

LA GESTIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL MARCO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO

Jorge Alejandro Silva Rodríguez de San Miguel

Economía, Organización y Ciencias Sociales



**LA GESTIÓN Y EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL
MARCO PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO DEL CAPITAL
HUMANO**

Jorge Alejandro Silva Rodríguez de San Miguel



Editorial Área de Innovación y Desarrollo,S.L.

Quedan todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada, total o parcialmente, sin previa autorización.

© del texto: **Jorge Alejandro Silva Rodríguez de San Miguel**

ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.

C/ Els Alzamora, 17 - 03802 - ALCOY (ALICANTE) info@3ciencias.com

Primera edición: **octubre 2018**

ISBN: **978-84-949151-9-2**

DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2018.46>

ACERCA DEL AUTOR

Cuenta con un doctorado en Ciencias Administrativas por la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás (ESCA-ST), una Maestría en Administración y una licenciatura en Administración Industrial por la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA). Toda su formación la tuvo en el IPN.

Su producción científica incluye trabajos científicos publicados en revistas indexadas nacionales e internacionales y participaciones en congresos nacionales e internacionales. También cuenta con diversos reconocimientos y distinciones, destacando, a nivel doctoral, en la rama de Ciencias Sociales y Administrativas del IPN, la Presea Lázaro Cárdenas otorgada por el presidente de México en 2015, el premio a la mejor tesis de doctorado y el premio al mejor desempeño. Además, es miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México (SNI).

En el campo laboral, colaboró en el diseño de un programa de doctorado en Ciencias de la Administración en la ESCA-ST. Asimismo, trabajó en el Centro Interdisciplinario de Investigaciones y Estudios sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CIIEMAD) del IPN como jefe del Departamento de Sociedad y Política Ambiental y actualmente trabaja en la misma institución como jefe del Departamento de Territorio y Ambiente.

En su carrera académica ha enseñado a nivel maestría y doctorado y ha participado en diferentes proyectos de investigación. Su principal campo de trabajo son las Ciencias Administrativas: Administración Pública y Administración de Empresas, en particular en las siguientes líneas de investigación: Gestión Integrada de los Recursos Hídricos, Políticas Públicas en Medio Ambiente, Gestión Sostenible de Empresas y Comportamiento Organizacional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: LA EDUCACIÓN Y EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES	13
1.1. Metodología	13
1.2. Revisión de la literatura	13
1.2.1. <i>Formulación estratégica de desarrollo de recursos humanos</i>	14
1.2.2. <i>Modelos de desarrollo de recursos humanos</i>	15
1.2.3. <i>Los conceptos y principios generales de la educación</i>	15
1.2.4. <i>El sistema de entrenamiento del personal</i>	16
1.2.5. <i>La relación entre educación y desarrollo de recursos humanos</i>	17
1.3. Resultados	17
1.4. Conclusiones	18
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21
CAPÍTULO II: LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO CON CARACTERÍSTICAS MASCULINAS, FEMENINAS Y ANDRÓGINAS EN LAS ORGANIZACIONES	25
2.1. Metodología	25
2.2. Revisión de la literatura	26
2.2.1. <i>Conceptualización de liderazgo</i>	26
2.2.2. <i>Conceptualización de estilo de liderazgo</i>	26
2.2.3. <i>Conceptualización de liderazgo masculino, femenino y andrógino</i>	26
2.2.4. <i>Teorías de liderazgo</i>	27
2.3. Resultados	30
2.4. Conclusiones	31
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
CAPÍTULO III: LOS CONFLICTOS DE PERSONALIDAD, EL CASO DE LAS ORGANIZACIONES	37
3.1. Metodología	38
3.2. Revisión de la literatura	38
3.2.1. <i>El conflicto de la personalidad</i>	38
3.2.2. <i>Causas del conflicto de personalidad</i>	38
3.2.3. <i>Razones del conflicto de interés</i>	40
3.2.4. <i>Conflictos organizacionales</i>	41
3.3. Resultados	42
3.4. Conclusiones	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
CAPÍTULO IV: FACTORES QUE AFECTAN EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS EN LAS ORGANIZACIONES	47
4.1. Metodología	48
4.2. Revisión de la literatura	48
4.3. Resultados	50
4.3.1. <i>¿Cómo medir el compromiso de los empleados?</i>	53
4.4. Conclusiones	53

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
CAPÍTULO V: FACTORES QUE OCASIONAN EL DESEQUILIBRIO ENTRE LA VIDA LABORAL Y LA VIDA PERSONAL	57
5.1. Metodología	57
5.2. Revisión de la literatura	58
5.3. Resultados	60
5.3.1. <i>Recomendaciones</i>	62
5.4. Conclusiones.....	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
CAPÍTULO VI: FACTORES QUE AFECTAN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL EN LAS ORGANIZACIONES	71
6.1. Metodología	71
6.2. Revisión de la literatura	71
6.2.1. <i>Importancia de los sistemas de información gerenciales</i>	71
6.2.2. <i>Implementación de un sistema de información gerencial</i>	73
6.2.3. <i>Factores organizacionales</i>	74
6.2.4. <i>Factores tecnológicos</i>	74
6.2.5. <i>Factores de gestión</i>	75
6.3. Resultados	76
6.4. Conclusiones.....	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
CAPÍTULO VII: EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO	83
7.1. Metodología	83
7.2. Revisión de la literatura	84
7.2.1. <i>Naturaleza del emprendimiento corporativo</i>	84
7.2.2. <i>Estrategia de emprendimiento corporativo</i>	84
7.2.3. <i>Emprendimiento corporativo e innovación</i>	86
7.2.4. <i>Teoría de la ecología organizacional</i>	87
7.2.5. <i>Teoría evolutiva</i>	87
7.2.6. <i>Teoría del cambio continuo</i>	87
7.2.7. <i>Teoría cognitiva</i>	88
7.3. Resultados	89
7.4. Conclusiones.....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
CAPÍTULO VIII: EL GOBIERNO CORPORATIVO, EL CASO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA Y LA UNIÓN EUROPEA.....	95
8.1. Metodología	96
8.2. Revisión de la literatura	96
8.2.1. <i>Principios de gobierno corporativo en los Estados Unidos de América</i> ..	96
8.2.2. <i>Principios de gobierno corporativo emitidos por la Unión Europea</i>	98
8.2.3. <i>Principios de gobierno corporativo en EE. UU. y en Europa: un análisis comparativo</i>	99
8.3. Resultados	100

8.4. Conclusiones.....	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
CAPÍTULO IX: EL SISTEMA DE NÓMINA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO	107
9.1. Metodología	108
9.2. Revisión de la literatura	108
9.2.1. Contexto legislativo	108
9.2.2. Administración de sueldos y salarios	109
9.2.3. Beneficios adicionales y administración de salarios.....	110
9.2.4. Tipos de beneficios complementarios.....	110
9.2.5. Esquema de remuneraciones e incentivos.....	111
9.2.6. Sistemas de remuneraciones.....	113
9.2.7. Grupo de registro	114
9.2.8. Consejo de variación salarial.....	114
9.2.9. Nómina	114
9.2.10. Los suelos de la cuenta.....	115
9.3. Resultados	116
9.4. Conclusiones	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119

INTRODUCCIÓN

La gestión de las organizaciones, de cualquier giro, requiere que el capital humano en las organizaciones se desempeñe de la mejor forma posible. Esto en la práctica es complicado, dependiendo del tipo de organización y su grado de complejidad (en términos de su giro, tamaño, clima organizacional, etc.).

Por ello, es importante conocer, de forma general, aquellos factores que merman o potencian el desempeño de los trabajadores de una organización para poder aplicar acciones preventivas y correctivas que redunden en un mejor desempeño laboral. Para lograr esto, en este libro se analizan factores económicos, pero en particular aquellos que tienen un impacto directo en el comportamiento organizacional, ya que, un deficiente diseño organizacional puede ocasionar que recursos humanos con un amplio conocimiento técnico no sean eficaces ni eficientes.

A fin de cumplir con el propósito de explicar el impacto del desarrollo organizacional en los diferentes procesos de gestión para mejorar el desempeño del capital humano, la presente obra consta de los siguientes nueve capítulos:

Capítulo 1. El objetivo de este capítulo es analizar la educación y el desarrollo de recursos humanos, a través de diferentes conceptos, principios y modelos para recalcar los elementos importantes que deberían tener en cuenta las organizaciones para mejorar su desempeño. Por lo anterior, se realiza una revisión de la literatura sobre el tema, y se sugiere la formulación de planes de desarrollo enfocados en el fortalecimiento de los recursos humanos en un contexto definido.

Capítulo 2. Este capítulo tiene como objetivo analizar los diferentes estilos de liderazgo con características masculinas, femeninas y andróginas, debido a la importancia de aportar a la literatura una investigación sistematizada que ayude a comprender cuál estilo de liderazgo es el más apropiado a emplear en las organizaciones.

Capítulo 3. El objetivo de este capítulo es analizar los conflictos de personalidad, particularmente en las organizaciones, porque esto tiene un impacto en el desempeño laboral. Una persona que tenga conflictos de interés en cualquier grupo difícilmente logrará cumplir con ciertos objetivos. Por lo anterior, se realiza una revisión de la literatura sobre el tema y se analizan los conflictos señalados, los cuales se pueden tomar para elaborar recomendaciones que mejoren el desempeño de las personas.

Capítulo 4. El objetivo de este apartado es analizar los principales factores que afectan el compromiso de los empleados en las organizaciones, porque esto tiene un impacto en el desempeño laboral. Un empleado que no esté comprometido difícilmente logrará cumplir con los objetivos de una organización. Por lo anterior, se realiza una revisión de la literatura sobre el tema y se analizan los factores señalados, los cuales se pueden tomar para elaborar recomendaciones que mejoren el compromiso organizacional.

Capítulo 5. El objetivo de este capítulo es analizar los principales factores que causan el desequilibrio entre la vida laboral y la vida personal de un empleado, porque

esto ocasiona una reducción en el desempeño laboral. Lograr un equilibrio entre la vida personal y laboral es un desafío en la actualidad. Por esta razón, se realiza una revisión de la literatura, con énfasis en los empleados universitarios no docentes, sobre el tema y se propone una serie de recomendaciones.

Capítulo 6. Este capítulo tiene como objetivo analizar los principales factores que afectan la implementación de un sistema de información gerencial en las organizaciones, porque a falta de un sistema de información, como el analizado en este capítulo, puede disminuir la productividad y difícilmente se cumplirán con los objetivos de una organización. Por lo anterior, se realiza una revisión de la literatura donde se analizan los factores señalados, los cuales se pueden tomar de referencia para mejorar la gestión y el desempeño organizacional.

Capítulo 7. Este capítulo analiza las principales teorías acerca de la naturaleza del emprendimiento corporativo, debido a la importancia de aportar a la literatura una investigación sistematizada que ayude a comprender y resaltar la importancia de este tema para la administración de negocios. Por lo anterior, se realiza una revisión de la literatura sobre el tema, donde destacan las siguientes teorías: ecológica, evolutiva, de cambio continuo y cognitiva.

Capítulo 8. El objetivo de este capítulo es analizar los principios fundamentales del gobierno corporativo que regulan los sistemas basados en el mercado entre Estados Unidos de América y los emitidos por la Unión Europea, debido a la importancia de aportar a la literatura una investigación sistematizada que ayude a comprender y resaltar este fenómeno. Por ello, se realiza una revisión de la literatura y se formulan propuestas prácticas de mejora.

Capítulo 9. El objetivo de este capítulo es analizar el sistema de nómina en la administración del sector público debido a que los pagos de sueldos y salarios son un factor clave para mejorar el desempeño laboral y en consecuencia que se alcancen los objetivos de una organización. Por ello, se realiza una revisión de la literatura para comprender y resaltar los diversos métodos de preparación de nómina y se realizan recomendaciones de mejora.

CAPÍTULO I: LA EDUCACIÓN Y EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

En la actualidad, en las organizaciones, lo más importante es el recurso humano. Por ello, los cursos de capacitación en una organización reflejan la madurez y la actitud de la alta gerencia para su mejora, lo cual se traduce en el crecimiento de la gestión dinámica de las organizaciones. La llegada de nuevo personal a una organización, los cambios en las condiciones laborales, la llegada de nuevos sistemas, métodos y nuevas tecnologías también crean diversas necesidades educativas (Bermejo Ruiz & López Eguilaz, 2014; González García, Olivares Orozco, & González Olivares, 2014; Lusthaus, 2002).

La educación puede alentar al personal de una organización, en línea con los avances de la ciencia y la tecnología, para mejorar la eficiencia en su trabajo. Tener personal calificado resulta imprescindible para que las organizaciones sean competitivas y prolonguen su vida útil. Ante todo, esto es importante porque la globalización y el crecimiento han propiciado el planteamiento de nuevas estrategias para administrar las organizaciones, dentro de lo cual resulta imprescindible la gestión adecuada de todos los recursos con los que se dispone (Bermejo Ruiz & López Eguilaz, 2014; González García et al., 2014; Lusthaus, 2002).

Es menester una educación, en los diferentes niveles jerárquico de una organización para lograr mejores resultados. Por lo anterior, el objetivo de este capítulo es analizar la educación y el desarrollo de recursos humanos, a través de diferentes conceptos, principios y modelos para recalcar los elementos importantes que deberían tener en cuenta las organizaciones para mejorar su desempeño. Para lograr este objetivo se realiza una revisión de la literatura sobre el tema, destacando los temas señalados, y finalmente se relaciona la educación y el desarrollo de los recursos humanos.

1.1. Metodología

En este capítulo se utilizó una metodología de investigación descriptiva centrada en la educación y el desarrollo de recursos humanos, a través de diferentes conceptos, principios y modelos para recalcar los elementos importantes que deberían tener en cuenta las organizaciones para mejorar su desempeño. Para esto, se realizó una búsqueda documental sobre el tema a través de datos secundarios de diferentes bases de datos y se filtró la información pertinente para la conformación del trabajo.

1.2. Revisión de la literatura

El desarrollo de los recursos humanos a nivel organizacional surgió en 1967 por Leonard Nadler. Este autor definió el término como un conjunto de actividades organizacionales en un determinado momento para crear cambios de comportamiento en los empleados (Nadler & Lippitt, 1967). Además, esta definición abarca tres tipos de capacitación: a) laboral: enfatizar los cambios a corto plazo e inmediatos en el desempeño laboral; b) educación: cambiar a mediano plazo las capacitaciones de un empleado, y c) desarrollo: mejorar a cada individuo de una organización en el largo plazo (Nadler & Nadler, 1989).

En una definición exhaustiva, el desarrollo de los recursos humanos puede definirse como un proceso de desarrollo que estimula la experiencia humana a través del desarrollo organizacional, la capacitación y el desarrollo del personal para funcionar adecuadamente. Asimismo, se puede describir como un proceso o actividad que coadyuba a desarrollar el conocimiento, la experiencia, la productividad y la satisfacción laboral en diferentes niveles: individuo, equipo y organización (Gilley & Egglund, 1989; Marquardt, 2009; Rothwell, 1999).

El desarrollo de los recursos humanos juega un rol importante sobre cuestiones como la creación de una organización dinámica, la educación, la capacitación y las oportunidades de aprendizaje para que los empleados mejoren el rendimiento de las organizaciones, grupos e individuos interesados (Schuessler, 2010; Sims, 2002; Werner & DeSimone, 2011).

