. Investigar y conocer las necesidades de los adultos mayores en sus puestos de trabajo, considerando que a veces las condiciones laborales son las que disminuyen la capacidad del trabajador mayor.
2. Mantener constantemente informado al personal sobre las necesidades de formación que se requieren de acuerdo a los planes de crecimiento de los empleados dentro de la institución.
3. Análisis de puestos críticos para los adultos mayores con tiempo límite de adscripción con la finalidad de ofrecerles la posibilidad de cambiarlos a áreas menos exigentes desde el punto de vista psíquico y físico, después de haber desarrollado esa actividad durante un periodo de tiempo prologado.

En esta acción se busca contar con personal más capacitado y trabajadores mayores que cuenten con las destrezas necesarias para la ejecución de sus puestos, así como identificar los puntos críticos buscando con esto aumentar el rendimiento sin que el trabajo se vuelva monótono.

d. Promoción de la salud

A pesar de que en la institución se realizan campañas de salud, estas no brindan la información suficiente para llevar a cabo un plan de prevención, pues cuidar la salud dentro de una empresa no solamente implica brindar talleres informativos o una revisión de peso y glucosa cada determinado tiempo, existen factores dentro de las labores cotidianas que deben observarse con sumo cuidado como son los puestos críticos, que el trabajo a turnos, nocturno o rotatorio sean planificados para no que afecten la salud de los colaboradores, que el flujo y despliegue de trabajo pueda ser organizado de forma que el adulto mayor pueda ir a su propio ritmo.

Acciones de mejora:

1. Disponer de planes de gestión de casos para la aplicación de medidas preventivas.
2. La organización debe contar con información suficiente sobre el estado de salud de los adultos mayores.
3. Campañas de concientización para promover la salud dentro de la empresa.
4. Contar con un análisis de ergonomía de las estaciones de trabajo, tiempos y cargas laborales, descripciones de puestos con tareas realizadas cotidianamente y turnos laborales respecto a la edad de los trabajadores.

Contar con un correcto plan de prevención para los trabajadores mayores que permita implementar las acciones y cuidar la salud de los colaboradores buscando con esto disminuir el absentismo y el riesgo en los puestos y turnos críticos.

e. Término de la vida laboral

Concluir el ciclo de vida laboral dentro de una empresa no es algo fácil para algunas personas mayores, menos si han pertenecido por varios años a la organización, los motivos de permanencia en el trabajo puede ir desde la necesidad de percibir un ingreso hasta el hecho de sentirse productivos. En la institución existe normatividad respecto al tiempo de jubilación y el cómo obtener una pensión en retribución a los años dedicados al trabajo.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Sin embargo, los directivos no se interesan en saber cuándo y cómo quieren jubilarse los trabajadores, tampoco son conscientes de los conocimientos esenciales con los que cuenta el adulto mayor y que al faltar este podría afectar procesos de trabajo y la transferencia de conocimientos es algo que tampoco representa, actualmente, un punto de importancia en la organización.

Acciones de mejora:

1. Permitir a los trabajadores mayores que busquen jubilarse una salida escalonada minimizando aspectos negativos para quien sale y favoreciendo la adquisición del conocimiento fundamental para la persona que se incorpore.
2. Realizar actividades que incluyan grupos mixtos generacionales con la finalidad de favorecer transferencia de conocimientos.
3. Identificar a los empleados con posibilidades de jubilación y realizar entrevistas donde se elaboren planes de jubilación programados.
4. Campañas informativas a los trabajadores que posibilidades de jubilación sobre la normatividad para llegar a esta y la adquisición de pensiones.

Concluir el ciclo de vida laboral buscando que la empresa no pierda los conocimientos y experiencia fundamental en la ejecución de los procesos y procedimientos laborales, permitiendo que los trabajadores más jóvenes los adquieran y que la adaptación sea paulatina.

Conclusiones

Si bien es cierto que el cambio demográfico, actualmente, no está impactando a las plantillas de personal, una parte importante de la población de adultos mayores se encuentra inmersa en el mercado laboral ya sea por voluntad o por necesidad económica.

Los sistemas de pensiones no siempre son suficientes, desde 1995 ha comenzado a cambiar el sistema, derivado de que los fondos no alcanzan para el pago de las mismas, el argumento se basa en que se prevé que en el futuro existan más personas en la vejez y menos en edad reproductiva, trayendo como consecuencia que los trabajadores paguen nuevas cuotas junto con el incremento de la edad de jubilación, años de servicio y cotización.

Empezar desde ahora a implementar acciones de gestión de edad permitirá a la institución llevar el proceso de adaptación de manera paulatina, de manera que cuando se presente el cambio demográfico este no pueda presentar un desequilibrio en ella, sino más bien sea parte de un proceso completamente normal.

También le permitirá a la institución obtener grandes beneficios tanto para esta como para las personas que laboran allí, algunos de los cuales son: Anticipar necesidades futuras en la organización, con un cambio paulatino hacia la adaptación de una plantilla más envejecida; Hacer partícipe a todo el personal en las acciones destinadas a gestionar la edad en la organización, fomentando la sensibilización y creando una cultura empresarial del envejecimiento; Gestión del conocimiento del personal, aprovechando los talentos y experiencia existentes en la organización; Mayor claridad en las funciones de los puestos e incremento en la en la autonomía de los trabajadores; Reducción de tiempos de adaptación de trabajadores de nuevo ingreso a puestos; Incremento de la motivación de los trabajadores mayores al verse involucrados como guías de los más jóvenes participando en la transferencia de conocimientos; Fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores de más edad al sentir formalizar sus planes de carrera.

Como Institución de Salud Pública los retos son grandes, pues aparte de funcionar como cualquier otra organización que presta servicios, tiene la responsabilidad de velar por el bienestar social, ser consciente de la importancia de la gestión de la edad, de los retos del cambio demográfico, de la decadencia del sistema de pensiones, el alcance de la seguridad social y la falta de políticas públicas y gubernamentales respecto al tema, puede brindarle la oportunidad de tomar medidas de acciones y de funcionar como un ejemplo para otras organizaciones tanto públicas como privadas, en las cuales se involucre al trabajador y se le fomente la cultura hacia el previsión en todos los ámbitos de su vida, de forma que al llegar a esa edad dorada puedan disfrutar de los años ya trabajados.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Referencias

Age Management in Practice (AMaP) (s.f). Work Package 4: Employer Attitudes to Older Workers: Deliverable 4.3 Analysis Report. Recuperado de Age http://formar.kerigma.pt/file.php/1/amap/WP4_4.3_Analysis_of_Data_Final_en.pdf

Aguilar, J. (2006). La seguridad social y las reformas a los sistemas de pensiones en México. Estudios políticos, 133-170.

Aguirre, J. (2011). El acceso al empleo de los adultos mayores. México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.

Alles, M. (2007). Desarrollo del talento humano basado en cometencias. Argentina: Granica.

Armas, Y. (2015). La gestión del conocimietno, potenciado por el capital intelectual. Contribuciones a la Economía. Obtenido de Eumed.net Revista Contribuciones a la Economía: http://www.eumed.net/ce/2015/1/conocimiento.html

Campos, R. (2015). El salario mínimo y el empleo: Evidencia internacional y posibles impactos para el caso mexicano. Economía UNAM, 90-106.

Canham, C. (2015). Envejecimiento y Ciclo de Vida. Recuperado de HelpAge International, Organización Mundial de la Salud: http://www.who.int/features/factfiles/ageing/ageing_facts/es/

Castillo, M. & Suso, A. (2012). La Gestión de la Diversidad: Por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas. Recuperado el 5 de Mayo de 2017, de Red2Red Consultores: http://www.fundacononce.es/sites/default/files/docs/Libro_Diversidad_Accesible_2.pdf

CELADE. (2012). Envejecimiento poblacional. Obtenido de Observatorio Demográfico del Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía - División de Población de la CEPAL: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7116/S1100942_mu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CEPAL. (2011). Envejecimiento e institucionalidad pública en América Latina y el Caribe: conceptos, metodologías y casos prácticos. Obtenido de División de Población de la Comisión Económica: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40197/S1600435_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cerda, R. (2016). Somos los que somos: ¿el futuro del mercado laboral? ClapesUC e Instituto de Economía UC.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill.

CONAPO. (2011). Diagnóstico socio-demográfico del envejecimiento en México. Obtenido de Serie Documentos Técnicos: http://www.unfpa.org.mx/publicaciones/Envejecimiento_F_14oct11.pdf

Crespo, C & Hollos C. G. (2015). Envejecimiento demográfico en la zona metropolitana de Toluca. 20° Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México. AMECIDER – CRIM, UNAM, (pág. 24). Cuernavaca, Morelos. Recuperado el Octubre de 2016

Del Popolo, F. (2001). Características sociodemográficas y socioeconómicas de las personas de edad en América Latina. Población y Desarrollo, 83.

Druker, P. (2002). The Discipline of Innovation. Harvard Business Review, 95-103.

Durán, M. C. (2016). Desafíos de la administración de la diversidad. Recuperado el abril de 27 de 2017, de Forbes: https://www.forbes.com.mx/desafios-en-la-administracion-de-la-diversidad/#gs.fGcJuQ

Escóbar de Pabón, S. (2012). Los adultos mayores en el mundo del trabajo urbano. Bolivia: HelpAge International.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

FEMEVAL. (2007). Introducción de la gestión de la edad en el sector metalmecánico de la Comunidad Valenciana, el Piemonte elle-de-France – Adaptación de los trabajadores de edad avanzada en las empresas. Recuperado el 4 de Mayo de 2017, de Federación Empresarial Metalúrgica Valenciana (FEMEVAL): http://www.femeval.es/proyectos/ProyectosAnteriores/SRRHHyEmpleo/Documents/cuadernillo%20gestionEdad%20es.pdf

Fernández, P., Valverde, S. I., Hernández, M. F. & Murguía, M. V. (2014). Dinámica demográfica 1990-2010 y proyecciones de población 2010-2030. Recuperado el octubre de 2016, de Conapo: http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Proyecciones/Cuadernos/15_Cuadernillo_Mexico.pdf

García, L. (2009). El empleo entre los adultos mayores. Expansión.

Genda, Y. (2015). El futuro del sistema laboral japonés. Recuperado el 08 de Agosto de 2016, de Nippon: http://www.nippon.com/es/currents/d00151/

Hernández, E. (2006). Metodología de la Investigación, cómo escribir una tesis. Obtenido de Sistema de Biblioteca Digital, Vicerrectoría Académica, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso: http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/como_escribir_tesis.pdf

INEGI. (2016). Encuesta Nacional de Empleo. Recuperado el noviembre de 2016, de INEGI: http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos_colores.asp?#Regreso&c=

Innobasque. (2013). Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi. Obtenido de Comunidad Autónoma de la Región de Murcia: http://www.carm.es/ctra/cendoc/haddock/16214.pdf

Ley No. 171. (2013). Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. Diario Oficial de la Federación última reforma 01-12-2016. México.

Marín, G. F. (2001). El capital intelecutal como activo organizacional. Espacio abierto, 409-430.
Martínez, J. & Canestany, G. (2016). La reforma de la Seguridad social en México frente a los desequilibrios del mercado de trabajo. Economia Informa (UNAM), 89-104.

OIT. (2015). Informe Mundial sobre el Envejecimiento y la Salud. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/186466/1/9789240694873_spa.pdf

Orquídea, S. (2015). El problema de las pensiones. Forbes México, Versión electrónica. Recuperado el noviembre de 2016, de http://www.forbes.com.mx/el-problema-de-las-pensiones-ya-esta-aqui/#gs.LhlSNhI

Partida, B. V. (2008). Proyecciones de la población económicamente activa de México y de las entidades federativas, 2005-2050. Recuperado el octubre de 2016, de Consejo Nacional de Población (CONAPO): http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/PEA/pea.pdf

Peralta, E. (2010). Perspectiva laboral en México 2008-2030. Comercio Exterior, 195-208.

Perdiguero, L., Herencias, P. & Paradela, A. (2016). Informe ADECCO sobre el futuro del trabajo laboral en españa. Madrid: Opinno.

Scarabino, J. C., Biancardi, G. & Blando, A. (2007). Capital Intelectual. Invenio, 59-71.

Solís, S. F. (2001). Los sistemas de pensiones en México: la agenda pendiente. Recuperado el noviembre de 2016, de Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM): http://ftp.itam.mx/pub/academico/inves/CEA/Capitulo5.pdf

Strack, R., Baier, J. & Fahlander, A. (2008). Managing Demographic Risk. Harvard Business Review, 119-128.

University of Strathclyde. (2013). WP.3 – Acción.3.1 Diseño del Modelo de Gestión de la Edad en empresas. Recuperado el 5 de mayo de 2017, de University of Strathclyde, Centre for Lifelong Learning: http://www.documenta.es/pdf/LIKE%20Modelo%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Edad.pdf

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Vera, L. J. (2015). Perspectivas del envejecimiento poblacional en México: reformas a los sistemas de pensiones estatales. CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política, 107-140.

Welti, C. C. (2012). Análisis de la fecundidad en México con los datos del Censo de Población y Vivienda 2010. Papeles de Población, 1-31.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Artículo **Revista de Formación de Recursos Humanos**
Septiembre 2018 Vol. 4 No.13 25-36

La empleabilidad como fortaleza del cambio en la gestión del capital humano: flexibilidad, compromiso y aprendizaje

Employability as a strength of change in human capital management: flexibility, commitment and learning

HUERTA-XINGÚ, Francisco†, CERVANTES-MOLINA, Lilian* y HERNÁNDEZ-SUÁREZ, Alejandro

Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Contaduría y Administració, Campus CU Cerro de Coatepec s/n, Ciudad Universitaria. Toluca, Estado de México. CP 50100

ID 1er Autor: *Francisco, Huerta-Xingú*

ID 1er Coautor: *Lilian, Cervantes-Molina*

ID 2do Coautor: *Alejandro, Hernández-Suárez*

Recibido Mayo 30, 2018; Aceptado Septiembre 30, 2018

Resumen

La evolución demográfica que tiende a un inminente envejecimiento de la población provocado por la baja mortalidad, fecundidad, natalidad y el incremento de la esperanza de vida, lo cual tiende a presentar cambios en la estructura por edades de la Población Económicamente Activa en el largo plazo, esto a su vez impacta dentro de las platillas de las empresas quienes tendrán que adoptar nuevas formas de gestionar a sus recursos humanos, pues en una sola organización tendrán que coexistir tres generaciones que crecieron en diferentes contextos socioeconómicos-culturales. Ante las nuevas formas de administración de recursos humanos a las cuales tienen que recurrir las empresas en esta era del conocimiento, se debe aludir a la gestión de la diversidad dentro de ellas y hacer énfasis en las personas como elemento fundamental de la creación de ventaja competitiva. Considerar que el personal con mayor experiencia y conocimiento debe contar con una correcta gestión, este personal generalmente suelen ser las personas de mayor edad dentro de la organización, de ahí la necesidad de plantear una correcta gestión de la edad.

Empleabilidad, Capital Humano: Flexibilidad, Compromiso, Aprendizaje

Abstract

The demographic evolution that tends to an imminent aging of the population caused by low mortality, fertility, birth rate and the increase in life expectancy, which tends to present changes in the age structure of the Economically Active Population in the long term This, in turn, has an impact on the companies' templates, who will have to adopt new ways of managing their human resources, since in a single organization there will have to coexist three generations that grew up in different socioeconomic-cultural contexts. Given the new forms of administration of human resources to which companies have to resort in this age of knowledge, we must allude to the management of diversity within them and emphasize people as a fundamental element of the creation of competitive advantage. Consider that the staff with more experience and knowledge should have a correct management, this staff usually tend to be the oldest people within the organization, hence the need to raise a correct age management.

Employability, Human Capital: Flexibility, Commitment, Learning

Citación: HUERTA-XINGÚ, Francisco, CERVANTES-MOLINA, Lilian y HERNÁNDEZ-SUÁREZ, Alejandro. La empleabilidad como fortaleza del cambio en la gestión del capital humano: flexibilidad, compromiso y aprendizaje. Revista de Formación de Recursos Humanos. 2018, 4-13: 25-36.

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

Introducción

Las cuestiones de recursos humanos respecto a los individuos atañen a decisiones respecto a empleados en concreto, los retos a los que se enfrentan es el ajuste entre la persona y la organización, los dilemas éticos y de responsabilidad social, la productividad, delegación de responsabilidades, fuga de talentos e inseguridad en el trabajo, entre otras, estas exigencias casi siempre evidencian lo que está aconteciendo en la organización en conjunto, de ahí la importancia de una correcta gestión de recursos humanos.

La industria automotriz al ser una fuerte generadora de empleos en la en la ciudad de Toluca es objeto de estudio dentro de esta investigación con la finalidad de conocer que tan preparadas están para afrontar estos cambios estructurales dentro de sus plantillas y si es que están considerando ocupar la fuerza laboral que representan los adultos mayores de la entidad como fuente de conocimiento y experiencia.

Las exigencias organizativas son derivadas de cuestiones internas de la empresa las cuales frecuentemente tienen relación con el entorno como son: la necesidad de ser flexibles, competitivas, descentralizadas, el exacto tamaño empresarial, que su estructura organizativa sea la adecuada, que cuente con equipos de trabajo autodirigidos, buena cultura organizacional, tecnología y nuevas formas de contratación.

Desarrollo del tema

Importancia de la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones

En un mundo cambiante, globalizado e inestable, las organizaciones presentan mayor complejidad de los recursos que necesita para llevar a cabo sus operaciones y el logro de resultados como son: el aumento del capital, incrementar tecnologías, y actividades de apoyo, por lo tanto incremento de personas y aplicación de sus conocimientos, habilidades y destrezas para mantener la competitividad del negocio. Las personas se han convertido en el elemento básico de la empresas (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009).

Las empresas tienen que enfrentarse a una serie de exigencias para poder lograr sus objetivos, dichas exigencias recaen dentro de las funciones de los directivos, quienes tienen personas a su cargo y a la vez se responsabilizan de las acciones de estas y de los resultados que lleguen a alcanzar (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2001).

Las organizaciones dependen ineludiblemente de las personas para llevar a cabo sus operaciones, producir bienes y servicios, atender a los clientes, las organizaciones no existirían sin las personas, pues sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base principal de estas. La administración de recursos humanos está cambiando a una gestión de talento humano donde las personas dejan de ser simple recurso y son consideradas seres con personalidad, inteligencia, conocimientos, aspiraciones y percepciones, son nuevos asociados de las empresas (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009).

Capital humano como fuente de ventaja competitiva

Entre los retos más importantes que presentan las empresas es la capacidad de generar valor en sus productos y servicios, y que este sea percibido por los clientes, valor que se puede traducir en obtención de ventaja competitiva al ser diferentes a sus competidores y presenten una rentabilidad sustentable. Anteriormente lo que las empresas buscaban era posicionamiento de mercado basándose solamente en los factores externos que afectaban a las ventajas, sin embargo, derivado de estudios empíricos se concluyó que la ventaja competitiva también puede ser interna mediante los recursos que posee la organización, para ser más explícitos, recursos escasos que no solo deben mantenerse sino desarrollarse debido a los bruscos cambios del mercado (El capital humano como fuente de ventaja competitiva, s.f).