También el proceso de desarrollo de recursos humanos es relevante porque tiene un enfoque centrado en mejorar el desempeño actual relacionado con el trabajo, el desarrollo profesional para mejorar el desempeño laboral y las misiones futuras y el desarrollo organizacional que conduzca a un mejor uso del potencial humano (Gilley & Egglund, 1989; Marquardt, 2009; Rothwell, 1999).

A continuación, se describen los principios, modelos y relaciones sobre la educación y el desarrollo de los recursos humanos.

1.2.1. Formulación estratégica de desarrollo de recursos humanos

El proceso de desarrollo de los recursos humanos incluye lo siguiente: a) educación y capacitación, significa todas las actividades, desde consejos formales hasta informales, y recomendaciones que promuevan el aprendizaje; b) gestión del rendimiento, engloba los procesos de evaluación que, a través del desarrollo del rendimiento, se visualizan con el sistema de pago y bonificación, y c) equipo de recursos, involucra todos los procesos que cubren los objetivos de gestión de entrada y salida de los recursos humanos de una organización, incluida la planificación, la contratación o su gestión (Enos, 2007; Rawat, 2009; Reeves, Smith, O'Brien, Tomlinson, & Forde, 2002; Walburg, Bevan, Wilderspin, & Lemmens, 2005).

El desarrollo estratégico de recursos humanos tiene como objetivo combinar los procesos de aprendizaje aleatorios y dispersos. Aunque parte del aprendizaje de las personas se hace de forma informal, es menester llevar el aprendizaje a todos los aspectos de la estrategia: debe ser dentro de la organización un esfuerzo consciente para tomar estas experiencias de aprendizaje dispersas en la forma de un marco formado y así satisfacer las necesidades de conocimiento y las habilidades actuales y futuras. El desarrollo estratégico de recursos humanos es un enfoque integral en toda la organización y cubre lo que ocurre en el campo del desarrollo de recursos humanos (Chanda & Shen, 2009; Regis, 2008; Secord, 2003). Algunos puntos clave para la formulación de estrategias de desarrollo de recursos humanos son los siguientes (Banfield & Kay, 2012; Cole, 2002; Croucher, Kabst, Kellermann, & Matiaske, 2005; Deb, 2006; Pynes, 2008):

- Alineación con los objetivos de la organización.
- Soporte de la alta gerencia.
- Ser cualitativo en los programas.
- Motivar a los nuevos empleados a aprender.
- Enlazar las políticas de gestión de recursos humanos.
- Procurar un ambiente de confianza, coraje e innovación.

1.2.2. Modelos de desarrollo de recursos humanos

Para probar el modelo apropiado para el desarrollo de recursos humanos, el conocimiento de estos es esencial. Los modelos de desarrollo de recursos humanos se dividen en dos categorías; el desarrollo de los recursos humanos como una tarea en recursos humanos y el desarrollo de los recursos humanos como campo de estudio. En el desarrollo de recursos humanos como una tarea, se incluyen el modelo racional y natural; mientras que, en el desarrollo de recursos humanos como campo de estudio, se presentan dos modelos con enfoques abiertos y cerrados que se basan en estudios sociológicos en el campo de la teoría de la acción pública (Allison & Hobbs, 2006).

Modelo racional desarrollo de recursos humanos. Los modelos racionales se centran en la coordinación y la coherencia de los recursos humanos y los sistemas organizacionales con la estrategia de la organización. Además, creen en la relación lineal entre la estrategia global o la estrategia comercial con la estrategia de recursos humanos y sus subconjuntos (Allison & Hobbs, 2006).

Modelos naturales de desarrollo de recursos humanos. En estos modelos se cree que, además de la estrategia de la organización, otros factores como el mercado laboral, la tecnología, la cultura y factores similares influyen en la estrategia de recursos humanos y sus subconjuntos. Por ejemplo, uno de los factores más importantes es la cultura organizacional (Allison & Hobbs, 2006).

Modelos con enfoques abiertos y cerrados. Los enfoques abiertos y cerrados no se ocupan de las tareas y estrategias para el desarrollo de recursos humanos en el proceso de gestión de forma precisa, sino que hacen hincapié en qué campo de actividad tiene lugar las orientaciones de desarrollo. Los enfoques creen en la armonía entre la estrategia y el desarrollo de los recursos humanos y establecen que para una estrategia de un negocio en particular existen opciones y procesos abiertos o limitados y discretos (Allison & Hobbs, 2006; Mathur, 1989; McGoldrick, Stewart, & Watson, 2003).

1.2.3. Los conceptos y principios generales de la educación

La educación ayuda a mejorar el desempeño del personal en relación con el trabajo y los problemas relacionados con él. Si la capacitación es efectiva, lo que incluye una experiencia de aprendizaje y actividades organizativas planificadas, o si está diseñada para responder a una necesidad conocida. La capacitación ayuda a los empleados a realizar su trabajo actual, pero los beneficios de la educación en los

programas vocacionales han sido efectivos, y para el desarrollo del individuo en sus responsabilidades futuras también. El propósito de la capacitación es que los recién llegados a la organización o recién contratados desarrollen o fortalezcan las habilidades necesarias para realizar un trabajo óptimo (Black, Warhurst, & Corlett, 2017; Cole, 2002; Nadler & Lippitt, 1967; Nadler & Nadler, 1989; Office, 2000; Reid, Barrington, Brown, of Personnel, & Development, 2004; Wilson, 2012).

La capacitación del personal es uno de los principales métodos de mejora y aporta cambios en los conocimientos, habilidades y actitud del personal, también puede tener una contribución importante en la formulación de estrategias y en su implementación (Dessler, 2001; Hernández Marín & Olmos Migueláñez, 2014).

Por otro lado, la educación consiste en una serie de actividades conectadas que un instructor transfiere con ayuda de diversas técnicas de aprendizaje; como medios visuales y auditivos, en forma de programas de capacitación para su aprendizaje. Asimismo, es un proceso que implica enseñanza y a la vez aprendizaje (Al-Hawaj, Elali, & Twizell, 2008; Plakitsi, 2013).

Si la educación se considera como la base principal de las organizaciones, se deben considerar los siguientes principios para su impartición: a) proporcionalidad con la vida y el modo de pensar de los destinatarios de la formación, si el entrenamiento no es consistente con los estados de ánimo y el nivel de pensamiento de los destinatarios de la capacitación, el aprendizaje dejará un efecto mínimo o puede tener un impacto negativo en la psique de los destinatarios de la formación; b) aprendizaje en el idioma local, las situaciones que son importantes en la enseñanza y el aprendizaje se refieren al problema de los idiomas locales y los dialectos. Los resultados sugieren que el entrenamiento expreso en idiomas y dialectos locales será psicológicamente más efectivo y podrá lograr los objetivos deseados. Este principio es, de hecho, el resultado del primer principio; c) entrenamiento continuo, es necesario asegurar la continuidad y la atención suficiente en la implementación de este principio (Branine, 2011; Natale & Libertella, 2003; Pennington & Hoekje, 2010).

1.2.4. El sistema de entrenamiento del personal

La misión de un sistema de capacitación del personal significa una declaración de los acuerdos entre gerentes y planificadores sobre la filosofía del sistema educativo en la organización y la expresión de valores y principios. Esta declaración se puede preparar sobre la base de las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el papel del sistema de capacitación del personal para alcanzar los objetivos de la organización?
- ¿Cuáles son las características generales que se esperan del sistema de capacitación del personal?
- ¿Qué aspectos del personal, de acuerdo con los objetivos y estrategias de la organización, tienen mayor importancia?
- ¿Cuáles son las expectativas para la capacitación de los empleados en la organización?

Naturalmente, las preguntas que surgen sobre la misión del sistema educativo requieren información básica sobre la misión de la organización, la misión del sistema de gestión de recursos humanos de la organización y también la revisión de las estrategias organizacionales y de recursos humanos (Bamberger, Biron, & Meshoulam, 2014; Earthman, 2003, 2013; Ellinger & Kim, 2014; Noe, 2010; Norton, 2008; Rees & Smith, 2017).

1.2.5. La relación entre educación y desarrollo de recursos humanos

Uno de los factores principales en el desarrollo de recursos humanos consiste en activarlos, lo cual debe ser visto como el mayor desarrollo de capital. Debido a la creciente complejidad de los empleos, también se ha agregado la importancia de la capacitación del personal. Los estudios e investigaciones en esta área muestran que existe una correlación significativa entre la educación y el desarrollo de los recursos humanos, lo que aumenta la productividad de la organización (Bureau International du Travail, 2003; Dejoux & Dietrich, 2005; Rivard & Lauzier, 2013).

Los pasos de capacitación y desarrollo de los recursos humanos son los siguientes (Fonseca Luna, 2007; Mondy & Noe, 2005; Reza Trosino, 2006):

1. Determinación de las necesidades de capacitación: el primer paso para organizar un curso de capacitación consiste en la determinación de las necesidades de capacitación del personal que deberían participar.
2. Determinación del propósito de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos: el propósito de esto se refiere a la búsqueda del comportamiento deseado en la capacitación y el desarrollo y las condiciones en que se manifestarán en los comportamientos deseados.
3. Identificación del contenido del curso: el contenido del curso de capacitación debe estar alineado con los objetivos que se han derivado de la determinación de las necesidades de capacitación.
4. Aplicación de los principios de aprendizaje: al planificar e implementar cursos de capacitación se deben seguir los principios de aprendizaje. Estos principios son pautas que mejorarán a las personas que aprenden a través de ellos.
5. Implementación y evaluación: la implementación de programas de capacitación y de desarrollo de recursos humanos para empleados no calificados los convertirá en personal calificado y se podrá evaluar su desempeño.

1.3. Resultados

En un sistema educativo integral la capacitación formal no está limitada, pero se implementa un proceso de autoaprendizaje. Esto se logra a través de la promoción de una cultura de la lectura y el suministro de libros a las personas, y a los individuos de la organización. Por lo tanto, un sistema educativo integral con autoorganización se convierte en una organización de aprendizaje. En el mejoramiento de uno mismo las demás personas reconocen sus necesidades educativas.

La educación para todas las personas en todos los niveles se considera parte de su función laboral. En este sistema, como personas que trabajan en condiciones normales para ofrecer diversos bienes y servicios, la capacitación y la enseñanza forman parte de sus funciones. De hecho, en el sistema educativo integral el lugar de trabajo actúa como un taller para desarrollar recursos humanos.

En un sistema como estos también se enfatiza el fortalecimiento del pensamiento del personal, y el propósito no consiste solo en aumentar las habilidades técnicas y especializadas, sino que las personas se capaciten con el pensamiento, que puedan aprovechar la experiencia y la información favorablemente, y la capacidad de vincular y adquirir una visión holística que también pueda lograr la innovación. Es decir, se debe enfatizar que las personas que usan el material, el contenido y las fórmulas encuentren información en las diferentes situaciones que se les presenten y tengan la capacidad para resolver problemas.

De igual forma, se cree que la educación por sí sola no tiene la capacitación tecnológica, pero el personal de la organización, en todos los aspectos, necesita educación. La organización tiene su propia cultura, lenguaje y comportamiento que se debe enseñar para crear un tratamiento igualitario y coordinado.

1.4. Conclusiones

Los seres humanos, en todas las etapas de tu vida, siempre obligan a aprender y a enseñar: el mundo va hacia el entrenamiento constante. Además, siempre se ha considerado la mano de obra como uno de los pilares de la formación de las organizaciones. También en las organizaciones se da importancia a la necesidad de una educación permanente y orientada al capital humano.

El propósito de este capítulo fue la descripción del concepto y el proceso de desarrollo de los recursos humanos, la formulación de estrategias de desarrollo y los modelos en la materia. Después se expusieron los conceptos y principios de la educación y la misión del sistema educativo para el personal y finalmente se relacionó la educación y el desarrollo de los recursos humanos y el sistema integral de educación.

Cabe destacar que el desarrollo de recursos humanos generalmente se asocia con alguna forma de educación que debe reconocerse como una tarea principal de la administración. De acuerdo con la creciente importancia del desarrollo de los recursos humanos como un factor importante en la era de la competencia, el desarrollo continuo y la mejora de los recursos humanos y su formación, parece inevitable.

Por otro lado, la capacitación y el desarrollo de recursos humanos en las organizaciones puede crear resultados significativos fuera de la vida laboral. Por ejemplo, el personal capacitado, en comparación con aquellos que no han sido entrenados, hacen que sea más sencillo resolver problemas. Asimismo, crean un espíritu de equipo que también ayuda al éxito de la organización. La capacitación del personal es una buena forma de promover los valores porque la organización se preocupa por sus empleados.

Los gerentes deben compilar los planes de desarrollo y deben implementarlos para que los recursos humanos sean un factor amplificador. Asimismo, los tomadores de decisiones, como los gerentes, también deben tomar programas de capacitación y desarrollo para mejorar su desempeño.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Hawaj, A. Y., Elali, W., & Twizell, E. H.** (2008). *Higher Education in the Twenty-First Century*. Boca Raton, EE.UU.: CRC Press.
- Allison, H. E., & Hobbs, R. J.** (2006). *Science and Policy in Natural Resource Management: Understanding System Complexity*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I.** (2014). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. Nueva York, EE.UU.: Routledge.
- Banfield, P., & Kay, R.** (2012). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford, Reino Unido: OUP Oxford.
- Bermejo Ruiz, J. M., & López Eguilaz, M. J.** (2014). *La innovación continua en el éxito empresarial*: Madrid, España: UNED.
- Black, K., Warhurst, R., & Corlett, S.** (2017). *Identity as a Foundation for Human Resource Development*. London, Reino Unido: Taylor & Francis.
- Branine, M.** (2011). *Managing Across Cultures: Concepts, Policies and Practices*. London, Thousand Oaks, New Delhi and Singapore: SAGE Publications.
- Bureau International du Travail.** (2003). *Mise en valeur des ressources humaines et formation: quatrième question à l'ordre du jour*. Ginebra, Suiza: Bureau international du travail.
- Chanda, A., & Shen, J.** (2009). *HRM Strategic Integration and Organizational Performance*. London, Thousand Oaks, New Delhi and Singapore: SAGE Publications.
- Cole, G. A.** (2002). *Personnel and Human Resource Management*. Londres; Reino Unido: Continuum.
- Croucher, R., Kabst, R., Kellermann, R., & Matiaske, W.** (2005). *Diffusion of HRM to Europe and the Role of US MNCs*. München, Alemania: Hampp.
- Deb, T.** (2006). *Strategic Approach to Human Resource Management*. Nueva Delhi, India: Atlantic Publishers & Distributors (P) Limited.
- Dejoux, C., & Dietrich, A.** (2005). *Management par les compétences: le cas Manpower*. Paris, Francia: Pearson éducation.
- Dessler, G.** (2001). *Administración de personal*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Earthman, G. I.** (2003). *Planning Educational Facilities for the Next Century*. Lanham, EE.UU.: R&L Education.
- Earthman, G. I.** (2013). *Planning Educational Facilities: What Educators Need to Know*. Lanham, EE.UU.: R&L Education.
- Ellinger, A. D., & Kim, S.** (2014). Coaching and human resource development: Examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), pp. 127–138.

- Enos, D. D.** (2007). *Performance Improvement: Making it Happen, Second Edition*. Nueva York, EE.UU.: CRC Press.
- Fonseca Luna, O.** (2007). *Auditoria Gubernamental Moderna*. Lima, Perú: lico.
- Gilley, J., & Egglund, S. A.** (1989). *Principles Of Human Resource Development*. Nueva York, EE.UU.: Basic Books.
- González García, M., Olivares Orozco, S., & González Olivares, N. S.** (2014). *Planeación e Integración de los Recursos Humanos, 2a.ed.* México D.F., México: Larousse- Grupo Editorial Patria.
- Hernández Marín, A., & Olmos Migueláñez, S.** (2014). *Metodologías de aprendizaje colaborativo a través de las tecnologías*. Salamanca, España: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Lusthaus, C.** (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Washington, D.C., EE.UU.: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Marquardt, M. J.** (2009). *Human Resources and Their Development - Volume I: Oxford, Reino Unido: Eolss Publishers Company Limited*.
- Mathur, B. L.** (1989). *Human resources development: strategic approaches & experiences*. Meerut, India: Arihant Publishers.
- McGoldrick, J., Stewart, J., & Watson, S.** (2003). *Understanding Human Resource Development: A Research-based Approach*. Londres y Nueva York: Taylor & Francis.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M.** (2005). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juárezm, México: Pearson Educación.
- Nadler, L., & Lippitt, G.** (1967). The emerging roles of the training director. *Training and Development Journal*, 21(8), pp. 2–10.
- Nadler, L., & Nadler, Z.** (1989). *Developing human resources*. New Jersey, EE.UU.: Jossey-Bass Publishers.
- Natale, S. M., & Libertella, A. F.** (2003). *Business Education and Training: A Value-Laden Process*. Lanham, EE.UU.: University Press of America.
- Noe, R. A.** (2010). *Employee training and development*. Nueva York, EE.UU.: McGraw-Hill/Irwin Boston, MA.
- Norton, M. S.** (2008). *Human Resources Administration for Educational Leaders*. Thousand Oaks, London, New Delhi and Singapore: SAGE Publications.
- Office, I. L.** (2000). *Training for Employment: Social Inclusion, Productivity and Youth Employment: Human Resources Training and Development: Vocational Guidance and Vocational Training*. Ginebra, Suiza: International Labour Office.
- Pennington, M. C., & Hoekje, B. J.** (2010). *Language Program Leadership in a Changing World: An Ecological Model*. Bingley, Reino Unido: Emerald.
- Plakitsi, K.** (2013). *Activity Theory in Formal and Informal Science Education*. Rotterdam, Holanda: SensePublishers.

- Pynes, J. E.** (2008). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. San Francisco, EE.UU.: Wiley.
- Rawat, V.** (2009). *Interim Management: Provision and Management Resources and Skills*. New Delhi, India: Global India Publications Pvt. Limited.
- Rees, G., & Smith, P.** (2017). *Strategic human resource management: An international perspective*. London, Thousand Oaks, New Delhi and Singapore: Sage.
- Reeves, J., Smith, P., O'Brien, J. P., Tomlinson, H., & Forde, C.** (2002). *Performance Management in Education: Improving Practice*. London, Thousand Oaks and Nueva Delhi, India: SAGE Publications.
- Regis, R.** (2008). *Strategic Human Resource Management and Development*. Nueva Delhi, India: Excel Books.
- Reid, M. A., Barrington, H. A., Brown, M., of Personnel, C. I., & Development.** (2004). *Human Resource Development: Beyond Training Interventions*. Londres, Reino Unido: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Reza Trosino, J. C.** (2006). *Nuevo diagnostico de necesidades de capacitacion y aperndizaje en las organizaciones / New training needs assessment and learning in organizations*. México D.F., México: Panorama Editorial S.A. de C.V.
- Rivard, P., & Lauzier, M.** (2013). *La gestion de la formation et du développement des ressources humaine: Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation*. Québec, Canadá: Presses de l'Universite du Quebec.
- Rothwell, W. J.** (1999). *ASTD Models for Human Performance Improvement: Roles, Competencies, and Outputs*. Alexandria, EE.UU.: ASTD.
- Schiessler, B.** (2010). *Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung: Aktuelle Praxis, Analyse und wissenschaftlicher Ansatz für eine einheitliche Coachingmethodik*. Berlín, Alemania: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Secord, H.** (2003). *Implementing Best Practices in Human Resources Management*. Toronto, Canadá: CCH Canadian.
- Sims, R. R.** (2002). *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*. Londres, Reino Unido: Quorum Books.
- Walburg, J., Bevan, H., Wilderspin, J., & Lemmens, K.** (2005). *Performance Management in Healthcare: Improving Patient Outcomes, An Integrated Approach*. Londres y Nueva York: Taylor & Francis.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L.** (2011). *Human Resource Development*. Mason, EE.UU.: Cengage Learning.
- Wilson, J. P.** (2012). *International Human Resource Development: Learning, Education and Training for Individuals and Organizations*. Londres, Reino Unido: Kogan Page.

CAPÍTULO II: LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO CON CARACTERÍSTICAS MASCULINAS, FEMENINAS Y ANDRÓGINAS EN LAS ORGANIZACIONES

Comúnmente, cuando se piensa en un líder se piensa en un hombre, no en una mujer. Este estereotipo puede conducir a una percepción negativa del liderazgo femenino. Sin embargo, en la administración actual, en lugar de practicar únicamente estilos de liderazgo masculinos, las organizaciones están avanzando hacia un enfoque de gestión del trabajo en equipo más abierto, democrático y participativo (Barlow, 2011; Ibarra, 2015). En el siglo 21 la tendencia del estilo de liderazgo ha cambiado a uno más femenino que masculino. El liderazgo masculino y tradicional parece ser menos efectivo en este mundo contemporáneo (Barlow, 2011). También existe el estilo de liderazgo mixto o andrógino, una combinación de estilos masculino y femenino es la característica perfecta de un líder exitoso. Una de las posibles razones de estos cambios es el aumento del número de mujeres en la alta dirección (Chengadu & Scheepers, 2017). El creciente número de mujeres líderes muestra que la principal barrera que enfrentan es el techo de cristal (Barlow, 2011; Daft, 2007).

Aunque las organizaciones son actualmente más abiertas en la participación femenina en el liderazgo y practican menos estereotipos que antes, este fenómeno todavía existe y está sucediendo. La falta de atributos o del comportamiento masculino en el liderazgo de las mujeres es la razón del pequeño número de ellas en la alta dirección. Otra posible razón detrás del bajo número de mujeres en el liderazgo es la diferencia en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres (Barlow, 2011).

Durante muchos años, diversos investigadores de todo el mundo han debatido sobre el liderazgo y el género, y uno de los temas populares es el estilo de liderazgo adoptado por ambos sexos. No obstante, no hay una gran diferencia entre los géneros en el estilo de liderazgo. Después de todo, las grandes diferencias en el número de mujeres y hombres en el liderazgo todavía continúan y las mujeres están subrepresentadas (Chengadu & Scheepers, 2017).

Por lo anterior, el objetivo de este capítulo es analizar los diferentes estilos de liderazgo con características masculinas, femeninas y andróginas, debido a la importancia de aportar a la literatura una investigación sistematizada que ayude a comprender cuál estilo de liderazgo es el más apropiado a emplear en las organizaciones. Además, la presente investigación se amplió mediante la identificación de hallazgos sobre las diferencias entre género y estilos de liderazgo: democrático, participativo, orientado a las relaciones, comunal, autocrático y orientado a tareas.

2.1. Metodología

En este capítulo se utiliza una metodología de investigación descriptiva centrada en los estilos de liderazgo con características masculinas, femeninas y andróginas. La información necesaria para este capítulo se recopila a través de datos secundarios. Para esto, se realizó una búsqueda documental en diferentes bases de datos y se filtró la información pertinente para la conformación de este capítulo.

2.2. Revisión de la literatura

2.2.1. Conceptualización de liderazgo

El concepto de liderazgo es difícil de definir. Asimismo, no existe una definición universal de liderazgo a pesar de las numerosas investigaciones que se han realizado sobre este tema. Sin embargo, una definición aceptada se refiere al concepto como un proceso de influencia sobre otros para comprometerse a alcanzar ciertos objetivos y compartir una visión (De José Belzunce, Valle, & Martínez-López, 2013; Duro Martín, 2010; Lecanda, 2004; Serra, 2010).

En general, se puede indicar que el liderazgo es un proceso que solo puede suceder en un grupo de dos o más personas, no puede ser individual porque un líder necesita seguidores y este proceso tiene como objetivo lograr algunos objetivos o metas (De José Belzunce et al., 2013; Duro Martín, 2010; Lecanda, 2004; Serra, 2010).

2.2.2. Conceptualización de estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo se define como una forma en la que los líderes modelan su comportamiento interactivo para cumplir su rol de líderes. Los estilos de liderazgo también se refieren a cómo un líder influye en sus subordinados a través de la comunicación formal o informal y cómo ciertos criterios son utilizados por un líder al interactuar con los empleados, tales como rasgos, características, habilidades y comportamientos. En este capítulo, los estilos de liderazgo se refieren a estilos de liderazgo masculino, femenino y andrógino, que se integran con diversas teorías del comportamiento del liderazgo, como estilos de liderazgo autocrático, orientado a tareas, transaccional, *laissez-faire*, democrático, orientado a las personas y transformacional (Aluise, 2012; Chew, 2011; Gardner, 1993; Wywiałowski, 2004).

2.2.3. Conceptualización de liderazgo masculino, femenino y andrógino

Hay tres tipos de estilos de liderazgo basados en los géneros, que son el estilo de liderazgo masculino, femenino y andrógino (Wibbeke & McArthur, 2013). Los estilos de liderazgo masculinos básicamente se centran en las características masculinas que son más asertivas, autocráticas, orientadas a tareas, control, énfasis en el poder, aplicación de enfoque descendente, competencia, eficiencia y logro. En el estilo de liderazgo masculino los líderes tienen menos habilidades emocionales, directivas y de poder en el liderazgo. La asertividad, el control y la confianza, está más relacionado con los hombres que con las mujeres, mientras que los comportamientos comunitarios, como la amistad, la preocupación por los demás, la amabilidad y la simpatía están más relacionados con las mujeres o con las características femeninas (Aries, 1996; Bilimoria, Bilimoria, & Piderit, 2007; Borman, Ilgen, Klimoski, & Weiner, 2003; Oplatka & Herts-Lazarovits, 2006; Unger, 2004).

Los elementos centrales en el liderazgo femenino son enriquecedores, se pueden definir como modelos humanos y de roles con expectativas claras y con recompensas. Además, se refieren a la expresión social que se centra en valores orientados a la relación, trabajo en equipo. El estilo de liderazgo femenino puede conducir a una

menor jerarquía, así como a un aumento en la satisfacción y el desempeño laboral de los empleados. En el entorno del estilo de liderazgo femenino los líderes son menos controladores, comparten el poder, son útiles y están orientados a las relaciones. Estos comportamientos de estilo de liderazgo femenino son similares al liderazgo transformacional, como la participación, la colaboración y la consideración (Antonakis & Day, 2017; Bass & Riggio, 2006; Bilimoria et al., 2007; Billing & Alvesson, 1994; Helgesen, 2011; Klenke, 2004).

El estilo de liderazgo andrógino es una combinación del estilo de liderazgo masculino y femenino. La integración de las características del liderazgo, tanto femeninas como masculinas, son las mejores para el liderazgo actual. Hay algunos investigadores que indicaron que este liderazgo es casi similar al estilo de liderazgo transformacional. Este estilo es uno de los mejores enfoques para describir los géneros en el liderazgo porque cubre la idea completa de ambos géneros en el liderazgo (Bass & Riggio, 2006; Buddhapriya, 1999; Cook, 1985; Kumra, Simpson, & Burke, 2014).

Es importante señalar que se tiene que ser cuidadosos y potencialmente consciente de las consecuencias cuando se usan las etiquetas de género. Construir el liderazgo como femenino puede ser de algún valor como contraste a las ideas convencionales sobre liderazgo, pero también puede crear una impresión engañosa de la orientación de las mujeres al liderazgo, así como la reproducción de estereotipos (Baxter, 2017; Buddhapriya, 1999; Ilie & Schnurr, 2017).

2.2.4. Teorías de liderazgo

Existen diversas teorías de liderazgo que están relacionadas con los estilos de liderazgo femeninos, masculinos y andróginos. La primera es la Teoría del Liderazgo Clásico donde se exploran tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez-faire (Lumpé, 2016).

Estilos de liderazgo autocrático

Este tipo de líder que es dominante, centrado en la tarea y en el rendimiento, no fomenta la participación de los empleados. Los líderes autocráticos son arbitrarios, controladores, orientados hacia el poder, coercitivos, punitivos y de mente cerrada (Ghuman, 2010; Nielsen, 2016; Ricketts & Ricketts, 2017).

Estilos de liderazgo democrático

El liderazgo democrático se caracteriza por alentar a los empleados a participar en la toma de decisiones, y este tipo de liderazgo a veces se denomina estilo de liderazgo participativo. Aquí el líder es consultivo, delegativo y colaborativo (Ghuman, 2010; Nielsen, 2016; Ricketts & Ricketts, 2017).

Estilos de liderazgo de laissez-faire

Este tipo de liderazgo está centrado en la libertad al empleado para completar su trabajo y tomar cualquier decisión, evitando responsabilidades y dando solo algunas instrucciones (Ghuman, 2010; Nielsen, 2016; Ricketts & Ricketts, 2017).

La segunda teoría es la Teoría del Liderazgo del Comportamiento centrada en las cualidades o estilos personales de comportamiento del líder (Northouse, 2015).

Líder orientado a tareas

El líder orientado a tareas enfatiza las tareas y los aspectos del trabajo en lugar de las relaciones humanas. Este líder se centra en la planificación, coordinación y programación de las tareas de sus empleados (Glass, 2010).

Líder orientado a las relaciones

Este tipo de líder enfatiza las relaciones interpersonales con los empleados. Asimismo, es más solidario y se centra en recompensas internas y externas, fomenta la comunicación bidireccional, escucha, facilita, involucra a los empleados en la toma de decisiones, resolución de problemas y sugerencias (Wagner & Hollenbeck, 2014).

Liderazgo participativo

Esta dimensión ve las diferencias entre los estudios de Ohio y Michigan. El líder participativo facilita, administra el grupo, es menos directivo y alienta a los empleados en el proceso de toma de decisiones al compartir ideas y formar un equipo cohesionado (English, 2006).

Finalmente, existen las Nuevas Teorías de Liderazgo. Los más trascendentes son los estilos transaccional y transformacional, relacionados con el liderazgo femenino y masculino (Avolio & Bass, 2001).

Líder transaccional

Básicamente se basa en una relación de intercambios sociales o de intercambio con los empleados que usan recompensas y métodos de castigo para mejorar la cooperación y el desempeño de los empleados [71-72]. Bass y Avolio [73] describieron que los líderes transaccionales motivan a sus empleados a través de recompensas contingentes, acciones correctivas y aplicación de reglas (Avolio & Bass, 2001). Los intercambios entre empleados y líderes involucran cuatro componentes, a saber (Alcover de la Hera, Moriano León, Osca Segovia, & Topa Cantisano, 2012; Avolio & Bass, 2001; Perez, 2011; Salcedo & Charlán, 2016; Yukl & López, 2008):

Recompensa contingente

Los líderes otorgan recompensas a los empleados si lograron alcanzar los objetivos establecidos y muestran un buen desempeño.

Gestión por excepción activa

Los líderes proporcionan algunas reglas y estándares a los empleados, observan su trabajo y toman acciones correctivas cuando ocurren errores.