La era del conocimiento ha provocado profundos cambios sociales, el mundo de los negocios y empresarial ha tomado un giro signado por el conocimiento, las empresas que desean tener éxito deben estar dispuestas a gestionar y desarrollar el capital intelectual.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Frente a los nuevos paradigmas generados en la sociedad del conocimiento, el mundo empresarial actual exige gente calificada, motivada y comprometida que apoye los planes de crecimiento de las organizaciones. Los individuos son generadores de conocimiento, el cual es el bien más valorizable, el insumo primario de lo que se fabrica, se construye, se compra y se vende. (Roman, 2004).

Las personas se han convertido en ventaja competitiva para aquellas organizaciones que saben manejarlas, pues solo las personas y el conocimiento crean una ventaja duradera. *"Cuanto más conocimiento dominen las empresas, tanto mayor será su ventaja competitiva. ¿Por qué es vital el conocimiento? Porque todos los aspectos intangibles que agregan valor a la mayoría de los productos y servicios se basan en el conocimiento; es decir, el know-how técnico, el proyecto de producto, las estrategias de marketing, la comprensión del cliente, la creatividad del personal y la innovación. La inteligencia humana está detrás de todo ello"* (Chiavenato, 2011).

Envejecimiento Poblacional

En la última década se ha advertido una transición demográfica con cambios en la estructura poblacional por las agudas transformaciones en los habitantes de todo el mundo ante el aumento de las personas de 60 años y más con respecto a otros grupos de edad. Aunque los cambios no se presentan de forma homogénea y existe diversidad de comportamientos entre los países, las directrices son evidentes: se presenta una disminución del crecimiento y la población envejece.

La proporción de la población mundial con más de 60 años de edad pasará de 900 millones hasta 2000 millones entre 2015 y 2050, lo que representa un aumento del 12 al 22 por ciento. El envejecimiento de la población es más rápido en la actualidad que en años precedentes. Francia dispuso de casi 150 años para adaptarse a un incremento del 10 al 20 por ciento en la

Las figuras 1 y 2 muestran la comparación por país de personas de 60 años o más en 2015 y las proyecciones para 2050. En ellas se puede observar que Japón, actualmente, es el único país que cuenta con una población de personas de 60 años o más mayor al 30 por ciento del total.

La proporción es similar para países de Europa, América del Norte, Chile, China, la Federación de Rusia, la República de Corea, la República Islámica de Irán, Tailandia y Vietnam en las proyecciones a 2050 (Organización Mundial de la Salud, 2015).

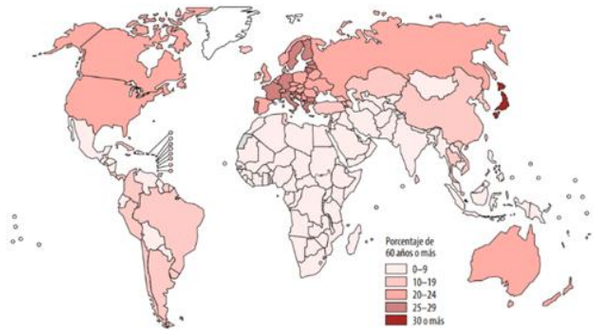


Figura 1 Proporción de personas de 60 años o más, por país, en 2015

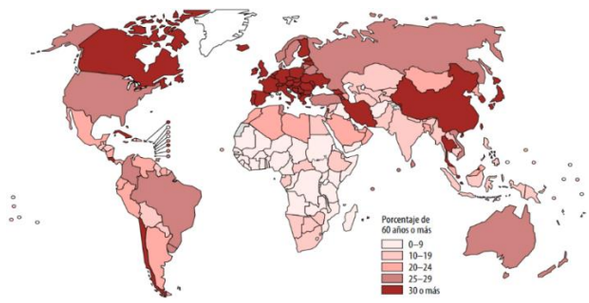
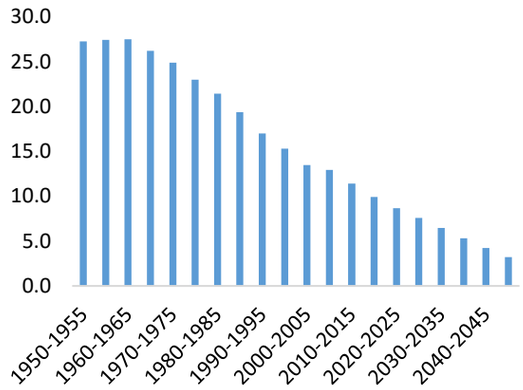


Figura 2 Proporción de personas de 60 años o más, por país, en 2050
Fuente: Tomada del Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud elaborado por la OMS en 2015

En América Latina, para el año 2015, la relación de Adultos Mayores oscila entre cero a máximo 19 por ciento, mientras que las proyecciones para 2050 indican que pasará a ser mínimo el 10 por ciento de la población y en alguno de los países que la integra llegar al 30 por ciento (Organización Mundial de la Salud, 2015).

Datos de la CELADE (2015) indican que América Latina ha sufrido una baja en su tasa de crecimiento, la cual a mediados del siglo XX era de 27.3 por mil, para el periodo de 2010 a 2015 apenas superó el 11 por mil y a mitad del siglo XXI esta será de 3.2 por mil y su población dejará de crecer en el año 2070 y para finales del siglo la población empezaría a reducirse (grafica 1).

ISSN: 2444-4979
ECORFAN® Todos los derechos reservados

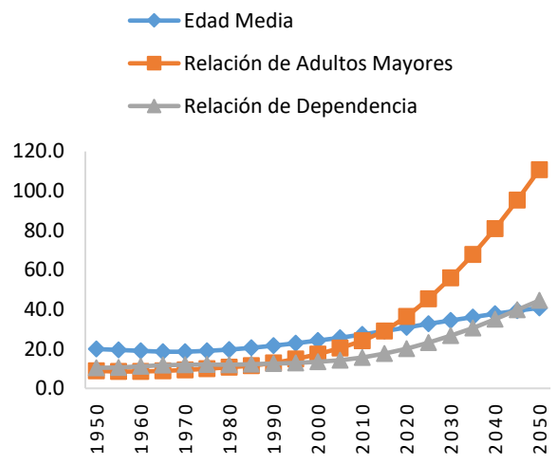


Grafica 1 Tasa de Crecimiento Total por cien en América Latina, quinquenios de 1950 a 2050
Fuente: Elaboración propia con base en datos de CELADE - División de Población de la CEPAL. Revisión 2015

Como resultado de la desaceleración del crecimiento la edad media de la población se ha modificado pasando de 19.9 años en 1950 a 29.1 años en 2015 y en 35 años más la media se pronostica en 40.8 años de edad.

La relación de adultos mayores por cada joven también ha sufrido transformaciones, pasando de 8.8 en 1950 a 29 en 2015 y en 2050 se espera que por cada 100 personas entre 0 y 14 años de edad existan 110.8 adultos mayores, en 2046 se estima que por primera vez en el número de adultos mayores supere al de niños.

Otro factor importante de considerar es la relación de dependencia de las personas de 60 años o más respecto a la población de entre 15 a 59 años donde se observa un incremento de 34.1 puntos porcentuales de 1950 a 2050, siendo en 2015 de 17.6 porciento de acuerdo a la gráfica 4 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Estimaciones y proyecciones de población a largo plazo 1950-2100. América Latina, 2015).



Grafica 2 Edad Media de la Población, Relación de Dependencia por cien y Relación Adultos Mayores por cien en América Latina de 1950 a 2050
Fuente: Elaboración propia con base en datos de CELADE - División de Población de la CEPAL. Revisión 2015
Notas: Relación de dependencia = ((población de 0-14 más población de 65 y más)/ población de 15-64 años) * 100). Relación viejos/ jóvenes = (población de 65 y más / población de 0-14) * 100

Con el aumento de las cohortes de adultos mayores aumentando su ponderación dentro del conjunto, el envejecimiento trae consigo un complejo de cambios asociados con la edad. El impacto del envejecimiento poblacional es un motivante para estudiar sus antecedentes y tendencias más cercanas, evidenciar las preocupaciones, consecuencias, transformaciones y retos lo cual obliga a una visión integral del suceso.

a) El envejecimiento poblacional en México

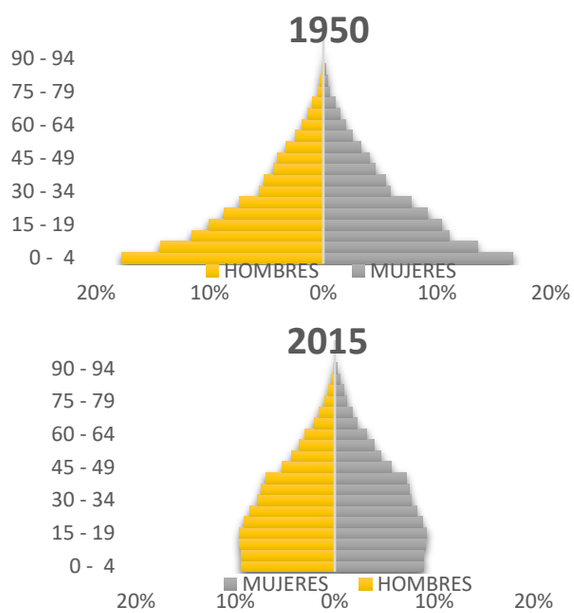
México también ha presentado un proceso acelerado de transición demográfica, con la disminución de la fecundidad a partir de los años setentas donde se reportaron casi siete hijos por mujer, de acuerdo a la Tasa Global de Fecundidad (TGF), hasta llegar en la actualidad a poco más de dos hijos (Welti Chanes, 2012). El acceso a la información sobre salud reproductiva, a los métodos anticonceptivos, así como la concientización de la planificación familiar que les ha permitido a las mujeres y hombres decidir el número de hijos que desean tener, tuvo auge a partir de 1970 con un impacto directo sobre la TGF, será en el año 2080 cuando el número de hijos sea mejor a 2 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Estimaciones y proyecciones de población a largo plazo 1950-2100. México, 2015).