Gestión por excepción pasiva

Los líderes solo involucran y toman medidas, como la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Este estilo de liderazgo tiene cuatro componentes, que son:

- a. Influencia idealizada. Los líderes actúan como modelos a seguir por las personas que dirigen. Son admirados, respetados y de confianza, y están dispuestos a asumir riesgos. Este líder tiene altos estándares éticos y morales y se puede confiar en que haga lo correcto.
- b. Motivación inspiradora. Los líderes fomentan el espíritu de equipo, entusiasmo, optimismo y son líderes visionarios.

- c. Estimulación intelectual. Los líderes estimulan a sus seguidores a ser creativos e innovadores mediante la creación de entornos de aprendizaje. Respetan a sus empleados y no critican públicamente si los empleados cometen errores.
- d. Consideración individualizada. Los líderes actúan como mentores y entrenadores. Fomentan la comunicación bidireccional o recíproca y respetan los deseos y las necesidades individuales. También delegan diferentes tareas para desarrollar habilidades de los seguidores.

El liderazgo femenino

Las teorías femeninas tienden a discutir el dominio masculino, la igualdad de género y el abuso de las mujeres en la organización y la sociedad. Sin embargo, el enfoque de estas no es solo sobre los problemas de las mujeres per se, sino que también destaca el desarrollo del género como un todo, donde ambos géneros pueden tener un espacio y oportunidades iguales en las organizaciones. Para alcanzar la igualdad de oportunidades, el poder y el derecho para las mujeres, las teorías femeninas también han enfatizado el cambio organizacional. Los cambios en la organización del enfoque tradicional, que está dominado por los hombres hacia una mayor flexibilidad y oportunidades para las mujeres como líderes en los puestos jerárquicos más altos, ayuda a mejorar las posiciones de las mujeres (Levit, Verchick, & Minow, 2016; Meehan, 2013).

Existen tres tipos de teorías femeninas: el feminismo de la reforma de género, el feminismo de la resistencia de género y el feminismo de la rebelión de género. En primer lugar, el feminismo de la reforma de género se refiere a la diferencia entre los géneros que no se basan en la biología misma. Para lograr la igualdad de género, las diferencias no pueden basarse en el concepto biológico porque tanto las mujeres como los hombres tienen su humanidad común. El proceso de socialización experimentado por mujeres y hombres los hizo diferentes en términos de habilidades y rasgos. Sin embargo, esta situación se puede mejorar a través de la capacitación y la educación. Los temas anteriores en la literatura se centran en el género y el liderazgo, como la discriminación, los estereotipos y la desigualdad (Biggs, Estes, & Phillipson, 2003; Bonifacio, 2012; Levinson & Christensen, 2003; Paludi, 2004, 2010).

La segunda teoría del feminismo, llamada feminismo de resistencia de género, sugiere que el líder transformacional adopta comportamientos tanto masculinos como femeninos. El liderazgo transformacional requiere un equilibrio de género en lugar del estereotipo de liderazgo tradicional de masculinidad (Biggs et al., 2003; Bonifacio, 2012; Levinson & Christensen, 2003; Paludi, 2004, 2010).

Finalmente, la tercera teoría, el feminismo de la rebelión de género, se centra en cómo se define a una mujer en el liderazgo. No obstante, solo se han realizado pocos estudios de organización y liderazgo desde una perspectiva de feminismo de rebeldía de género debido a la dificultad de trasladar las ideas de esta teoría a la práctica (Biggs et al., 2003; Bonifacio, 2012; Levinson & Christensen, 2003; Paludi, 2004, 2010).

2.3. Resultados

Los hallazgos sobre las diferencias de género en el estilo de liderazgo son inconsistentes y puede cambiar con el tiempo. Además, dentro de las investigaciones analizadas, se puede observar que no hay un consenso entre los estilos de liderazgo femeninos y masculinos.

Las mujeres pueden llevar estilos de liderazgo más democráticos y participativos que los hombres y pueden estar más orientados a las relaciones humanas. Asimismo, pueden adoptar estilos visionarios y de recompensa, además, las características comunales están más relacionadas con este estilo de liderazgo. Sin embargo, otras investigaciones no mostraron una diferencia significativa entre el género (Bilimoria et al., 2007; Klenke, 2004; Northouse, 2015).

Por otro lado, se ha encontrado que los líderes masculinos practican estilos de liderazgo autocráticos y burocráticos. Además, tienden a ser más autocráticos o directivos que las mujeres; sin embargo, en otros casos se encuentra que las mujeres son más controladoras que los hombres. Este resultado contradice otras investigaciones que mencionan que la mujer está más enfocada en las relaciones interpersonales que los hombres, mientras que los hombres son más autocráticos y orientados a las tareas (Burke & Mattis, 2005; Morreale, Spitzberg, & Barge, 2007; Wilson, 2000).

Otras investigaciones han mostrado que las diferencias de género en el liderazgo transformacional y transaccional contienen aspectos comunales, especialmente el factor de consideración individualizado, que lo convierte en un estilo más relacionado con las mujeres. Los resultados mostraron que las mujeres son más transformadoras y tienden a realizar un comportamiento de recompensa contingente, que es uno de los componentes del liderazgo transaccional, en comparación con los hombres (Bass & Riggio, 2006; Buddhapriya, 1999; Cook, 1985; Kumra et al., 2014).

Mientras tanto, los líderes masculinos practican estilos de liderazgo pasivos con más frecuencia que las mujeres: gestión por excepción (activa y pasiva) y *laissez-faire*. No obstante, las mujeres muestran comportamientos de recompensa más transformacionales y contingentes y menos en comportamientos de gestión por excepción y de *laissez-faire*. Mientras tanto, también hay otros estudios que no encontraron diferencias en el estilo de transformación entre géneros (Bilimoria et al., 2007; Bryman, Collinson, Grint, Jackson, & Uhl-Bien, 2011; Burke & Mattis, 2005).

Por otra parte, una combinación del liderazgo masculino y femenino parece ser la mejor opción, en ciertas situaciones, para obtener mejores beneficios, aunque no hay un consenso generalizado y todo puede depender de una situación particular (Bryman et al., 2011; Chin, Lott, Rice, & Sanchez-Hucles, 2008; von Au, 2017; Wibbeke & McArthur, 2013).

2.4. Conclusiones

Se encuentran algunas evidencias empíricas que se inclinan a favor de la utilización de un género de liderazgo para poder realizar las funciones de una organización de una mejor forma. No obstante, otras investigaciones refutan esto. Sin embargo, con base en los resultados analizados, se puede concluir que las mujeres líderes son más democráticas, participativas y transformadoras que los líderes masculinos. Además, las mujeres líderes también poseen estilos de liderazgo más andróginos que sus homólogos masculinos, que parecen ser más efectivos en los estilos de liderazgo actuales.

Por otra parte, una combinación del liderazgo masculino y femenino puede ser efectivo en ciertas situaciones, por lo que habría que plantearse la necesidad de utilizar un estilo particular en un contexto único para cumplir con los objetivos de una organización de una mejor forma.

Por último, este capítulo presentó un análisis sistematizado de los diferentes estilos de liderazgo con características masculinas, femeninas y andróginas, lo cual puede ser de utilidad para diversos sectores de la población, en particular en las organizaciones, que puede coadyuvar a tener un panorama de los principales estilos de liderazgo, en función del género, y tomar decisiones para elegir un estilo apropiado a las situaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcover de la Hera, C. M., Moriano León, J. A., Osca Segovia, A., & Topa Cantisano, G.** (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid, España: UNED.
- Aluise, J. J.** (2012). *The Physician as Manager*. New York: Springer New York.
- Antonakis, J., & Day, D. V.** (2017). *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, EE.UU.: SAGE Publications.
- Aries, E.** (1996). *Men and Women in Interaction: Reconsidering the Differences*. Nueva York, EE.UU.: Oxford University Press.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M.** (2001). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership TM: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. New Jersey and London: Taylor & Francis.
- Barlow, M. R.** (2011). *The Possible Woman Steps Up: Women's Leadership in the 21st Century*. Bloomington: Balboa Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E.** (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey, EE.UU.: Taylor & Francis.
- Baxter, J.** (2017). *Women Leaders and Gender Stereotyping in the UK Press: A Poststructuralist Approach*. Birmingham, Reino Unido: Springer International Publishing.
- Biggs, S., Estes, C., & Phillipson, C.** (2003). *Social Theory, Social Policy And Ageing: A Critical Introduction: Critical Perspectives*. Maidenhead, Inglaterra: McGraw-Hill Education.
- Bilimoria, D., Bilimoria, D., & Piderit, S. K.** (2007). *Handbook on Women in Business and Management*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar Publishing, Incorporated.
- Billing, Y. D., & Alvesson, M.** (1994). *Gender, Managers, and Organizations*. Berlín, Alemania: W. de Gruyter.
- Bonifacio, G. T.** (2012). *Feminism and Migration: Cross-Cultural Engagements*. London and New York: Springer Netherlands.
- Borman, W. C., Ilgen, D. R., Klimoski, R. J., & Weiner, I. B.** (2003). *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey, EE.UU.: Wiley.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M.** (2011). *The SAGE Handbook of Leadership*. London, Thousand Oaks, New Delhi and Singapore: SAGE Publications.
- Buddhapriya, S.** (1999). *Women in Management*. New Delhi, India: A.P.H. Publishing Corporation.
- Burke, R. J., & Mattis, M. C.** (2005). *Supporting Women's Career Advancement: Challenges and Opportunities*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar Publishing, Incorporated.

- Chengadu, S., & Scheepers, C.** (2017). *Women Leadership in Emerging Markets: Featuring 46 Women Leaders*. Nueva York y Londres: Taylor & Francis.
- Chew, M.** (2011). *Discover Your Leadership Style*. Singapore: Armour Publishing.
- Chin, J. L., Lott, B., Rice, J., & Sanchez-Hucles, J.** (2008). *Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices*. Malden, Oxford and Carlton: Wiley.
- Cook, E. P.** (1985). *Psychological androgyny*. Oxford, Reino Unido: Pergamon Press.
- Daft, R.** (2007). *The Leadership Experience*. Mason: Cengage Learning.
- De José Belzunce, M., Valle, I. D., & Martínez-López, F. J.** (2013). *Guía de competencias emocionales para directivos*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Duro Martín, A.** (2010). *Introducción al liderazgo organizacional: Teoría y metodología*. Madrid, España: Editorial Dykinson, S.L.
- English, F. W.** (2006). *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*. Thousand Oaks, London and New Delhi: SAGE Publications.
- Gardner, J.** (1993). *On Leadership*. Nueva York, EE.UU.: Free Press.
- Ghuman, K.** (2010). *Management: Concepts, Practice & Cases*. New Delhi: McGraw-Hill Education (India) Pvt Limited.
- Glass, S. D.** (2010). *The Practical Handbook of Group Counseling: Group Work with Children, Adolescents, and Parents*. Victoria, Canadá: Trafford Publishing.
- Helgesen, S.** (2011). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. Nueva York, EE.UU.: Crown Publishing Group.
- Ibarra, H.** (2015). *Act Like a Leader, Think Like a Leader*. Boston, EE.UU.: Harvard Business Review Press.
- Ilie, C., & Schnurr, S.** (2017). *Challenging Leadership Stereotypes Through Discourse: Power, Management and Gender*. Singapore: Springer Singapore.
- Klenke, K.** (2004). *Women and Leadership: A Contextual Perspective*. Nueva York: Springer Publishing Company.
- Kumra, S., Simpson, R., & Burke, R. J.** (2014). *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*. Oxford, Reino Unido: OUP Oxford.
- Lecanda, L. E. V.** (2004). *Liderazgo contemporáneo. Programa de actualización de habilidades directivas*. Colima, México: ITESO.
- Levinson, D., & Christensen, K.** (2003). *Encyclopedia of Community: From the Village to the Virtual World*. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage.
- Levit, N., Verchick, R. R. M., & Minow, M.** (2016). *Feminist Legal Theory (Second Edition): A Primer*. Nueva York, EE.UU.: NYU Press.
- Lumpé, M. P.** (2016). *Leadership and Organization in the Aviation Industry*. Nueva York, EE.UU.: Taylor & Francis.
- Meehan, J.** (2013). *Feminists Read Habermas (RLE Feminist Theory): Gendering the Subject of Discourse*. Nueva York, EE.UU.: Taylor & Francis.
- Morreale, S. P., Spitzberg, B. H., & Barge, J. K.** (2007). *Human Communication: Motivation, Knowledge, and Skills*. Belmont, EE.UU.: Wadsworth.

- Nielsen, K.** (2016). *McGraw-Hill Education ACP Agile Certified Practitioner Exam*. Nueva York, EE.UU.: McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G.** (2015). *Leadership: Theory and Practice*. Singapore: SAGE Publications.
- Oplatka, I., & Herts-Lazarovits, R.** (2006). *Women Principals in a Multicultural Society: New Insights Into Feminist Educational Leadership*. Rotterdam, Holanda: Sense Publishers.
- Paludi, M. A.** (2004). *Praeger Guide to the Psychology of Gender*. Londres, Reino Unido: Praeger Publishers.
- Paludi, M. A.** (2010). *Feminism and Women's Rights Worldwide*. Santa Barbara, EE.UU.: Praeger.
- Perez, J. L. A.** (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Raleigh, EE.UU.: Lulu Press, Incorporated.
- Ricketts, C., & Ricketts, J.** (2017). *Leadership: Personal Development and Career Success*. Boston, EE.UU.: Cengage Learning.
- Salcedo, A., & Charlán, J.** (2016). *Modelos de venta B2B: Venta Adaptativa, Venta Consultiva y Venta Transformacional*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Serra, J. P.** (2010). *Coaching y liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Unger, R. K.** (2004). *Handbook of the Psychology of Women and Gender*. New Jersey, EE.UU.: Wiley.
- von Au, C.** (2017). *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation: Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen*. Oberursel, Alemania: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R.** (2014). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. Nueva York, EE.UU.: Taylor & Francis.
- Wibbeke, E. S., & McArthur, S.** (2013). *Global Business Leadership*. Nueva York, EE.UU.: Taylor & Francis.
- Wilson, E. M.** (2000). *Organizational Behaviour Reassessed: The Impact of Gender*. Thousand Oaks, London and New Delhi: SAGE Publications.
- Wywiałowski, E. F.** (2004). *Managing Client Care*. Saint Louis: Mosby.
- Yukl, G. A., & López, Y. M.** (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

CAPÍTULO III: LOS CONFLICTOS DE PERSONALIDAD, EL CASO DE LAS ORGANIZACIONES

Cuando se hace referencia a palabra conflicto, comúnmente se alude a un malentendido entre dos o más personas, que a veces pasa a la anarquía. En contraste, en virtud de las diferencias y percepciones individuales, las personas siempre tendrán un motivo para estar en desacuerdo entre sí, ya sea expresamente (de palabra o por conducto) o por implicación (causando el daño indirectamente). El conflicto se describe con una máxima latina que hace referencia a algo inevitable (Rahim, 2010).

Aristóteles, un filósofo griego (384 aC-322 a.C.) dijo una vez que el hombre es un animal político. También dijo que, en su mejor momento, el hombre es el más noble de todos los animales; pero separado de la ley y la justicia él es el peor (Rahim, 2010).

En la medida en que los seres humanos se ven en todas partes, y su participación en diversas actividades, ya sea social, cultural, económica, política o incluso administrativa, existe la inevitabilidad de un conflicto que surja dentro y entre ellos. Este fenómeno no es una concepción errónea de los hechos; más bien, es un hecho de existencia y ocurrencia natural (Rahim, 2010).

Por otra parte, un conflicto organizacional se puede definir como un proceso interactivo manifestado en desacuerdo, incompatibilidad o disensión dentro o entre las entidades sociales (es decir, individuo, grupo y organización) (Rahim, 2010).

Un conflicto puede provocar cambios tanto positivos como negativos en la sociedad, la comunidad, el entorno laboral o incluso en la escuela. En cualquier caso, es aconsejable encontrar siempre una manera de resolver cualquier conflicto surgido, ya que el conflicto no resuelto en sí mismo puede ser muy desastroso. Los conflictos no resueltos pueden provocar peleas, enfrentamientos, disturbios civiles y guerras. Y esto puede llevar al odio, al desequilibrio económico y a la escasez de recursos, el hambre y la peste. La pelea en sí misma es una causa remota de pelea, y la lucha es una causa principal de disturbios. Estos dos conceptos pueden llevar a la enemistad, al descontento civil y a la inestabilidad política, y peor aún, a la guerra. En algún momento, cuando las personas se peleaban, las circunstancias que las rodean pueden no permitir luchar. Entonces, en tal situación, las dos partes involucradas, tal vez albergando los sentimientos de herirse unos a otros. Y como resultado de esto, pueden evitar hablarse entre ellos. Si es así puede degenerar en disturbios de cualquier tipo (Ayoko, Ashkanasy, & Jehn, 2014; Braithwaite, 2016; Kriesberg, 2007; Rahim, 2010).

Cuando se producen conflictos, para resolver una desavenencia, se tiene que rastrear el conflicto desde el comienzo. Al definir el problema de personalidad como un problema de comportamiento que afecta al estudiante, a la familia o a una organización, el lenguaje es una palabra clave a tener en cuenta. A veces, la gente dice palabras agradables de forma desagradable, y viceversa. Como sociedad, se deben establecer límites y crear consecuencias para las personas en conflicto en lugar de recompensarlas y permitirles que sigan drenando recursos y dañen a terceros.

Por todo ello, el objetivo de este capítulo es analizar los conflictos de interés de personalidad, particularmente de las organizaciones, porque esto tiene un impacto en el desempeño laboral. Una persona que tenga conflictos de interés en cualquier grupo difícilmente logrará cumplir con ciertos objetivos. Por lo anterior, se realiza una revisión de la literatura sobre el tema y se analizan los conflictos señalados, los cuales se pueden tomar para elaborar recomendaciones que mejoren el desempeño de las personas.

3.1. Metodología

En esta investigación de corte descriptivo se realizó una revisión exhaustiva de materiales académicos sobre el tema de los conflictos de personalidad y sus repercusiones en diferentes grupos, principalmente en organizaciones laborales. Los documentos consultados fueron extraídos de bases de datos académicas y fueron escogidos por su relevancia. Algunos documentos que se seleccionaron son antiguos, pero fueron importantes para desarrollar el presente capítulo.

3.2. Revisión de la literatura

3.2.1. El conflicto de la personalidad

Como organización, familia en la sociedad, es pertinente preocuparse por el porcentaje de personas que propician los conflictos. Las personas que se sienten satisfechas con esta forma de vida crean un impacto negativo en el lugar de trabajo, en el gobierno, en el tribunal de justicia, en la escuela, en el sector de la salud y en todas las facetas de la vida. Sus consecuencias afectan a muchas personas todos los días, dificultan el respeto del derecho de los demás y continúan presentando diferentes tipos de agresiones (Ayoko et al., 2014; Braithwaite, 2016; Kriesberg, 2007).

El conflicto de la personalidad es parcela y parte de quiénes son. Es un patrón de aprendizaje permanente de algunas personas que piensan, sienten y actúan de acuerdo con su ego. A veces discuten sobre un tema que no importa y va en contra de la retroalimentación. Asimismo, intentan convencer a las personas de que acepten sus propias opiniones y puntos de vista y que los ayuden a culpar a los demás. Este problema no es permanente sino temporal, viene y se va, pero sus rasgos de personalidad los mantienen en conflicto (Ayoko et al., 2014; Braithwaite, 2016; Kriesberg, 2007).

3.2.2. Causas del conflicto de personalidad

No hay causa sin efecto, y también un efecto es un producto final de una causa. Entonces, el conflicto emana de la capacidad de un efecto que fue dado a luz por causa de una acción. La causa de la acción puede ser incorrecta si se usan las palabras, la opresión, la difamación del carácter o incluso podría conducir a la violación de los derechos y privilegios (Rahim, 2010).

Una definición poco clara de las tareas de trabajo también puede generar conflictos en un establecimiento. Del mismo modo, en los asuntos internos, el conflicto

puede surgir en diferentes formas. Cuando un hombre no puede cumplir con su responsabilidad en el hogar al mantener a su familia, procurar el bienestar familiar, médico y proporcionar la educación básica de los niños, el conflicto es inevitable. El conflicto de esto puede provenir de un desacuerdo entre el hombre y su esposa o incluso entre el hombre y sus hijos. En el ámbito académico, cuando un profesor ignora su trabajo el conflicto puede entrar en él y sus estudiantes. Además, cuando un alumno no está participando activamente en una tarea grupal, también causará conflicto (De Dreu & de Vliert, 1997; Fenn & Gameson, 1992; Rahim, 2010).

Otra fuente de conflictos son los recursos limitados; el tiempo, el dinero, el espacio, los materiales, los suministros y el equipo. La escasez de cualquiera de estos recursos conducirá indefinidamente a problemas de conflicto interpersonales o interdepartamentales. Cuando hay pocos o ningún recurso disponible para sustentar las necesidades humanas, probablemente las partes involucradas no se sientan satisfechas. (De Dreu & de Vliert, 1997; Fenn & Gameson, 1992; Rahim, 2010). En palabras de Thomas Malthus, mientras que la población humana aumenta geométricamente, el suministro de alimentos crece aritméticamente. Cuando se presenta la escasez esta puede llevar a un aumento y una multiplicación en la tasa de criminalidad y otros vicios sociales como la violación y el secuestro (Delang & Yu, 2015).

Otras de las fuentes de conflicto pueden emanar en forma de individuos que luchan por su objetivo personal y su pérdida de visión en sus asuntos familiares o metas individuales u organizacionales que deben alcanzarse. Todos quieren saber cómo alcanzar su objetivo personal, objetivo, visión y esfuerzo para ser reconocidos en una sociedad, familia, academia y organización. El proyector y el disolvente del conflicto es la comunicación. Por lo tanto, siempre se debe buscar la mejor herramienta para lograr una resolución pacífica, ya que el uso inapropiado de las palabras es provocativo. Las habilidades de comunicación y resolución de conflictos deben ser aprendidas y aceptadas. A veces los estilos de comunicación y resolución de conflictos deficientes deben aprenderse, aceptarse y adoptarse en cualquier problema que surja y deben invocarse con buenos enfoques que faciliten la paz en el lugar de trabajo, la escuela y la casa (De Dreu & de Vliert, 1997; Fenn & Gameson, 1992; Rahim, 2010).

En el entorno laboral la dinámica del conflicto y la interdependencia de las partes involucradas, tales como el empleado, el cliente y el empleado son evitables y preventivos. Pero si no se evitan causarán daño o pérdidas a la organización. Por otra parte, en el hogar los conflictos son internos y externos, por ejemplo, entre marido y mujer, padres e hijos o hermanos. Muchas personas tienen miedo al conflicto, ya que muchas veces se dice que es evitable. Mientras tanto, el conflicto es normal, natural y forma parte de la vida, tanto profesional como personal. Por lo tanto, si se maneja de la forma correcta, el conflicto puede ser beneficioso a nivel nacional, cultural, político y de otro tipo. A través de los conflictos, se crean la mayoría de las formas de concienciación, se realizan cambios positivos en varios lugares de trabajo, familias y organizaciones sociales. Hay otras causas de conflictos de personalidad,

como estrategias rígidas e inflexibles, repetición fallida, competencia entre las partes implicadas, y las emociones negativas dominan el pensamiento (Héthy, 1988; Nicotera, 1995; Silverthorne, 2005).

3.2.3. Razones del conflicto de interés

Una de las razones del nacimiento del conflicto es el resultado de un choque de percepciones, metas o valores en una reunión organizativa, familiar, escolar o social, donde las personas se preocupan por un resultado. Esto puede ocurrir cuando las partes involucradas se encuentran en estado de confusión o desacuerdo con un propósito común y cómo abordarlo o lograrlo, al tiempo que se alcanzan objetivos individuales (Conrad & Poole, 2012; Nicotera, 1995; Oetzel & Ting-Toomey, 2013; Papa, Daniels, & Spiker, 2007).

La interdependencia dentro de una organización alimenta el conflicto. La comunicación abierta es el medio por el cual el desacuerdo puede prevenirse, gestionarse o resolverse. La falta de comunicación abierta genera conflictos subterráneos y puede crear una espiral descendente de malentendidos y hostilidad. La capacidad para lograr metas y objetivos depende de la cooperación y la asistencia de los demás, lo que aumenta la oportunidad de un conflicto. Ninguna persona puede hacer el trabajo sin la contribución de otra persona. Cuando la otra persona llega tarde, tiene diferentes prioridades, entiende mal las instrucciones o está jugando a la política de la oficina, se crean conflictos (Conrad & Poole, 2012; Nicotera, 1995; Oetzel & Ting-Toomey, 2013; Papa et al., 2007).

La comunicación es una vía alternativa de reunión con la opinión de las personas sobre ciertos temas y es un ingrediente de disputa o crisis. Cuantas más personas se comuniquen, mayor será el potencial de conflicto. También la comunicación permite a las personas involucradas comprenderse a sí mismas y a otras, desde el punto de vista, las necesidades y las percepciones. La participación de la gente para razonar por igual como equipo y el aumento de los niveles de grupo, la participación individual dentro de una organización, familia, escuela y otra reunión social requerirá una mayor necesidad de resolución de conflictos (Conrad & Poole, 2012; Nicotera, 1995; Oetzel & Ting-Toomey, 2013; Papa et al., 2007).

Los principales problemas de los conflictos son el espíritu de equipo y la percepción individual sobre los problemas. Asimismo, existen dos tipos de conflictos de personalidad: el conflicto sustantivo y el conflicto afectivo. El conflicto sustantivo es aquel que surge de diferencias de opinión relacionadas a problemas y el conflicto afectivo se refiere a las reacciones emocionales que pueden surgir cuando las desavenencias se convierten en algo personal (Myers & Anderson, 2008; Rahim, 2010).

Puede haber conflictos entre dos trabajadores basados en diferencias de personalidad. En este caso, la mediación está involucrada. No obstante, debe abordarse de manera exhaustiva centrándose en la evidencia circunstancial. A veces, a los empleados tan involucrados se les dice que trabajen juntos a pesar de sus diferencias y que ambos deben acomodarse. Aunque, en cierta medida, dicha compulsión parece tener

algunos efectos secundarios en su ética laboral, pero sea como fuere, ambas partes deben aceptar su trabajo, que es más importante que involucrarse en un conflicto (Lilley, 2013; Phillips, 2017; Tjosvold, 2000).

3.2.4. Conflictos organizacionales

El estudio de la teoría de la organización y el comportamiento organizacional no puede completarse sin un análisis del conflicto y su gestión. Los teóricos de la organización clásica no comprendieron el papel que el conflicto puede jugar en una organización. Supusieron que el conflicto era perjudicial para una organización. Como resultado, intentaron diseñar organizaciones para minimizar el conflicto. El movimiento de relaciones humanas en la década de 1930 también enfatizó la necesidad de mejorar la armonía y minimizar el conflicto entre los miembros de la organización. Mientras que los teóricos de la organización clásica intentaron reducir el conflicto alterando el diseño estructural de una organización, los relacionistas humanos intentaron reducirlo mediante el fortalecimiento de su sistema social. Esta noción de conflicto organizacional dominó el pensamiento gerencial durante la primera mitad del siglo XX. En los últimos años, apareció un conjunto de suposiciones de fondo sobre el conflicto que ha llegado a ser respaldado. El conflicto organizacional ahora se considera inevitable e incluso como un indicador positivo de la gestión efectiva de una organización. En general, se acepta que el conflicto puede ser funcional y disfuncional para una organización. Es funcional en la medida en que da como resultado mejores soluciones a los problemas o el logro efectivo de objetivos individuales, de subsistemas u organizacionales que de otro modo no hubieran sido posibles. La evidencia de estudios recientes generalmente indica que el conflicto sustantivo puede ser funcional, pero el conflicto afectivo puede ser disfuncional para una organización. En general, un conflicto afectivo excesivo o un conflicto sustantivo muy escaso o demasiado grande pueden ser disfuncionales para una organización. Mientras que un conflicto sustantivo muy escaso puede llevar al estancamiento, gran parte de este conflicto puede conducir a la confusión y la desintegración de la organización. Una cantidad moderada de conflictos sustanciales, manejados adecuadamente, es esencial para alcanzar y mantener un nivel óptimo de efectividad individual, grupal y organizacional (Rahim, 2010).

Para que tenga lugar un conflicto organizacional, se debe superar el nivel del umbral; es decir, los desacuerdos o incompatibilidades deben ser lo suficientemente graves antes de que las partes se sientan atraídas por el conflicto. Existen diferencias en el umbral de conciencia o tolerancia del conflicto entre individuos o grupos. La competencia se puede distinguir del conflicto; se ha sugerido que la competencia puede verse como un subconjunto del conflicto (Rahim, 2010).

El conflicto organizacional se puede clasificar en función de sus fuentes o condiciones antecedentes. En consecuencia, se clasifica como conflicto afectivo, conflicto sustantivo, conflicto de intereses, conflicto de valores, conflicto cognitivo, conflicto realista versus conflicto no realista, conflicto institucionalizado versus conflicto no institucionalizado, conflicto retributivo, conflicto atribuido erróneamente y conflicto

desplazado. El conflicto también se puede clasificar como intraorganizacional e interorganizacional. Los primeros se pueden clasificar en función del nivel organizativo en el que puede originarse, como individual, interpersonal, grupal e intergrupal. La clasificación en conflicto basada en niveles organizacionales sugiere que el análisis a un nivel puede ser apropiado dependiendo de la naturaleza del problema. Además, el conflicto interpersonal se puede manejar con varios estilos de comportamiento: integradores, serviciales, dominantes, evitables y comprometedores (Rahim, 2010).

3.3. Resultados

El conflicto organizacional no necesariamente debe reducirse, eliminarse o evitarse. La gestión del conflicto organizacional implica, en general, minimizar el conflicto afectivo, mantener una cantidad moderada de conflictos sustantivos en varios niveles y permitir que los miembros de la organización aprendan los diferentes estilos de manejo del conflicto interpersonal para enfrentar las diferentes situaciones de manera efectiva. En otras palabras, una cantidad moderada de conflicto sustantivo, manejado de manera adecuada, puede ser funcional para una organización.

La gestión del conflicto organizacional implica el diagnóstico e intervención en el conflicto. Un diagnóstico integral implica la medición de la cantidad de conflicto y los estilos de manejo del conflicto interpersonal; las fuentes del conflicto; y efectividad individual, grupal u organizacional.

Los datos para el diagnóstico deben recopilarse mediante cuestionarios, entrevistas y observación. El análisis de los datos del diagnóstico debe indicar si el conflicto y los estilos de manejo del conflicto interpersonal se desviaron significativamente de sus correspondientes normas; si los estilos de manejo del conflicto interpersonal se usan para enfrentar las diferentes situaciones de manera efectiva, así como las relaciones de la cantidad de conflictos y estilos con su efectividad.