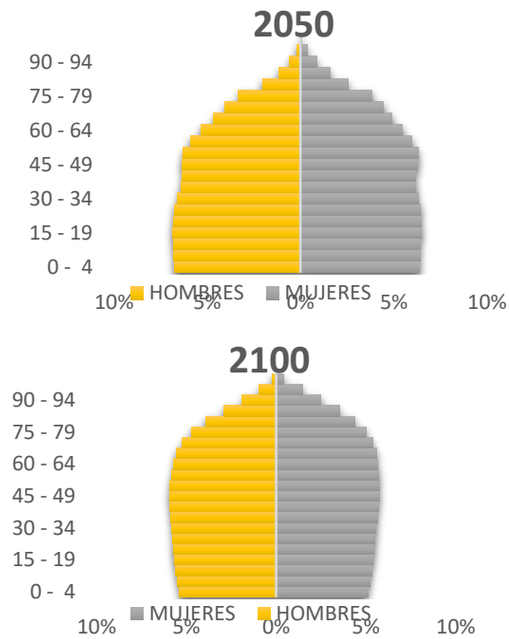
ECORFAN® Todos los derechos reservados

Con el aumento de la esperanza de vida, la baja de la mortalidad y el decrecimiento de la tasa de fecundidad aunados a la migración internacional se ha determinado el volumen de la población a través de los años, cada que estos factores se modifican también lo hace la estructura de la población. La población mexicana pasó de 28 012 558 habitantes en 1950 a 124 612 397 en 2015 para 2050 se esperan 170 546 390 personas.

El grafico 3 muestra el cambio en la distribución de población, en 1950 el grueso de la población se encontraba en las personas con edad productiva (de 15 a 59) con 53 por ciento, los menores de 14 años constituían 41 por ciento y las personas de 60 años o más 6 por ciento. Con las modificaciones de las tasas de mortalidad y fecundidad para 2015 la pirámide presenta una baja en los jóvenes y niños a 27 por ciento, un alza en la población productiva alcanzando 63 por ciento y aumento en los adultos mayores (10 por ciento).

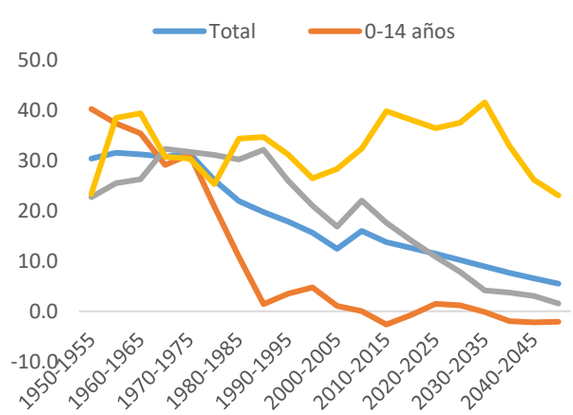
En 2050 la tendencia marcada se mantiene, con tasas de fecundidad de 2.1 la población de niños y jóvenes pasará a 19 por ciento, la población en edad reproductiva (57 por ciento) tendrá una baja y las filas de los 60 o más se engrosaran (24 por ciento). Con cada vez menos niños (16 por ciento) y más adultos mayores (34 por ciento) se presenta el panorama para finales del siglo XXI (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Estimaciones y proyecciones de población a largo plazo 1950-2100. México, 2015).





Grafica 3 Pirámides poblaciones de México de 1950 a 2100
Fuente: Elaboración propia con base en datos de CELADE - División de Población de la CEPAL. Revisión 2015

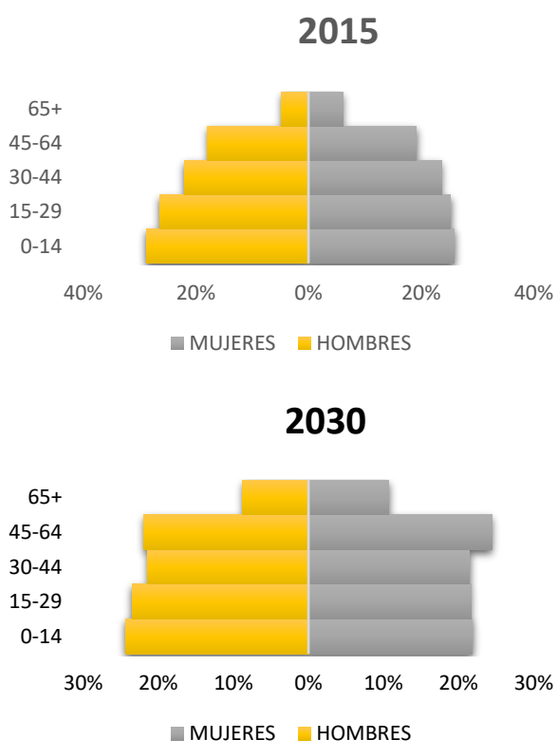
Las tasas de crecimiento también han sido afectadas, como se muestra en la gráfica 6, la tasa total de crecimiento para México, al igual que el mundo, tiende a una baja llegado en 2050 a 5.5 por cada mil y para el año 2085 la población del país comenzará a disminuir y madurar, lo cual no es extraño, pues de una tasa de crecimiento de 40.2 en 1950, para los niños y jóvenes de 0 a 14 años, se ha pasado a menos 2.6 en 2015 lo que implica que cada vez hay menos niños.



Grafica 4 Comparativo histórico de tasas de crecimiento en México
Fuente: Elaboración propia con base en datos de CELADE - División de Población de la CEPAL. Revisión 2015

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Para las entidades federativas del país el envejecimiento poblacional se convertirá en un desafío en los próximos 50 años. Siendo el Estado México el más poblado del territorio (Inegi, 2014) Fernández Ham, Valverde Villalobos, Hernandez López & Murguía Salas (2014) mencionan que *"el avance del envejecimiento en la entidad, visto como la relación entre las generaciones más jóvenes y las más viejas, se espera que sea paulatino. En el año 2010, habían 17 adultos mayores por cada 100 jóvenes, 19 en 2013 y para el año 2030 se estima que habrán casi 43 adultos mayores por cada 100 jóvenes, situación que al compararse con el nacional ubica al Estado de México en el lugar 25 en el proceso de envejecimiento poblacional del país."*



Grafica 5 Pirámides poblaciones del municipio de Toluca de Lerdo 2015 y 2030
Fuente: Elaboración propia con base en datos de la CONAPO

El incremento de adultos mayores en la zona metropolitana de Toluca es mayor que el crecimiento de su población total (Crespo Cadena & Hollos Castillo, 2015). El número de adultos mayores por cada cien menores de 15 años, también se ha modificado a lo largo de los años en 1990 el municipio tenía un índice de envejecimiento de 9.3, para el años 2000 se incrementó a 11.9 y en 2010 era de 16.5 (INEGI, Indicadores de la serie censal 1990 a 2010, 2010).

Toluca, al igual que el país muestra una tendencia de envejecimiento demográfico presentando nuevos retos respecto a la formulación de políticas, se deben identificar oportunamente debido al impacto que tendrán en la sociedad, el envejecimiento es una transformación profunda a lo largo de la vida humana que, de acuerdo a la CEPAL (2011) tiene impacto en el crecimiento, el ahorro, las inversiones, el consumo, los mercados de trabajo, las pensiones, la tributación y las transferencias intergeneracionales. El envejecimiento de la población implicará cambios en las capacidades de producción y de trabajo, en un procese ineludible que debe ser aceptado y analizado para prevenir sus consecuencias por el lado de la dependencia.

Mercado Laboral y su relación con la empleabilidad y el envejecimiento poblacional. Condiciones económicas de los adultos mayores

Con el incremento de la proporción de adultos mayores y ante la necesidad de mantener una calidad de vida digna en la etapa de la vejez, este grupo etario demanda ingresos o bien la posibilidad de empleo para poder generarlo, por necesidad económica y no por voluntad una parte importante de los adultos de 60 y más años se encuentra inmersa en el mercado laboral (Del Popolo, 2001). El hecho de que los adultos mayores trabajen depende del perfil sociodemográfico, ingresos y transferencias que perciban, el contexto familiar en el que se desarrollen y su entorno macroeconómico (Millan Leon, 2010). La población en edades avanzadas obtiene seguridad económica por medio de ahorros, sistemas de seguridad social, apoyos institucionales o no institucionales, los cuales no siempre son de forma monetaria ya que también se dan en especie y que en muchas ocasiones esta ayuda proviene de familiares, o bien por medio del trabajo, que para el caso de los adultos mayores mexiquenses representa la principal fuente de ingresos pese que se supone que esa etapa de su vida se retiran de la actividad económica. Sin embargo el que cuenten con ingresos no quiere decir que su situación económica sea solvente, el ingreso medio que reciben mensualmente varia, siendo los derivados del trabajo 1,200 pesos, los obtenidos por pensiones 1,700 pesos, los programas gubernamentales proporcionan 350 pesos y otros tipos de ingresos 700 pesos (Montoya Arce & Montes de Oca Vargas, 2009).

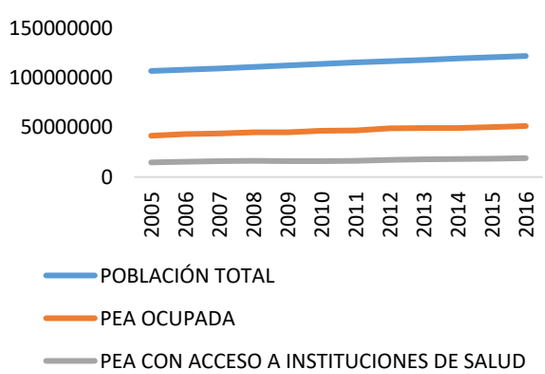
ECORFAN® Todos los derechos reservados

"Atraer y retener a trabajadores mayores cobrará importancia en la agenda empresarial porque es evidente que el mayor segmento de la fuerza laboral que aún sigue sin ser aprovechado es el segmento de los adultos mayores, considerando que gran parte de ellos todavía goza de buena salud y puede aportar su contribución por bastante más tiempo más allá de su jubilación" (García, 2009).