La intervención es necesaria cuando existen muy pocos conflictos sustanciales o demasiados conflictos afectivos en cualquier nivel y cuando los miembros de la organización tienen dificultades para seleccionar y utilizar los diferentes estilos de manejo del conflicto para tratar con eficacia las diferentes situaciones. El análisis de los datos de diagnóstico debe estudiarse cuidadosamente antes de diseñar una estrategia de intervención. En particular, las fuentes de conflicto que se correlacionan significativamente con el conflicto deben seleccionarse para su alteración a fin de generar o reducir el conflicto o para cambiar los estilos de manejo del conflicto interpersonal. Los dos tipos de intervención son de proceso y estructurales.

Los académicos y profesionales de la gestión han descuidado en particular el diagnóstico de un problema antes de la intervención. Es posible que, por supuesto, no todas las organizaciones tengan que realizar un diagnóstico integral, pero se necesita algún diagnóstico para mejorar la efectividad de una intervención. Las normas de los conflictos y los estilos de manejo del conflicto interpersonal han sido preparados para ayudar a los gerentes o consultores organizacionales a decidir si una organización tiene muy poco, demasiado o una cantidad moderada de conflicto

y si los miembros de la organización hacer demasiado poco, demasiado, o un uso moderado de los estilos de manejo del conflicto interpersonal. Cabe señalar que las normas son los promedios basados en las respuestas de los gerentes de diferentes tipos de empresas. Por lo tanto, proporcionan algunos indicadores crudos de lo que puede ser un nivel aceptable de conflicto. Las normas de los estilos de manejo del conflicto no pueden proporcionar ninguna indicación sobre si un estilo se ha utilizado de manera apropiada para tratar una situación particular.

Por otra parte, se necesitan entrevistas de profundidad con los miembros de la organización para determinar si están seleccionando y utilizando los estilos para tratar adecuadamente las diferentes situaciones.

3.4. Conclusiones

Las personalidades conflictivas surgen y son impulsadas para vivir con miedo: miedo a lo desconocido, miedo al abandono, miedo a ridiculizar, miedo a la inferioridad, miedo a la exposición y miedo a perder su control. Estar aislado socialmente aumenta el grado de miedo y la sensación de desconexión que no permite ver su impacto en los demás. Además, vivir en un estado de miedo contribuye significativamente a las mentalidades de lucha o pelea (énfasis en la lucha) que las personas en conflicto parecen tener. Ignorar este segmento tan significativo de los conflictos en la sociedad no puede traer ningún progreso transformacional y desarrollo en el hogar, las reuniones sociales, la escuela, la organización y el lugar de trabajo. Tener miedo está bien, pero a veces, el conocimiento de un concepto puede ayudar a crear un hecho que, invariablemente, ayuda a superar los temores. Los conflictos se pueden analizar como un proceso que involucra constelaciones de creencias, percepciones, valores, intereses y acciones estrechamente relacionadas. Además, se debe llevar a cabo un proceso gradual de adopción del diálogo, la consulta privada, la conciliación gradual y constante para alcanzar el punto máximo de su mutua comprensión entre las personas que están involucradas.

Esta investigación explicó, de forma general, los conflictos que afectan el desempeño en diferentes grupos u organizaciones. No obstante, se recomienda profundizar en el tema e indagar sobre los conflictos analizados en un caso de estudio específico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayoko, O. B., Ashkanasy, N. M., & Jehn, K. A.** (2014). *Handbook of Conflict Management Research*: Cheltenham y Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.
- Braithwaite, A.** (2016). *Conflict Hot Spots: Emergence, Causes and Consequences*. Nueva York, EE.UU.: Taylor & Francis.
- Conrad, C., & Poole, M. S.** (2012). *Strategic Organizational Communication: In a Global Economy*. Nueva Jersey, EE.UU.: Wiley.
- De Dreu, C. K. W., & de Vliert, E.** (1997). *Using Conflict in Organizations*. Londres, Reino Unido: SAGE Publications.
- Delang, C. O., & Yu, Y. H.** (2015). *Measuring Welfare beyond Economics: The genuine progress of Hong Kong and Singapore*. Nueva York, EE.UU.: Taylor & Francis.
- Fenn, P., & Gameson, R.** (1992). *Construction Conflict Management and Resolution*. Londres, Reino Unido: E & FN Spon.
- Héthy, L.** (1988). *Organizational Conflict and Cooperation: A Theoretical Approach Illustrated by a Case Study from the Hungarian Construction Industry*. Indiana, EE.UU.: Akadémiai Kiadó.
- Kriesberg, L.** (2007). *Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution*. Oxford, Reino Unido: Rowman & Littlefield Publishers.
- Lilley, R.** (2013). *Dealing with Difficult People*. Londres, Reino Unido: Kogan Page.
- Myers, S. A., & Anderson, C. M.** (2008). *The Fundamentals of Small Group Communication*. Thousand Oaks, EE.UU.: SAGE Publications.
- Nicotera, A. M.** (1995). *Conflict and Organizations: Communicative Processes*. Nueva York, EE.UU.: State University of New York Press.
- Oetzel, J. G., & Ting-Toomey, S.** (2013). *The SAGE Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, EE.UU.: SAGE Publications.
- Papa, M. J., Daniels, T. D., & Spiker, B. K.** (2007). *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. Thousand Oaks, EE.UU.: SAGE Publications.
- Phillips, B.** (2017). *Overcoming Conflict: How to Deal with Difficult People and Situations*. Eugene, EE.UU.: Harvest House Publishers.
- Rahim, M. A.** (2010). *Managing Conflict in Organizations*. Nueva Jersey, EE.UU.: Transaction Publishers.
- Silverthorne, C. P.** (2005). *Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective*. New York and London: NYU Press.
- Tjosvold, D.** (2000). *Learning to Manage Conflict: Getting People to Work Together Productively*. Boston, EE.UU.: Lexington Books.

CAPÍTULO IV: FACTORES QUE AFECTAN EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS EN LAS ORGANIZACIONES

La participación de los empleados es un factor clave para el éxito de la organización (Camilleri, 2016). La participación de los empleados es una actitud positiva adoptada por el empleado hacia la organización y sus valores. Es una fuerza que estimula a los empleados a niveles de rendimiento más altos o más bajos (Blazey, 2013).

En particular se debe considerar el compromiso de los empleados, que es la voluntad de un trabajador de hacer un esfuerzo adicional para lograr la visión organizacional. Toda organización desea tomar una posición en la competencia al obtener una determinada posición sobre los demás y el compromiso de los empleados es la mejor fórmula para ello (Fink, 1992; Meyer & Allen, 1997; Sulsky, 1999).

El compromiso de los empleados es de tipo psicológico y tiene que ver con la organización y sus valores (Tena, 2002). Es el arte de hacer que la gente crea lo que quiere que ellos creen. Es la conexión emocional que las personas de la organización sienten hacia su empleo, lo que tiende a influir su propio comportamiento y el de los demás (Czech Institute of Academic Education z.s, 2016; Griffin, Phillips, & Gully, 2016; Kuslivan, 2003).

El término compromiso del empleado fue utilizado por primera vez en 1990 por Kahn (1990). Este autor mostró las condiciones en trabajo que contribuyen a tener un mayor compromiso y las consecuencias de adolecer de este factor.

Es importante destacar que los altos niveles de participación siempre producen un alto nivel de talento, fomentan la lealtad de los clientes y aumentan el rendimiento organizacional y el valor de las partes interesadas. El compromiso se ve influido por muchos factores, como la cultura de la empresa, las interacciones organizacionales, los estilos gerenciales, con el respeto, con la dignidad, con el liderazgo y la reputación de la compañía. Si los empleados no están comprometidos con sus respectivas organizaciones, no podrán formar una conexión psicológica con ella (Armstrong & Brown, 2006; Johns & Saks, 2001; Silverthorne, 2005).

Cabe destacar que, si las organizaciones necesitan expandirse y son cada vez más dependientes de la tecnología, puede existir una mayor necesidad de conexión con los empleados y proporcionarles la identidad requerida. El compromiso se relaciona con la participación laboral que ayuda a los empleados a trabajar mejor en su clima organizacional (Goodall, Goodall, & Schiefelbein, 2009; Newman, 2014; Rothwell, 2015).

El objetivo de este capítulo es analizar los principales factores que afectan el compromiso de los empleados en las organizaciones, porque esto tiene un impacto en el desempeño laboral. Para ello, se realiza una revisión de la literatura, sobre el tema y se analizan los factores señalados, los cuales se pueden tomar para elaborar recomendaciones que mejoren el compromiso organizacional.

4.1. Metodología

La metodología para este capítulo implica una revisión sistemática de la literatura con el objetivo de determinar qué fenómenos y tendencias definen los factores que afectan el compromiso laboral. Los materiales provienen exclusivamente de libros y artículos revisados por pares o académicos. Algunos académicos aparecen en varias ocasiones, y son citados debido a su posición en la comunidad académica, y debido a la minuciosidad y naturaleza empírica de su trabajo.

4.2. Revisión de la literatura

Kahn (1990) definió el compromiso de los empleados como el aprovechamiento de los miembros de la organización en sus roles de trabajo. En el compromiso, las personas se emplean y expresan física, cognitiva y emocionalmente durante el desempeño de sus tareas. Entonces, el compromiso de los empleados es el nivel de participación que un empleado tiene hacia su organización y sus valores. Además, el empleado comprometido trabaja con colegas para mejorar el rendimiento dentro del trabajo para el beneficio de la organización.

Las organizaciones deben trabajar para desarrollar y cultivar el compromiso, lo que requiere una relación bidireccional entre el empleador y el empleado. Este compromiso ha demostrado estar relacionado con la rotación de personal. Por ejemplo, un estudio realizado mostró que los empleados con el mayor nivel de compromiso tienen un 87% menos de probabilidades de abandonar la organización. Además, el compromiso también se asocia con la productividad. Los empleados con el mayor nivel de compromiso obtienen un 20% de mejor desempeño (Lockwood, 2007; Phillips & Edwards, 2008).

Los empleados que participan en sus procesos de trabajo, como en la concepción, el diseño y la implementación de cambios, es más probable que estén comprometidos con la organización. Por ejemplo, en un estudio donde participaron 132 empresas manufactureras, los empleados que tuvieron este nivel de participación en sus procesos de trabajo también tuvieron una mayor productividad (Lockwood, 2007; Phillips & Edwards, 2008).

Hay dos formas principales de compromiso:

- Compromiso racional: es el grado en el que un trabajo cumple con los intereses financieros, de desarrollo o profesionales de un empleado.
- Compromiso emocional: es el grado en el que un trabajo cumple con los valores, el disfrute y la creencia de un empleado en lo que hace (Buchanan, 2004).

Cada una de estas formas de compromiso es distinta. Los empleados pueden estar comprometidos con la organización porque cumple una necesidad lógica y racional de proporcionar un ingreso o una fuente de estabilidad financiera. Un empleado también puede estar comprometido con un trabajo porque cumple un propósito a

largo plazo relacionado con los objetivos y necesidades profesionales. Sin embargo, en el compromiso emocional es donde entran en juego los esfuerzos discrecionales. El compromiso emocional tiene cuatro veces el poder de afectar el rendimiento: no obstante, solo el 11% de la fuerza laboral está comprometido con ese nivel. El 13% de la fuerza laboral tiene muy poco compromiso, ya sea a nivel racional o emocional, y el 76% restante de la fuerza laboral está en medio, con un fuerte compromiso con un aspecto del trabajo, como el ingreso, y puede tomar o dejar el resto. Más importante, el que tiene menor grado de compromiso, es más probable que abandone la organización (Buchanan, 2004).

Para aumentar y mantener el compromiso de los empleados, una organización debe abordar las dos formas de compromiso mencionadas anteriormente.

Comprometer a los empleados

El empleado comprometido es el que elige quedarse hasta tarde para ayudar a un compañero de trabajo con un proyecto de cliente que se debe entregar por la mañana; o el empleado que habla con orgullo de su organización a sus amigos y los anima a postularse para un puesto vacante en la organización. Cuando los empleados están racional y emocionalmente comprometidos con una organización, voluntariamente van más allá del llamado del deber. Los empleados comprometidos son más propensos a:

1. Dar más de lo requerido en la descripción de sus funciones laborales;
2. Invertir este esfuerzo adicional cuando sea necesario; y
3. Concentrar el esfuerzo extra en las prioridades (Phillips & Edwards, 2008).

El compromiso se puede medir en el impacto comercial y el compromiso positivo puede generar costos o ahorros significativos para una organización. Por ejemplo, Molson Coors, una empresa con sede en Denver, Colorado, descubrió que los empleados comprometidos tenían cinco veces menos probabilidades de tener un incidente de seguridad y siete veces menos probabilidades de tener un incidente de seguridad con tiempo perdido que sus compañeros no comprometidos. El costo de un incidente de seguridad para el empleado comprometido fue solo de \$63 comparado con un promedio de \$392 para el empleado no comprometido. Como resultado de mejorar el compromiso de los empleados, la organización pudo ahorrar \$ 1.7 millones en costos de seguridad en 2002 (Lockwood, 2007).

Las buenas prácticas de gestión son fundamentales para desarrollar el compromiso de los empleados. Específicamente, los gerentes deben tener claro los objetivos comerciales y la forma en que los roles individuales de los empleados contribuyen a ese objetivo y proporcionar retroalimentación positiva o redirigir los comportamientos cuando sea necesario (Phillips & Edwards, 2008).

Los gerentes deben celebrar los éxitos: deben reconocer que todos son únicos y que necesitan encontrar la forma de maximizar el desempeño y los sentimientos de éxito de las personas al conectarlos en roles que aprovechen sus habilidades naturales.

Por otro lado, una serie de factores están altamente relacionados con el nivel de compromiso de los empleados. Por ejemplo, las comunicaciones efectivas son un factor, ya que los niveles de participación se ven afectados por la cantidad de información que los empleados reciben sobre el desempeño de la empresa y cómo contribuyen a que esta alcance sus objetivos comerciales (Hickman, 2009; Leheney, 2008; Nwadei, 2004).

Es importante destacar que el compromiso está estrechamente relacionado con la participación laboral. Esto difiere del compromiso en que se refiere más a cómo el individuo se emplea a sí mismo durante el desempeño de su trabajo (Kusluvan, 2003).

De igual forma, cuando las personas sienten emociones positivas, son capaces de pensar de una manera más dinámica o abierta. Aquellos que tienen emociones más positivas, que probablemente se sentirán con un mayor autocontrol, tienen más habilidades de adaptación y están menos a la defensiva en el lugar de trabajo (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008; Collinson, 2012; Luthans, 2002).

4.3. Resultados

La revisión de la literatura muestra varios factores que afectan la participación de los empleados en una organización (Mishra, Sarkar, & Singh, 2012):

Desarrollo profesional: perspectiva de expansión individual. Las organizaciones con altos niveles de compromiso brindan a los empleados oportunidades para mejorar sus capacidades, aprender nuevas habilidades, adquirir nuevos conocimientos y desarrollar su potencial. Las empresas tienen que planificar las oportunidades y trayectorias profesionales, de esta manera su gente invierte en estas.

Desarrollo profesional. El desarrollo profesional influye en el compromiso de los empleados, en retener a los empleados más talentosos y en brindar oportunidades para el desarrollo personal. Retener a los empleados potenciales es la función más importante de las organizaciones exitosas en la actualidad (Abdelhak, Grostick, & Hanken, 2014; Phillips & Connell, 2004; Thomas, Deshmukh, & Kumar, 2008).

Liderazgo: lucidez de los valores de la empresa. Los valores son los principios o estándares de comportamiento; el juicio de uno sobre lo que es importante en la vida. Los empleados deben sentir que los valores centrales por los que sus compañías se sostienen no son ambiguos.

Liderazgo: trato reverencial de la fuerza de trabajo. El respeto y la dignidad son los deseos intensos de los empleados en la organización. En la situación actual, no solo están pueden estar haciendo su trabajo por dinero, sino que están trabajando para ganarse el respeto propio y la dignidad. Las organizaciones exitosas muestran respeto por las cualidades y la contribución de cada empleado, independientemente de su nivel de trabajo.

- Liderazgo - Normas de conducta ética de la empresa. La ética es la rama del conocimiento que trata con los principios morales. La ética es el principio fundamental de la conducta humana decente. Los estándares éticos de una compañía también conducen al compromiso de un individuo.
- Relación de trabajo directo inmediato. La buena gestión es conocida por el éxito de retener e involucrar a los empleados. Los buenos gerentes de personas son competentes para informar a los empleados sobre lo que se requiere y se espera de ellos, proporcionar retroalimentación sobre su desempeño, brindar oportunidades para su desarrollo, delegar los niveles apropiados de responsabilidad y establecer prioridades. Son oyentes, accesibles, justos y buenos, y establecen y mantienen buenas relaciones personales.

Empoderamiento. El empoderamiento es una práctica administrativa de compartir información, recompensas y poder con los empleados para que puedan tomar la iniciativa y tomar decisiones para resolver problemas y mejorar el servicio y el rendimiento. El empoderamiento se basa en la idea de que darles a los empleados habilidades, recursos, autoridad, oportunidad y motivación, además de responsabilizarlos por los resultados de sus acciones, contribuirá a su competencia y satisfacción.

Imagen. La cantidad de empleados que están preparados para respaldar los productos y servicios que una compañía brinda a sus clientes depende en gran medida de su percepción de la calidad de esos bienes y servicios. Los altos niveles de compromiso de los empleados están inextricablemente vinculados con los altos niveles de compromiso del cliente. Los empleados estarán más conectados con sus clientes si la misma empresa los conecta.

Otros factores. Igualdad de oportunidades y conducta imparcial. El jefe debe brindarles a los empleados oportunidades de crecimiento y expansión organizacional. Las condiciones deben ser iguales para todos los empleados y la conducta o el tratamiento de la administración no debe ser parcial: para un grupo en particular.

Evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño se conoce básicamente como evaluación de los empleados. Es un método por el cual se documenta y evalúa el desempeño laboral de un empleado. La evaluación justa del desempeño es un criterio importante para determinar el nivel de compromiso. La empresa que sigue una técnica de evaluación del rendimiento adecuada (que es transparente) tendrá altos niveles de compromiso de los empleados.

Compensación y beneficios. La compañía debe tener un sistema de pago adecuado para que los empleados estén motivados para trabajar en la organización. Para aumentar sus niveles de compromiso, los empleados también deben recibir ciertos beneficios y compensaciones.

Bienestar y protección. Los niveles de compromiso son bajos si el empleado no se siente seguro mientras trabaja. Por lo tanto, toda organización debe adoptar métodos y sistemas apropiados para la salud y la seguridad de sus empleados. Esto ya lo muestra Maslow en su modelo de motivación basado en la jerarquía de necesidades, en el que los empleados realmente se sienten motivados al lograr estos factores (Maslow & Lewis, 1987).

Satisfacción laboral. La satisfacción laboral es la sensación positiva de las personas a partir de su trabajo, tarea, trabajo u organización. Estos son los factores que afectan la satisfacción laboral:

- Condiciones de trabajo
- Oportunidad de progresar
- Nivel de carga de trabajo y estrés
- Respeto de compañeros de trabajo
- Relación con los supervisores
- Recompensas financieras
- Salario
- Seguridad laboral
- Beneficios adicionales
- Motivación de los empleados

Una persona que está satisfecha con su trabajo puede convertirse en un empleado involucrado. Por lo anterior, los líderes deben crear nuevos caminos que estimulen a los empleados a trabajar mejor y lograr más para ellos y para las organizaciones.

Comunicación. La compañía debe comunicar claramente los planes y las políticas a los empleados. Si se mantuvieron en secreto, se sentirán desmotivados y comenzarán a eludir sus mejores esfuerzos. Las organizaciones deben evitar la política de la cadena y adoptar organizaciones planas con la ayuda de una atmósfera interactiva fluida. Además, debe haber un flujo libre de ideas o mensajes de un lugar a otro. Un canal adecuado puede ayudar a los empleados a involucrarse de una mejor forma.

Amabilidad familiar. La vida familiar de una persona influye en su vida laboral. Cuando un empleado se da cuenta de que la organización también está considerando los beneficios de su familia, tendrá un vínculo emocional con la organización que lo llevará a involucrarse.

Cooperación. Es un acto o instancia de trabajar o actuar juntos para un propósito o beneficio común. Si toda la organización trabaja en conjunto ayudándose mutuamente, es decir, todos los empleados y los supervisores se coordinan bien, los empleados se verán involucrados. La cooperación es importante porque permite que personas y grupos trabajen juntos para alcanzar un objetivo común u obtener beneficios mutuos.

Las investigaciones indican que el factor individual más importante para impulsar el compromiso y la retención de los empleados es la relación de trabajo del gerente inmediato.

4.3.1. ¿Cómo medir el compromiso de los empleados?

Escuchar atentamente: los empleadores deben adoptar una escucha cuidadosa mientras interactúan con sus empleados. Escuchar siempre se considera una actividad continua que siempre tiene lugar cuando ambos (empleadores y empleados) comienzan a interactuar entre ellos. Los empleados realmente requieren su valía en la organización. Para ganar importancia, pueden intentar convertirse en el favorito de su jefe.

Además, el empleador debe proporcionar a los empleados su mejor espacio para que los empleados puedan discutir cualquier asunto con ellos.

Asimismo, los empleadores deben medir el desempeño actual de sus empleados para controlar su contribución al crecimiento y éxito de la organización. Esto les mostrará a los empleadores cuánto esfuerzo están poniendo sus empleados en el trabajo.

4.4. Conclusiones

Las organizaciones más importantes del mundo entienden que la participación de los empleados es una fuerza que impulsa los resultados comerciales. Las investigaciones muestran, además, que los empleados comprometidos son más creativos. Además, son más rentables, más centrados en el cliente, más seguros y más propensos a resistir las tentaciones de abandonar la empresa.

De igual forma, la participación de los empleados tiene una influencia directa en la productividad de los empleados. Los empleados involucrados siempre se desempeñan mejor y también son benéficos para toda la organización. En las organizaciones excelentes el compromiso de los empleados trasciende la iniciativa de los recursos humanos: es la forma en que hacen negocios en el escenario actual; los gerentes se enfocan en los factores antes mencionados que les ayudan a comprometer a sus empleados y hacerlos sentir más satisfechos. La conexión emocional siempre estimula a los empleados a trabajar de manera efectiva, moldea su comportamiento de una mejor manera que afecta a toda la organización, incluido el servicio al cliente y el logro de tareas. Un compromiso exitoso de los empleados ayuda a crear una comunidad en el lugar de trabajo y no solo a los trabajadores.

Esta investigación explicó, de forma general, los factores que afectan el compromiso de los empleados en las organizaciones porque esto tiene un impacto en el desempeño laboral: un empleado que no esté comprometido difícilmente logrará cumplir con los objetivos de una organización. Además, permitió, a través de la revisión de la literatura, identificar los factores que una organización puede adoptar para mejorar el compromiso organizacional. No obstante, se recomienda profundizar en el tema y aplicar ciertas recomendaciones aquí analizadas en un contexto específico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdelhak, M., Grostick, S., & Hanken, M. A.** (2014). *Health Information - E-Book: Management of a Strategic Resource*. Saint Louis, EE.UU.: Elsevier Health Sciences.
- Armstrong, M., & Brown, D.** (2006). *Strategic Reward: Making it Happen*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F.** (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), pp. 48–70. doi:<https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Blazey, M. L.** (2013). *Insights to Performance Excellence 2013-2014: Understanding the Integrated Management System and the Baldrige Criteria*. Milwaukee, EE.UU.: Asq Press.
- Buchanan, L.** (2004). The things they do for love. *Harvard Business Review*, 82(12), pp. 19–20.
- Camilleri, E.** (2016). *Project Success: Critical Factors and Behaviours*. Nueva York, EE.UU.: Taylor & Francis.
- Collinson, D.** (2012). Prozac leadership and the limits of positive thinking. *Leadership*, 8(2), pp. 87–107. doi:<https://doi.org/10.1177/1742715011434738>
- Czech Institute of Academic Education z.s.** (2016). *Proceedings of IAC-MEM 2016 in Budapest: (1 st)*. Praga, República Checa: Czech Institute of Academic Education z.s.
- Fink, S. L.** (1992). *High Commitment Workplaces*. Nueva York, EE.UU.: Quorum Books.
- Goodall, H. L., Goodall, S., & Schiefelbein, J.** (2009). *Business and Professional Communication in the Global Workplace*. Boston, EE.UU.: Cengage Learning.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M.** (2016). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Boston, EE.UU.: Cengage Learning.
- Hickman, G. R.** (2009). *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*. Thousand Oaks, EE.UU.: SAGE Publications.
- Johns, G., & Saks, A. M.** (2001). *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. Nueva York, EE.UU.: Addison Wesley Longman.
- Kahn, W. A.** (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), pp. 692–724.
- Kusluvan, S.** (2003). *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*. Nueva York, EE.UU.: Nova Science Publishers.
- Leheney, M.** (2008). *The Five Commitments of a Leader*. Viena, Austria: Management Concepts.

- Lockwood, N. R.** (2007). Leveraging employee engagement for a competitive advantage, SHRM Research Quarterly. Alexandria, EE.UU.: SHRM Foundation.
- Luthans, F.** (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), pp. 57–72.
- Maslow, A., & Lewis, K. J.** (1987). Maslow's hierarchy of needs. *Salenger Incorporated*, 14.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.** (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks and London: SAGE Publications.
- Mishra, R. K., Sarkar, S., & Singh, P.** (2012). *Today's HR for a Sustainable Tomorrow*. Nueva Delhi, India: Allied Publishers.
- Newman, A.** (2014). *Business Communication: In Person, In Print, Online*. Stamford, EE.UU.: Cengage Learning.
- Nwadei, A. C.** (2004). *The Relationship Between Perceived Values Congruence and Organizational Commitment in Multinational Organization*. Irvine, EE.UU.: Universal Publishers.
- Phillips, J. J., & Connell, A. O.** (2004). *Managing Employee Retention*. Oxford, Reino Unido: Taylor & Francis.
- Phillips, J. J., & Edwards, L.** (2008). *Managing Talent Retention: An ROI Approach*. San Francisco, EE.UU.: Wiley.
- Rothwell, J. D.** (2015). *In Mixed Company: Communicating in Small Groups*. Boston, EE.UU.: Cengage Learning.
- Silverthorne, C. P.** (2005). *Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective*. New York and London: NYU Press.
- Sulsky, L. M.** (1999). Review of Commitment in the workplace: Theory, research, and application. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 40(4), pp. 383–385. doi:<https://doi.org/10.1037/h0092499>
- Tena, G. T.** (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e investigaciones sociales*, (15), pp. 85–107.
- Thomas, B., Deshmukh, U., & Kumar, P.** (2008). *High Performing Organisations*. New Dehli: McGraw-Hill Education (India) Pvt Limited.

CAPÍTULO V: FACTORES QUE OCASIONAN EL DESEQUILIBRIO ENTRE LA VIDA LABORAL Y LA VIDA PERSONAL

Como es ampliamente sabido, el equilibrio de la vida laboral tiene su auge desde la década de 1960, y ha captado la atención significativa de las últimas dos décadas. El balance de la vida laboral se conoce comúnmente como un arte de administrar o manejar dos elementos importantes de cada fuerza de trabajo; es decir, la vida personal y la vida profesional. Y cada empleado lucha por igualar el equilibrio entre ambos, de modo que se busca llevar una vida felizmente. Por otro lado, se vuelve necesario que el empleador ayude a su fuerza de trabajo a lograr el equilibrio entre la vida laboral y el objetivo deseado. Todos los males que afectan la eficiencia del trabajo nacerán en una organización, si su fuerza de trabajo sufre de conflicto de vida laboral (la escena donde un empleado no logra el equilibrio de la vida laboral) (Gambles, Lewis, & Rapoport, 2006; Houston, 2005; Romer, 2011).

Un gran número de estudiosos han definido el equilibrio de la vida laboral de forma diversa. Por ejemplo, Romer (2011) simplemente definió el equilibrio trabajo-vida como lograr experiencias satisfactorias en todos los dominios de la vida. Swarnalatha (2017) considera de manera diferente el equilibrio de la vida laboral como un proceso bidireccional que incluye una consideración de las necesidades de los empleados y de los empleadores. Méndez y Serrani (2015) definen el balance de la vida laboral como la cantidad de tiempo que alguien dedica a hacer su trabajo en comparación con la cantidad de tiempo que pasa con su familia y haciendo cosas que disfruta, y agrega que puede ser difícil obtener el equilibrio correcto entre trabajo y vida.

El equilibrio trabajo-vida se refiere principalmente a la toma de decisiones que ayudarán a un empleado a equilibrar los requisitos tanto de los empleadores como de los miembros de la familia. De igual forma, que disfrute del equilibrio que ayuda a mejorar el rendimiento y la satisfacción en la vida. El equilibrio de la vida laboral tiene consecuencias significativas para las actitudes de los empleados hacia sus organizaciones, así como también sobre la vida de los empleados. El equilibrio de la vida laboral es esencial para el correcto funcionamiento de los empleados en el trabajo y también en el hogar.

El objetivo de este capítulo es analizar los principales factores que ocasionan el desequilibrio entre la vida laboral y la vida personal de un empleado, los cuales merman su desempeño. Para ello, se realiza una revisión de la literatura, con énfasis en los empleados universitarios no docentes, sobre el tema y se genera una serie de recomendaciones.

5.1. Metodología

En este capítulo se utiliza una metodología de investigación descriptiva centrada en los factores que afectan el equilibrio de la vida laboral entre los empleados universitarios. La información necesaria para este capítulo se recopila a través de datos secundarios. Para esto, se realizó una búsqueda documental en publicaciones de instituciones de investigación, bibliotecas universitarias, libros, etc.

5.2. Revisión de la literatura

El grupo de la tercera edad y el grupo femenino parecen tener el mayor nivel de estrés para equilibrar su trabajo y su vida. Los resultados mostraron que existe una estrecha relación entre la edad y el nivel de estrés para equilibrar el trabajo y la vida personal. Del mismo modo, existe una estrecha relación entre el género y el nivel de estrés al equilibrar el trabajo y la vida. Por lo tanto, se sugiere que la organización debería ampliar las políticas de vida laboral, como las instalaciones especiales para ausentarse, los programas de apoyo parental o familiar y los programas de atención médica (Lewis, 2009; Lingard & Francis, 2009; Minguez, 2012).