Mercado laboral

A partir de la crisis financiera y económica mundial, tanto la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) han divisado los variados efectos en los mercados de trabajo derivados de la marcada desaceleración del crecimiento económico que afectará el bienestar de la gran mayoría de la población. En México se ha observado un acrecentamiento de las personas en edad productiva, sin embargo la economía mexica no ha sido capaz de generar empleos a la misma velocidad que ha crecido esa cohorte, aun no se vislumbra un crecimiento económico dentro de la región que permita mantener el equilibrio entre la oferta y la demanda de empleos (Partida Bush, 2008).

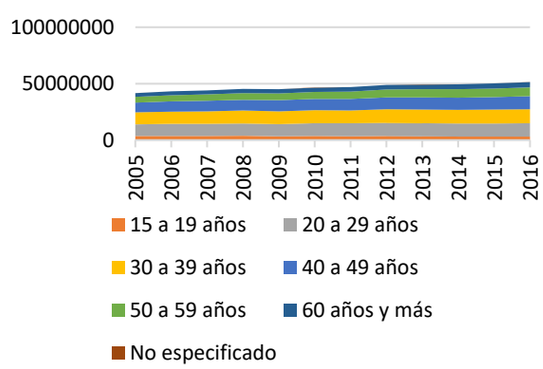
De acuerdo a datos de la Encuesta de Nacional de Empleo del INEGI (2016), la población económicamente activa ocupada crece poco y es menor que la población lo que implica *"que de ella depende la mayoría poblacional, económicamente inactiva, compuesta por menores de edad, estudiantes, amas de casa y adultos mayores de manera principal"* (Peralta, 2010).



Grafica 6 Población de Económicamente Activa al segundo trimestre de cada año 2005 - 2016
Fuente: Elaboración propia con base en datos (INEGI, Encuesta Nacional de Empleo, 2016)

Para el segundo trimestre del año 2016, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Empleo del INEGI, la Población económicamente activa, que se ha ido incrementando a lo largo de los años, fue de 53'539,565 de los cuales 33 075 116 son hombres y 20 464 449 con una tasa de crecimiento de 2015 a 2016 de 1.7 por ciento, de 2011 a 2012 la tasa fue de 4 por ciento lo que indicaba que la fuerza de trabajo se expandió y había una cantidad mayor de personas disponibles para trabajar. El empleo informal también es un factor predominante en el país, pues de la población económicamente ocupada 37 por ciento cuenta con un empleo formal, dejando a poco más de 32 millones de trabajadores sin ningún tipo de seguridad social. (Grafica 7). Peralta (2010) en su trabajo *"Perspectiva laboral en México 2008 – 2030"* indica que *"La experiencia histórica mexicana del desempleo de al menos los últimos 25 años, así como sus proyecciones a diferentes plazas y sus elusiones, dejan entrever que el empleo pleno es una meta casi inalcanzable y que resulta preocupante porque hay 15 millones de mexicanos que exigirán empleos en el horizonte de tiempo señalado, más los que están en situación precaria actual".*

La gráfica 7 muestra que el grueso de la población ocupada tiene entre 30 y 39 años de edad, para el segundo trimestre de 2016 este grupo cuenta con 12'458,696 personas. En el año 2005 la población ocupada de entre 15 a 19 años de edad era mayor que los adultos mayores con 286,958, sin embargo para el 2016 la situación se ha invertido y los adultos mayores superan por 1'664,285 al grupo de 15 a 19 años. El grupo de los adultos mayores se ha mantenido en el mercado laboral incrementando su porcentaje de 7.99 en 2005 a 9.18 por ciento para 2016.

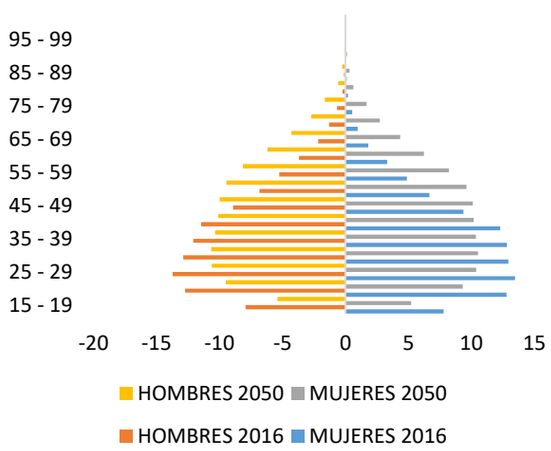


Grafica 7 Población ocupada por edad al segundo trimestre de cada año 2005 – 2016
Fuente: Elaboración propia con base en datos (INEGI, Encuesta Nacional de Empleo, 2016)

ECORFAN® Todos los derechos reservados

La población no económicamente fue de 36’235,486 de la cuales 5’894,562 están disponibles y 30’340,924 no disponibles. La edad promedio de la población económicamente activa fue de 39 años y el ingreso promedio por hora trabajada de la población ocupada fue de 33.3 pesos. El diagnóstico de la realidad laboral en el país es determinado por la predominante informalidad de los empleos, los bajos salarios, la creación insuficiente de estos así como las condiciones precarias en las que se labora.

De acuerdo a proyecciones de la CELADE (2015) la población económicamente activa también presentará un cambio en su estructura por edades pasando de 58 millones en 2016 a 94 millones en 2050, como una consecuencia del envejecimiento poblacional. La gráfica 13 muestra un comparativo de la PEA respecto al año 2016 y 2050 donde se observa que la forma piramidal de la actualidad se angosta, teniendo una disminución de dos puntos porcentuales en las edades de 15 a 19 años, el 51 por ciento de esa población se encontrará entre los 25 a los 49 años, lo cual implica que aún habrá población joven para laborar, sin embargo hay un incremento en las edades avanzadas, pues mientras que para el año 2016 la población de 60 años y más de la PEA representa 7 por ciento para la población femenina y 8 por ciento para la masculina, en el año 2050 está cohorte por la parte de las mujeres representará 16 por ciento y para los hombres 15 por ciento teniendo representación significativa hasta los 79 años.



Grafica 8 Pirámide de Población económicamente activa, comparativo entre los años 2016 y 2050
Fuente: Elaboración propia con base en datos de la CELADE (2015)

En el paso al envejecimiento demográfico el país contará con un periodo favorable para detonar el crecimiento económico, ese llamado bono o dividendo demográfico se presenta por primera y única vez de 2012 a 2033 (Partida Bush, 2008). La población en México aún es relativamente joven, el constante crecimiento de la Población Económicamente Activa podría permitir el aprovechar el bono demográfico mientras la mayoría de la población se encuentre en edad productiva y sea mayor que la población dependiente, es decir los niños y adultos mayores. El hacer valer ese bono podría permitir que, en un futuro, cuando la razón de dependencia se incremente, se cuente con lo necesario para solventar la demanda de servicios que habrá y que ya no podrán ser cubiertos por la población en edad productiva ya que esta será menor que aquellos dependientes.

Gestión de la edad

Del total de dimensiones que caracterizan a la diversidad, este estudio se centra en lo que concierne a la gestión de la edad, la cual se considera de vital importancia gracias a la evolución demográfica que propicia un envejecimiento poblacional y de la clase trabajadora, las problemáticas vinculadas a esta realidad se han desarrollado en el capítulo anterior de este documento, además se ha resaltado la importancia de una correcta gestión de personal y los retos para la gestión estratégica de recursos humanos.

Existen tres temáticas fundamentales que desde el punto de vista de los estudiosos en recursos humanos son dignos de ser examinados por las empresas, en primer lugar, el aumento de costo de la atención médica, segundo, la competitividad cada vez mayor a nivel mundial y por último, el cambio demográfico, en específico, el envejecimiento poblacional y la inevitable jubilación de la generación baby boomers. La llamada bomba demográfica también tiene consecuencias para las empresas en sus productos, tanto desde en la elección de los consumidores como en la oferta de mano de obra, desafortunadamente los datos demográficos se basan en proyecciones futuras, que pueden o no tener lugar y como no son algo que esté ocurriendo en el momento muchas organizaciones no le dan la importancia que requieren (University of Strathclyde, 2013).

ECORFAN® Todos los derechos reservados

En la actualidad las empresas que buscan ser exitosas tienen que estar dispuestas a innovar, la mayoría de las innovaciones resultan de una búsqueda consciente de oportunidades que mientras adentro de la empresa pueden ser: acontecimientos inesperados, cambios del mercado, necesidades del proceso e incongruencias; afuera de la empresa esas oportunidades aparecen con: nuevos conocimientos, cambios en la percepción y cambios demográficos. Los cambios demográficos dentro de las fuentes externas de innovación pueden ser de las más confiables, sin embargo, muchas organizaciones, tanto privadas como gubernamentales, no le han dado prioridad, pero aquellos que tienen especial cuidado en observar y explotar las tendencias pueden cosechar grandes recompensas.

Tal es el caso de los japoneses quienes prestaron atención a la demografía y aunque estaba a los ojos de todo el mundo, solamente ellos se percataron en 1970 que había bajado la natalidad y que existía un aumento de jóvenes que preferían mantenerse estudiando que salir rápidamente al mercado laboral, lo que provocaría en 1990 una baja en el número disponible de personas para trabajar, por ello los japoneses tienen una ventaja de diez años en robótica. Los gerentes por mucho tiempo ha sabido que los cambios demográficos son importantes, pero siempre han creído que el cambio es lento, sin embargo, en este siglo no es así (Druker, 2002).

La gestión de la edad es un término fuertemente vinculado con los cambios organizacionales realizados por factores socioeconómicos y demográficos con el propósito de anticiparse a estos cambios.

Conclusiones

Las empresas también se verán afectadas en las estructuras por edad de su plantilla pues tendrán que buscar nuevas formas de gestionar a sus recursos humanos, especialmente cuando se puede tener hasta tres generaciones laborando en la misma organización, generaciones que tienen diferentes prioridades y visiones derivadas del contexto socioeconómico-cultural en el cual se desenvolvieron, por ejemplo para la generación de los baby boomers es prioritaria la seguridad de la empresa, el reconocimiento a través de la calidad en el trabajo, el compromiso y la fidelidad como un modo de vida.

La generación Y piensa que el buen profesional es aquel que es productivo, se muestra más exigente con la empresa respecto al tiempo libre, empieza a cuestionar el compromiso y asume la carrera profesional como algo propio. Los Millenials por su parte piensan que la organización para la que trabajan es solo una experiencia más, la carrera profesional es únicamente suya, son más exigentes con la empresa pero, al mismo tiempo, su compromiso es más bajo y son más claros a la hora de exponer aquello que no les gusta. Lo cual lleva a buscar nuevas formas de afrontar el nuevo panorama que se presenta. Al hablar de envejecimiento poblacional se debe tomar en cuenta que las empresas presentan dos retos principales: el que tiene que ver con los empleados que van de salida, es decir, aquellos que se jubilan y aquellos empleados mayores de edad que permanecen laborando en la organización. Si la organización no presta atención a los retos mencionados podría ser propensa a perder conocimientos fundamentales, tener baja en la productividad, enfrentarse a retos vinculados con la tecnología y habilidades que los trabajadores requieren para llevar acabo sus funciones.

Estar alertas e involucrados en los conocimientos de puestos puede ayudar a mantener a los trabajadores adecuados en puestos de requerimientos físicos, buscar planes de cuidado y fomento a la salud también puede contribuir en una disminución del absentismo por enfermedades o lesiones. Los planes de jubilación también son útiles en la planificación pues si estas son masivas, se corre el riesgo de no contar con personal de experiencia y preparación.

Contar con la correcta gestión permitirá un mejor clima laboral, satisfacción en los empleados, aumento de la producción, incremento en las utilidades y los colaboradores contarán con la motivación para permanecer en el trabajo, adaptarse al cambio y aprender nuevas habilidades. Derivado de la importancia de contar con una correcta gestión de la edad, salen a la luz las razones fundamentales de esta investigación: la primera, explicada por la importancia del factor humano dentro de las organizaciones, la segunda respecto al análisis del mercado laboral actual y a los cambios demográficos que presentarán un envejecimiento poblacional y el tercero la transcendencia que tienen las instituciones de seguridad social en el país.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Referencias

Aguilar Garcia, J. (2006). La seguridad social y las reformas a los sistemas de pensiones en México. *Estudios políticos* , 133-170.

Aguirre Quezada, J. P. (2011). *El acceso al empleo de los adultos mayores.* México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.

Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en cometencias.* Argentina: Granica.

Barrera Franco, A., & Pulido Morán , A. (Octubre de 2016). *La industria automotriz mexicana: Situación actual, retos y oportunidades.* Recuperado el 27 de abril de 2017, de PROMÉXICO inversión y comercio: http://mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/Resource/71/1/images/la-industria-automotriz-mexicana.pdf

Campos Vazquez, R. M. (2015). El salario mínimo y el empleo: Evidencia internacional y posibles impactos para el caso mexicano. *Economía UNAM* , 90-106.

Canham, C., & HelpAge International. (septiembre de 2015). *Envejecimiento y Ciclo de Vida*. Recuperado el septiembre de 2016, de Organización Mundial de la Salud: http://www.who.int/features/factfiles/ageing/ageing_facts/es/

Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía . (Octubre de 2012). *Envejecimiento poblacional.* Obtenido de Observatorio Demográfico del Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) - División de Población de la CEPAL: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7116/S1100942_mu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CEPAL. (2005). *Cambios en la estructura poblacional: Una pirámide que exige nuevas miradas.* Recuperado el Septiembre de 2016, de Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE)- División de Población de la CEPAL: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37301/Temas%20de%20Poblacion_1_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cerda, R. (2016). Somos los que somos: ¿el futuro del mercado laboral? *ClapesUC e Instituto de Economía UC*.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones.* México: Mc Graw Hill.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2011). *Envejecimiento e institucionalidad pública en América Latina y el Caribe: conceptos, metodologías y casos prácticos.* Obtenido de División de Población de la Comisión Económica: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40197/S1600435_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). *Estimaciones y proyecciones de población a largo plazo 1950-2100. América Latina*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe CELADE - División de Población de la CEPAL: http://www.cepal.org/es/estimaciones-proyecciones-poblacion-largo-plazo-1950-2100

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). *Estimaciones y proyecciones de población a largo plazo 1950-2100. México*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe CELADE - División de Población de la CEPAL.

Consejo Nacional de Población. (Octubre de 2011). *Diagnóstico socio-demográfi co del envejecimiento en México* . Obtenido de Serie Documentos Técnicos CONAPO: http://www.unfpa.org.mx/publicaciones/Envejecimiento_F_14oct11.pdf

Crespo Cadena, C., & Hollos Castillo, G. (2015). Envejecimiento demográfico en la zona metropolitana de Toluca. *20° Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México. AMECIDER – CRIM, UNAM*, (pág. 24). Cuernavaca , Morelos. Recuperado el Octubre de 2016

Del Popolo, F. (2001). Características sociodemográficas y socioeconómicas de las personas de edad en América Latina. *Población y Desarrollo*, 83.

Durán Mena, C. (9 de noviembre de 2016). *Desafíos de la administración de la diversidad*. Recuperado el abril de 27 de 2017, de Forbes: https://www.forbes.com.mx/desafios-en-la-administracion-de-la-diversidad/#gs.fGcJuQ8

ECORFAN® Todos los derechos reservados

El capital humano como fuente de ventaja competitiva. (s.f). Obtenido de Politécnico Grancolombiano, Institución Universitaria.

Escóbar de Pabón, S. (2012). Los adultos mayores en el mundo del trabajo urbano. Bolivia: HelpAge International.

Fernandez Ham, P., Valverde Villalobos , S. I., Hernandez López, M. F., & Murguía Salas, M. V. (abril de 2014). *Dinámica demográfica 1990-2010 y proyecciones de población 2010-2030.* Recuperado el octubre de 2016, de Conapo: http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Proyecciones/Cuadernos/15_Cuadernillo_Mexico.pdf

García, L. (2009). El empleo entre los adultos mayores. *Expansión*.

Genda, Y. (03 de febrero de 2015). *El futuro del sistema laboral japonés.* Recuperado el 08 de Agosto de 2016, de Nippon: http://www.nippon.com/es/currents/d00151/

Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos.* Madrid: Prentice Hall.

INEGI. (2010). *Indicadores de la serie censal 1990 a 2010.* Recuperado el Octubre de 2016, de Serie historica censal, Consulta Interactiva de datos, Indicadores sociodemográficos de la población: http://www.inegi.org.mx/est/lista_cubos/consulta.aspx?p=pob&c=6

INEGI. (2015). *Encuesta Intercensal*. Obtenido de Inegi.

INEGI. (2016). *Encuesta Nacional de Empleo.* Recuperado el noviembre de 2016, de INEGI: http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos_colores.asp?#Regreso&c=

Innobasque. (2013). *Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi.* Obtenido de Comunidad Autónoma de la Región de Murcia: http://www.carm.es/ctra/cendoc/haddock/16214.pdf

Martienez Soria, J., & Canestany Ruiz, G. (2016). La reforma de la Seguridad social en México frente a los desequilibrios del mercado de trabajo. *Economia Informa (UNAM)*, 89-104.

Mendizábal Bermúdez , G. (2002). Semejanzas y diferencias entre los sistemas de seguridad social en méxico y europa. *Revista de la Facultad de Derecho de México de la Universidad Nacional Autónoma de México*, 119-142.

Millan Leon, B. (2010). Factores asociados a la pariciapación laboral de los adultos mayores mexiquenses. *Papeles de Población*, 93-121.

Montoya Arce, B. J., & Montes de Oca Vargas, H. (2009). Situación Laboral de la población adulta mayor en el Estado de México. *Papeles de Población*, 193-237.

OIT. (1991). *Administración de la seguridad social.* Obtenido de Organización Internacional del trabajo .

Organización Mundial de la Salud. (2015). *Informe Mundial sobre el Envejecimiento y la Salud*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/186466/1/9789240694873_spa.pdf

Orquidea Soto. (11 de agosto de 2015). El problema de las pensiones. *Forbes México*, Versión electrónica. Recuperado el noviembre de 2016, de http://www.forbes.com.mx/el-problema-de-las-pensiones-ya-esta-aqui/#gs.LhlSNhI

Partida Bush, V. (15 de enero de 2008). *Proyecciones de la población económicamente activa de México y de las entidades federativas, 2005-2050.* Recuperado el octubre de 2016, de Consejo Nacional de Población (CONAPO): http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/PEA/pea.pd

Peralta, E. (2010). Perspectiva laboral en México 2008-2030. Comercio Exterior, 195-208.

PROMÉXICO. (2015). *Sector automotríz en México*. Recuperado el 27 de abril de 2017, de PROMÉXICO inversión y comercio: http://mim.promexico.gob.mx/swb/mim/Perfil_del_sector_auto

Rabell, C. A., Mier, M., & Rocha, T. (1986). El descenso de la mortalidad en México de 1940 a 1980. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 39-72.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Roman, N. (2004). Capital intelectual: Generador de éxito en las empresas. *Visión General*, 67-79.

Secretaría de Economía. (s.f). *Programa Estratégico de la Industria Automotriz 2012-2020*. Recuperado el 2016, de Secretaría de Economía: http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/peia_ok.pdf

Solís Soberón , F. (2001). *Los sistemas de pensiones en México: la agenda pendiente*. Recuperado el noviembre de 2016, de Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM): http://ftp.itam.mx/pub/academico/inves/CEA/Capitulo5.pdf

Ustarroz, P. (1998). La reinserción de las personas mayores en el mercado laboral. *Revista Española de Geriatria y Gerontología (ELSEVIER}*, 41-44.

Vera López, J. I. (2015). Perspectivas del envejecimiento poblacional en México: reformas a los sistemas de pensiones estatales. *CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*, 107-140.

Vicencio Miranda, A. (2007). La industria automotriz en México. Antecedentes, situación actual y perspectivas. *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422007000100010

Welti Chanes, C. (2012). Análisis de la fecundidad en México con los datos del Censo de Población y Vivienda 2010. *Papeles de Población*, 1-31.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Artículo **Revista de Formación de Recursos Humanos**
Septiembre 2018 Vol. 4 No.13 37-42

Liderazgo y sustentabilidad en pequeñas organizaciones en Monclova, Coahuila

Leadership and sustainability in small organizations in Monclova, Coahuila

DE LA GARZA-CIENFUEGOS, Sandra*†, VAZQUEZ-LUNDEZ, Jorge Luis, ARMENDARIZ-MARTINEZ, Juan Francisco y TRINIDAD-NEIRA, Juanita Elizabeth

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

ID 1er Coautor: *Jorge Luis, Vazquez-Lundez*

ID 2do Coautor: *Juan Francisco, Armendariz-Martinez*

ID 3er Coautor: *Juanita Elizabeth, Trinidad-Neira*

Recibido Mayo 21, 2018; Aceptado Septiembre 30, 2018

Resumen

Hoy en dia resulta indispensable incorporar un liderazgo sustentable a las organizaciones convirtiéndose en una ventaja competitiva.el liderazgo no solo implica administrar al personal, se encuentran obligados a responder a los cambios dinamicos y laborales. El enfoque de este estudio se basa en centralizar un mejor desarrollo de las organizaciones. La metodología descriptiva apoyado en un esquema de investigación mixta, cualitativa con fundamentos documentados basados en estudios y características necesarias para ser un líder cuantitativo empleando entrevistas, un estudio de campo con variables reales, desarrollos objetivos y manejo estadístico pertinente se aplico un instrumento a 30 empresarios de pequeñas empresas con un nivel del confianza del 95% y un 5% de margen de error.

Liderazgo, Sustentabilidad laboral, Ventaja competitiva

Abstract

Nowadays, it is essential to incorporate sustainable leadership into organizations, becoming a competitive advantage. Leadership not only involves managing staff, they are also obliged to respond to dynamic and labor changes. The focus of this study is based on centralizing a better development of organizations. The descriptive methodology supported by a mixed, qualitative research scheme with documented descriptive and quantitative basics using interviews, a field study with real variables, objective developments and relevant statistical management was applied to 30 entrepreneurs of small businesses with a level of 95% confidence and 5% margin of error.

Leadership, Labor sustainability, Competitive advantage

Citación: DE LA GARZA-CIENFUEGOS, Sandra, VAZQUEZ-LUNDEZ, Jorge Luis, ARMENDARIZ-MARTINEZ, Juan Francisco y TRINIDAD-NEIRA, Juanita Elizabeth. Liderazgo y sustentabilidad en pequeñas organizaciones en Monclova, Coahuila. Revista de Formación de Recursos Humanos. 2018, 4-13: 37-42.

* Correspondencia del Autor (cienfuegoss2005@yahoo.com.mx)
† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

La base de liderazgo empresarial muestra diferentes teorías y características del liderazgo. Las cualidades asociadas a éstas mencionadas con mayor frecuencia fueron: correr riesgos, flexibilidad, confianza en uno mismo, habilidades interpersonales, competencia para ejecutar tareas, inteligencia, firmeza para tomar decisiones, comprender a los seguidores, buena comunicación y valor o coraje. (Gómez, R. 2008). En las empresas la mayoría manda, algunos gestionan y muy pocos lideran. Creemos que hoy en día existe un déficit enorme de Liderazgo en nuestras empresas y organizaciones.

No olvidemos que se gestionan las cosas, se lideran a las personas. Para ejercer el liderazgo de una forma positiva y plena, es imprescindible conocer, respetar y amar el alma humana. El líder debe ser flexible y poco dogmático para poder crecer y dejar crecer permanentemente a la vez que tiene que estar dotado de una excelente estructura de valores. El auténtico Liderazgo exige mucha generosidad, mucha humildad, mucho equilibrio emocional, mucho interés auténtico por los demás y una larga lista de cualidades humanas que hace que el Líder, en primer lugar, tenga que ser una persona de una excelente calidad humana. (Galindo, L. 2017).

El liderazgo autoritario, el líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder. b) El liderazgo democrático. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. c) El liderazgo “laissez faire”. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa (Sanchez, Barraza 2015).

Justificación

Es fundamental impulsar un verdadero cambio cultural sustentable para las organizaciones impulsado principalmente por el Liderazgo de la cabeza principal de la organización con dinamismo y acciones que trasmiten los valores y fortalezas de llevar al éxito al empleado como al la empresa incrementando su utilidad.

Problema

Desafortunadamente las pequeñas empresas carecen de líderes sustentables, sin la capacidad de adaptarse a los constantes cambios que se nos presentan, Si queremos progresar como empresa, necesitamos un cambio de mentalidad en aspectos tan importantes como: cultura, sustentabilidad mediante el lider de la organización.

Hipótesis

H_1 Las características del líder sustentable proporciona una ventaja competitiva en la empresa.

H_o Las características negativas de un líder influyen en la ventaja competitiva de la empresa

Objetivo General

Demostrar la importancia de un líder sustentable en la organización, proporcionando una ventaja competitiva y crecimiento en la empresa.

Objetivos específicos

- Identificar las características de una persona con liderazgo sustentable
- Mostrar que una persona con liderazgo sustentable dentro de la empresa es una buena inversión.
- Analisis de resultados productivos en la organización sustentable.

Marco Teórico

(Cifuentes, 2008)El enfoque de la investigación permite identificar las características del liderazgo sostenible para demostrar cuál es la importancia que tiene en el contexto presente de enormes desafíos sociales y medioambientales que enfrenta la humanidad. El liderazgo sostenible sobresale como una característica diferencial de los profesionales responsables de organizaciones de cualquier tamaño y de cualquier sector empresarial. Para tener las características de un líder sostenible es necesario desarrollar las propias capacidades, habilidades y actitudes. Por eso el líder sostenible debe creer en su papel de transformador de la sociedad. La sustentabilidad y la responsabilidad social no pueden quedar solo en el ámbito empresarial.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Se hace vital educar a todas las partes involucradas para generar una cultura relacionada con los temas de sustentabilidad. (Mello, 2015.) Presenta un panorama acerca de las teorías más relevantes sobre el "liderazgo" para obtener los elementos básicos que podrían facilitar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. Se revisaron diferentes teorías, incluyendo algunas de tipo psicológico, base del liderazgo empresarial. Las concepciones sobre el liderazgo efectivo difieren de escritor a escritor.

La nueva intensidad competitiva ha desestabilizado no sólo a muchas micro, pequeñas y medianas empresas sino a sectores industriales completos; en general, el ambiente de turbulencias produce cambios en las preferencias de los consumidores, y muchas veces parece incontrolable por parte de estas empresas. El liderazgo es diferente en empresas micro, pequeñas y medianas, en las cuales los grupos son pequeños y homogéneos, y se caracterizan porque su tecnología es simple, la línea de productos limitada y el mercado homogéneo.

En empresas con grupos grandes, formados por muchas clases de personas, los productos son diversos y las tecnologías complejas. (Gómez, R. 2008). , se puede concluir que el liderazgo transformacional es un estilo positivo y deseable para los líderes de las pequeñas y medianas empresas, así como para los directivos de las grandes empresas. Por el contrario, el liderazgo transaccional no es un estilo deseable, puesto que afecta negativamente a las pequeñas y medianas empresas y no tiene relevancia estadística en el caso de las grandes empresas. (Pedraja, L., Rodríguez, E., Rodríguez, J. 2008).

Actualmente se requieren más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Sin esas personas no hay forma de que haya prosperidad en las empresas. "Una buena administración y una buena gestión ya no son suficientes. Cada vez más se hace necesario contar con liderazgo en la producción".Como se puede observar, después de revisar y analizar los diversos tipos de liderazgo y sus características, se puede determinar que dependiendo de las características de la empresa y el entorno ambiental determinará el tipo de liderazgo que podría ser ejercido para lograr el éxito de la empresa. (Gómez, R. 2006).

El cambio es uno de los aspectos más críticos de la administración eficaz. El ambiente turbulento donde operan la mayoría de las organizaciones significa no solo mayor probabilidad de cambio. Es por eso que las empresas necesitan ajustarse al medio en que se desenvuelven, además de asumir su responsabilidad para el logro de la sustentabilidad. Y el desarrollo de una empresa y sus estrategias de negocios finalmente están relacionados intrínsecamente con la cultura organizacional.

Las decisiones de gestión que descuidan las cuestiones sociales y ambientales impiden la mejora en términos de sustentabilidad. Las estrategias para la sustentabilidad en las organizaciones son, pues, de una importancia crucial para lograr el desarrollo global, así como también para dirigir con éxito una empresa en relación con las exigencias sociales, jurídicas, políticas y económicas relacionadas con la sustentabilidad y que de alguna manera determinarán la forma de competir en el mercado de una manera más leal y con ética. (Chavez, Ibarra 2016).

Metodologíade 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 aplico un instrumento a 30 pequeñas empresas 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:

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

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Donde:

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

Resultados

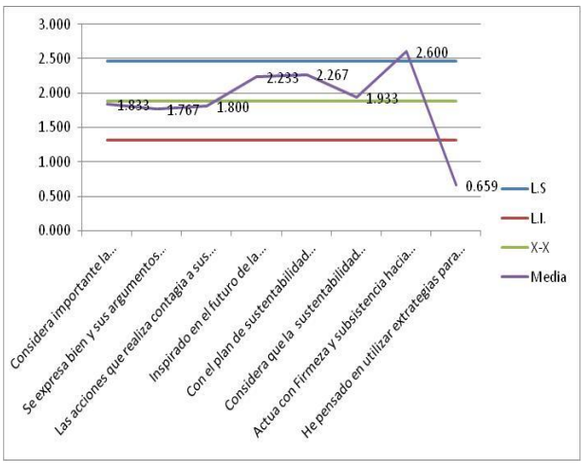


Figura 1 Analisis de Normalidad de valores obtenidos.

En esta figura muestra la representación grafica de los valores obtenidos. La variable 7 se ubica arriba del límite superior siendo la más significativa, sin embargo contribuye de manera especial a la hipotesis de estudio. En el limite inferior existe la variable 8 fuera de normalidad, sin embargo el resto de las variables se mantienen estables 1,2,3,4,5 y 6 afectan de manera normal a la hipotesis.

Valorar y Analizar el proceso de liderazgo en las organizaciones requiere tiempo, de acuerdo al estudio de campo se detectó un alto porcentaje en la variable 7 donde la mayoría de los encuestados. Sobre pasa el límite superior de normalidad (2.41) con una media de (2.60) y una desviación estándar de (.57) como se muestra en el análisis de normalidad no existen variables por abajo del límite inferior (1.31) las opiniones expresadas se agrupan de manera normal (1 de 6) más un atípico superior. se rechaza la hipótesis nula se acepta la hipótesis un buen líder que actúa con firmeza y sustentabilidad proporciona una ventaja competitiva en la organización e incremento en la utilidad, sin embargo la variable 8 se encuentra en el límite inferior la mayoría de los empresarios y líderes encuestados no piensan en nuevas estrategias para laborar con sustentabilidad.

Conclusiones

Cada vez más se hace necesario contar con liderazgo en la producción". El liderazgo sostenible sobresale como una característica diferencial de los profesionales responsables de organizaciones de cualquier tamaño y de cualquier sector empresarial. Para tener las características de un líder sostenible es necesario desarrollar las propias capacidades, habilidades y actitudes. Por eso el líder sostenible debe creer en su papel de transformador de la sociedad. Se puede determinar que dependiendo de las características de la empresa y el entorno ambiental determinará el tipo de liderazgo que podría ser ejercido para lograr el éxito de la empresa.

Analizando las respuestas obtenidas en las encuestas, lo resultados obtenidos son satisfactorios y demuestran que las personas que ocupan puestos de alto rango o de una responsabilidad más grande son personas con capacidades y habilidades de un buen líder, cuentan con el "Liderazgo" necesario para poder ayudar a la empresa a ser más sustentable.

Los líderes no solo mandan a los trabajadores, se convierten en sus amigos y consejeros, los motivan a ser mejores cada día y saber exigir a la persona correcta ya que los líderes son muy buenos para detectar talentos dentro de la organización y ayudan a que los empleados crezcan y obtengan otros puestos y a su vez aporten a la organización, así como ellos también aportan a la misma por tal motivo un buen líder genera una buena inversión en la empresa.

Actualmente se requieren más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Sin esas personas no hay forma de que haya prosperidad en las empresas. "Una buena administración y una buena gestión ya no son suficientes.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Analizando los resultados del instrumento aplicado a diferentes pequeñas organizaciones es de suma importancia para los empresarios el contar con un líder enfocado a laborar con sustentabilidad no solo por contribuir por tener un mejor planeta, (figura 1) el 37% de los lideres empresarios casi siempre contribuye a obtener mejor utilidad, (figura 2) el 40% menciona que siempre actúa con firmeza y subsistencia hacia la sustentabilidad en la organización, (figura 3) un 43% de los encuestados casi siempre consideran importante la sustentabilidad en su empresa, sin embargo (figura 4) el 37% de los lideres para ellos casi siempre se beneficia al trabajador al laborar con sustentabilidad. Hoy en dia es de suma importancia para las organizaciones contribuir con el desarrollo sustentable por los beneficios productivos para la organización.

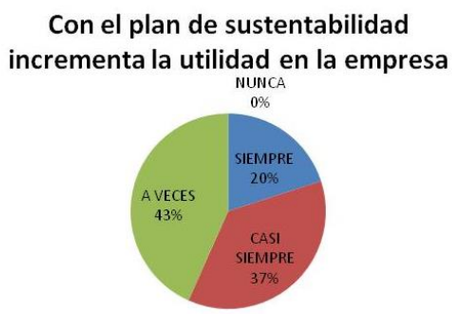


Figura 1 El 43% de los lideres encuestados mencionan a veces sin embargo es significativo mencionar al 37% casi siempre

Figura 2 El 40% siempre actua con firmeza

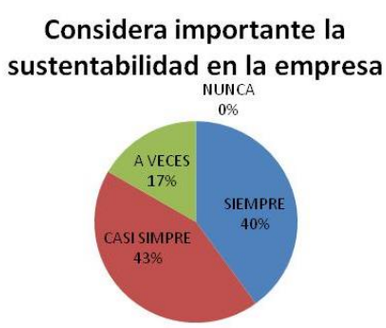


Figura 3 el 43% considera importante laborar con sustentabilidad casi siempre

Figura 4 El 37% considera que casi siempre labora con sustentabilidad beneficia a las personas en la organización

Referencias

Chávez Martínez, José de Jesús, Ibarra Michel, Juan Pedro, Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. Telos [en linea] 2016, 18 (January-April) : [Fecha de consulta: 27 de julio de 2018] Disponible en:<http://4www.redalyc.org/articulo.oa?id=99344833009> ISSN 1317-0570

Cifuentes, C. L. (2008). Humildad y Liderazgo (7 ed., Vol. 2). (IPADE, Ed.) México, D.F., México: Ruz. ISBN 968-5151-19-9

De Mello, Mario Fernando, la importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones Revista Ciencias Estratégicas [en línea] 2015, 23 (Julio-Diciembre): [Fecha de consulta: 4 de septiembre de 2017] Disponible en:<http://148.215.2.10/articulo.oa?id=151350864004> ISSN 1794-8347

Galindo, L. 2017. Conferencista en Liderazgo. http://www.luisgalindo.com/conferencista-liderazgo/

Gómez Ortiz, Rosa Amalia, El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresasUniversidad & Empresa [en línea] 2006, 5 (Diciembre-Sin mes): [Fecha de consulta: 9 de octubre de 2017] Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217476004> ISSN 0124-4639

Gómez, Rosa Amalia; (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Pensamiento & Gestión, julio, 157-194.

ECORFAN® Todos los derechos reservados

Sánchez-Reyes, José Bernardo, Barraza-Barraza, Laurencia, PERCEPCIONES SOBRE LIDERAZGO. Ra Ximhai [en linea] 2015, 11 (Julio-Diciembre) : [Fecha de consulta: 27 de julio de 2018] Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010> ISSN 1665-0441

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]

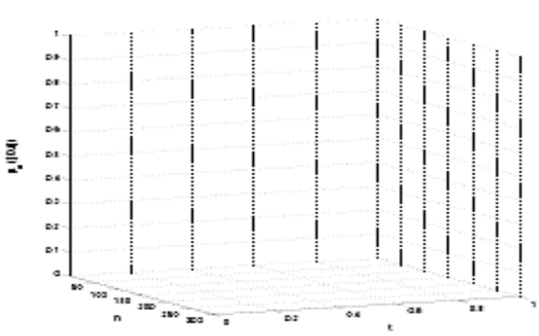


Gráfico 1 Titulo y *Fuente (en cursiva)*

No deberán ser imágenes, todo debe ser editable.

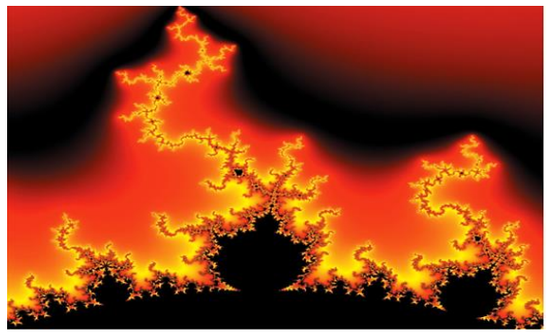


Figura 1 Titulo y *Fuente (en cursiva)*

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

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

"Bienestar laboral en empleados de empresas hoteleras de Villahermosa, Tabasco"
CRUZ-VELAZCO, Jessica & ÁGUILAR-MORALES, Norma
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

"Gestión de Recursos Humanos de 60 años o más en el Sector Público de Salud Pública"
CERVANTES-MOLINA, Lilian, HUERTA-XINGÚ, Francisco y HERNÁNDEZ-SUÁREZ, Alejandro
Universidad Autónoma del Estado de México

"La empleabilidad como fortaleza del cambio en la gestión del capital humano: flexibilidad, compromiso y aprendizaje"
HUERTA-XINGÚ, Francisco, CERVANTES-MOLINA, Lilian y HERNÁNDEZ-SUÁREZ, Alejandro
Universidad Autónoma del Estado de México

"Liderazgo y sustentabilidad en pequeñas organizaciones en Monclova, Coahuila"
DE LA GARZA-CIENFUEGOS, Sandra, VAZQUEZ-LUNDEZ, Jorge Luis, ARMENDARIZ-MARTINEZ, Juan Francisco y TRINIDAD-NEIRA, Juanita Elizabeth

2444 4979
ISSN 2444 - 4979
www.ecorfan.org