La gestión efectiva del equilibrio trabajo-vida del personal no docente requiere que las organizaciones identifiquen y expliquen el rango de roles laborales y no laborales que afectan a su personal. A pesar de la atención literaria otorgada al “equilibrio de la vida laboral” en los últimos años, los investigadores contemporáneos aún notan la inadecuación del concepto tanto en términos de su definición como de su administración. En consecuencia, los administradores de recursos humanos deberían considerar representar mejor el punto de vista del personal no docente en la gestión del equilibrio de la vida laboral (Brykman, 2016; Winefield, Boyd, & Winefield, 2014).

Por otra parte, proporcionar un ambiente de trabajo que ayude a los empleados a equilibrar su vida laboral se convierte en el ingrediente principal de la victoria de una organización. El equilibrio trabajo-vida es un proceso beneficioso para el personal no docente, los gerentes y la organización en general. Se ha demostrado que el equilibrio trabajo-vida da como resultado una mayor satisfacción del personal en su trabajo. (Christensen & Schneider, 2015; Kim, 2014). En la actualidad, las instituciones tienen un problema importante para retener al personal, para lo cual están desarrollando una fuerza de trabajo comprometida emocionalmente mediante diversas prácticas de equilibrio entre la vida laboral y personal. La gerencia no debe considerar estos programas de compromiso tan costosos. El personal debe ser considerado como un activo de la organización y este costo involucrado debe ser tratado como una inversión para nutrir al personal y también para impulsar a la organización en un comportamiento suave y rentable (Bryan & Wilson, 2014; Deery & Jago, 2015; Kaila, 2005; Smeaton, Ray, & Knight, 2014; Wolf-Wendel, Ward, & Kulp, 2017).

Los problemas de equilibrio de la vida laboral como pasar tiempo con los miembros de la familia, obtener tiempo libre para relajarse para el bienestar emocional y la salud de los miembros de la familia, teniendo buena comunicación y apoyo de los compañeros, obteniendo cuidado y educación infantil y estando satisfecho con la carga de trabajo (Dalton, Hoyle, & Watts, 2006; Martín, 2014; Mercader Uguina & Parejo Alfonso, 2008).

El estrés relacionado con el trabajo ha aumentado en el sector educativo. Reportaron una gran carga de trabajo y limitaciones de recursos y tiempo como los aspectos más angustiantes del trabajo académico (Joseph, 2000; Langan-Fox & Cooper, 2011; Reshma, Acharya, & Aithal, 2015; Stromquist & Monkman, 2014).

Por otro lado, la dependencia de los colegas en el trabajo aumenta las demandas sociales y el estrés. Los problemas personales con los colegas afectan psicológicamente a los empleados y les dificulta administrar el trabajo doméstico de forma efectiva (Brown & Lent, 2008; Lowe, 2012).

Por otro lado, mayor número de horas de trabajo reduce la satisfacción general de la familia, pero los trabajadores que están más comprometidos con su trabajo informaron una satisfacción familiar significativamente más alta en comparación con los trabajadores que están menos comprometidos con su trabajo. De modo que no son solo los horarios de trabajo los que afectan a la familia, sino también el comportamiento de los trabajadores hacia su trabajo, lo que afecta su vida familiar (Demerouti, Derks, ten Brummelhuis, & Bakker, 2014; Field, Burke, & Cooper, 2013).

Fine-Davis, Fagnani, Giovannini, Højgaard y Clarke (2006) y Lingard y Francis (2009) explicaron que el principal problema al que se enfrentan los padres trabajadores es el proporcionar cuidado infantil de alta calidad, que es costoso y consume una gran parte del ingreso y reduce la probabilidad de que la madre sea empleada. La doble carga del cuidado infantil y la atención a personas mayores impone más carga emocional a las mujeres que a los hombres.

Según un estudio realizado, los empleados universitarios reportan una mayor insatisfacción con la vida laboral familiar que los empleados corporativos, lo que genera estrés y perjudica el bienestar psicológico de los empleados, afectando negativamente su desempeño laboral (Oshagbemi, 2013).

La comprensión de los compañeros de vida en el hogar y el apoyo de los colegas en el lugar de trabajo contribuyen positivamente al equilibrio de la vida laboral. Con referencia al apoyo del cónyuge, los profesores varones están más satisfechos con el equilibrio de la vida laboral en comparación con las mujeres. Se encontró que las docentes universitarias sintieron más tensión en la vida laboral debido a las responsabilidades de cuidado de los niños, y se nota además que la dependencia de las personas mayores dobla la carga de las mujeres en comparación con los hombres. El equilibrio de la vida laboral con referencia al apoyo del colega proporciona evidencia de que las maestras universitarias están menos satisfechas con los apoyos de sus colegas en comparación con sus contrapartes masculinas. Una de las razones de la insatisfacción con el apoyo del colega podría ser que las mujeres están demasiado estresadas debido a la sobrecarga de las tareas domésticas. También se muestra por los resultados que las mujeres se ven más afectadas por la crítica injusta en el lugar de trabajo que los miembros de la facultad masculina (Blithe, 2015; Gambles et al., 2006; Hellmund, 2012).

También se han examinado los diferentes elementos del balance entre la vida personal y el trabajo, especialmente con referencia a los profesores del sector público y del sector privado. Los hallazgos indican que existe la necesidad de diseñar políticas y programas para la comunidad docente que les permita equilibrar su trabajo y las necesidades de su vida (Adams, 2013; Bubb & Earley, 2004).

El factor más significativo para manipular y desarrollar el equilibrio entre la vida y el trabajo es el compromiso de la organización. Por lo tanto, si una organización se percibe como alentadora y de apoyo para la multitarea del empleado, se deduce fundamentalmente que también tendrá una fuerza laboral adicional dedicada. En la actualidad, casi la mitad de la fuerza laboral pertenece a empleadas de diferentes instituciones, como universidades y establecimientos educativos. La actitud de este número de empleados, incluidas las profesoras, es de especial importancia si se quiere mejorar la calidad del trabajo en el establecimiento educativo. En consecuencia, la mayor parte de la investigación se centró en la afiliación entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral, pero muchas de las investigaciones terminaron con la conclusión de una relación negativa entre estas dos variables (Ariyanto et al., 2017; Swarnalatha, 2017) .

Birdie y Jain (2017), Kaiser, Ringlstetter, Eikhof y Cunha (2011) señalan que un equilibrio exitoso entre los roles laborales y no laborales es favorable tanto para el empleado como para el empleador. Y este equilibrio en el trabajo y los dominios de la vida mejora la calidad de la relación personal y los resultados de la organización.

El equilibrio de la vida laboral es importante para estimular el rendimiento de los empleados en el trabajo y en el hogar. Asimismo, existe una diferencia de género en las necesidades de equilibrio de la vida laboral porque las responsabilidades laborales y no laborales son diversas para hombres y mujeres. Algunos investigadores revelan que las mujeres confirmaron más necesidad de equilibrio de la vida laboral en comparación con los hombres. Un individuo obtiene satisfacción en la vida del trabajo y los dominios familiares. Las investigaciones encuentran que las prácticas de equilibrio laboral afectan el desempeño general del instituto y el desempeño individual (Collins et al., 2016; Seltzer, 2015; Sternberg et al., 2015).

5.3. Resultados

El conflicto entre el balance de la vida y el trabajo se refiere a la situación en la que un empleado enfrenta desafíos para equilibrar su vida laboral con los compromisos de su vida personal. A medida que se avanzó con la literatura disponible sobre la investigación propuesta, se enumeraron los posibles factores o elementos que causaron el desequilibrio. Como resultado, un empleado que sufre el conflicto en su vida laboral afectará su desempeño y compromiso con el trabajo y la compañía se verá afectada, en mayor o menor medida.

Las causas del conflicto entre la vida y el trabajo se enumeran a continuación:

- Entorno de trabajo: si el entorno existente no es propicio para realizar labores en el trabajo y, además, no es factible establecer relaciones amigables, el empleado tendrá dificultad en mantener un equilibrio entre su vida personal y laboral, y la eficiencia en sus actividades se verá mermada.

- Dependencia de los miembros: el número de dependencia familiar del empleado también afectará su eficiencia y compromiso con el trabajo y la empresa. Cuanto mayor sea la cantidad de dependencia (ancianos y niños), más afectará negativamente el equilibrio de la vida laboral y el compromiso laboral.
- Apoyo del cónyuge: el apoyo del cónyuge también afectará el equilibrio de la vida laboral entre los empleados masculinos y femeninos. Si el cónyuge no es solidario, la situación conducirá a hostigamientos mentales y, a su vez, afectará el equilibrio de la vida laboral entre el empleado y la empleada.
- Recursos laborales: los recursos laborales ayudarán a mantener el equilibrio entre la vida laboral y personal. Si el trabajo que se va a realizar no está completamente equipado con los recursos requeridos, afectará negativamente el equilibrio de la vida laboral entre los empleados masculinos y femeninos.
- Horas de trabajo: largas horas de trabajo afectarán negativamente el equilibrio de la vida entre los profesores universitarios.
- Practicar la hora de trabajo estándar mejorará y aumentará el nivel de eficiencia entre el docente universitario.
- Ausencia de programas de capacitación en habilidades para la vida: el programa de capacitación ayudará a aumentar la eficiencia entre los profesores de la universidad. Si la universidad quiere retener y ayudar al empleado a mantener el equilibrio de la vida laboral, tiene que planificar un programa de capacitación regular para actualizar el conocimiento e inculcar las habilidades de la vida entre los empleados de la Universidad.
- Intervención técnica: la intervención técnica, que se ha convertido en un componente inevitable de todos los establecimientos institucionales, afectará negativamente la fuerza de trabajo de cualquier establecimiento si se implementa sin una planificación y capacitación adecuadas. También afectará el equilibrio de la vida laboral del empleado.

Las circunstancias laborales actuales están influidas por el impacto adverso de la globalización y la alta intervención tecnológica. Debido a esto, se convierte en un desafío para el empleador o la autoridad superior atraer y retener a los empleados calificados al probar todas las instalaciones necesarias, que son de gran ayuda para mantener el equilibrio de la vida laboral y ser más productivos.

El factor que afecta el equilibrio de la vida laboral de los empleados se puede entender desde dos perspectivas diferentes: del empleador y del empleado.

Desde la perspectiva del empleador: se refiere a todos los elementos o factores que son provistos por los empleadores y que existen en la configuración interna de cualquier

organización: ampliamente denominados factores de cultura organizacional. Estos se enumeran de la siguiente forma:

- Horas de trabajo estándar.
- Cultura y prácticas organizacionales.
- Asistencia médica en casa.
- Dejar la política.
- Relaciones entre pares.
- Horas de trabajo flexibles.

Desde la perspectiva del empleado: se refiere a todos los elementos o factores que son inculcados y practicados por los propios empleados y que existen en la configuración externa de cualquier organización y que, en términos generales, se denominan fuerzas externas. Se enumeran de la siguiente manera:

- Estado civil.
- Dependencia (niños y ancianos).
- Habilidades para gestionar las relaciones.
- Habilidad interpersonal.
- Actitud y mentalidad.

5.3.1. Recomendaciones

Este estudio muestra que se necesitan diferentes políticas, prácticas y estrategias para reducir los tres aspectos de la interferencia trabajo-vida. Si bien no existe una solución “mágica”, la evidencia sugiere que hay varias formas de reducir este conflicto. Este informe hace recomendaciones que los empleadores, empleados, familias y el gobierno deberían seguir, de acuerdo con Duxbury y Higgins (2001).

Recomendaciones para los empleadores

1. Dedicar más recursos a mejorar las prácticas de “gestión de personas”. Los empleados que trabajan para un gerente de apoyo, aquellos que son buenos comunicadores, se enfocan en la producción en lugar de las horas que deben pasar en el trabajo. Además, informan una mayor capacidad para equilibrar el trabajo y la familia que aquellos que tienen un gerente sin apoyo.
2. Proporcionar a los empleados un mayor control y flexibilidad respecto a cuándo y dónde trabajan. Los empleados que disfrutan de dicho control suelen informar niveles más bajos de sobrecarga de roles, interferencia entre el trabajo y la familia y el trabajo en familia.
3. Crear más apoyo en los entornos de trabajo mediante lo siguiente:
 - Trabajo con los empleados para identificar e implementar los tipos de asistencia que ellos necesitan, y para informarles mejor sobre las políticas que actualmente pueden estar disponibles para ellos.

- Motivación para que los empleados utilicen los apoyos que están disponibles y garantizar que puedan hacer uso de dicha asistencia y que no sientan que sus perspectivas de carrera se verían en peligro al hacerlo.
4. Dar a los empleados el derecho explícito de rechazar el trabajo de horas extras. Proporcionarles la capacidad de rechazar horas extraordinarias parece ser bastante eficaz para reducir la sobrecarga de roles. Esto se puede reflejar en mayor capacidad de dichos empleados para programar más fácilmente el tiempo con la familia o hacer diligencias.
 5. Proporcionar un número limitado de días anuales de vacaciones pagadas por motivos personales, tales como cuidado de niños, ancianos, etc.
 6. Facilitar la transferencia de empleados de tiempo completo a trabajo de medio tiempo y viceversa. Por ejemplo, es menester introducir beneficios prorrateados para los trabajadores que laboran tiempo parcial; y garantizar el retorno al estado de tiempo completo para aquellos que optan por trabajar a tiempo parcial. Asimismo, es necesario proteger la antigüedad de los empleados al cambiar de trabajo de completo a tiempo parcial, y viceversa.
 7. Proporcionar apoyo adecuado para los empleados que trabajan en turnos rotativos. Dicho apoyo debe determinarse consultando a quienes realizan el trabajo por turnos. Las políticas que se han comprobado efectivas incluyen la limitación de los turnos divididos, la notificación anticipada de los cambios de turno y la posibilidad de que los empleados intercambien turnos.
 8. Introducir iniciativas para aumentar la sensación de control de un empleado, quizás mediante un mayor uso de equipos de trabajo autodirigidos, promoviendo la participación significativa de los empleados en la toma de decisiones y aumentando y mejorando el intercambio de información entre la gerencia y los empleados.
 9. Examinar las preocupaciones de la carga de trabajo de los empleados.
 10. Considerar ofrecer programas de asistencia para empleados y familias.

Recomendaciones para los empleados y sus familias

Si bien las opciones para los empleados y las familias podrían ser más limitadas, se ofrecen las siguientes recomendaciones:

1. Aprovechar al máximo las políticas de soporte que existen dentro de la organización.
2. Elevar el equilibrio entre el trabajo y la vida en las discusiones en el lugar de trabajo y dentro de la comunidad.
3. Informarse sobre cómo lidiar eficazmente con el estrés.

Recomendaciones para los sindicatos

Los sindicatos también tienen un papel importante que desempeñar en el establecimiento de lugares de trabajo favorables en la familia. Para ello, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Convertirse en defensor de los problemas de equilibrio entre el trabajo de los empleados al encabezar campañas para aumentar la conciencia pública sobre cuestiones de la vida laboral, así como ser agentes que sirvan para sugerir formas para mejorar el entorno laboral. Tal promoción debe realizarse fuera del proceso de negociación colectiva.
2. Dentro del proceso de negociación colectiva, los sindicatos deberían presionar para que se incluyan disposiciones más sólidas sobre la vida laboral con el objetivo de ganar terreno y nuevos beneficios en esta área para sus miembros.
3. Organizar campañas educativas para lo siguiente:
 - Aumento del conocimiento del trabajador individual sobre problemas de equilibrio entre el trabajo y la vida
 - Ofrecimiento a los empleados de las herramientas que necesitan para enfrentar de forma efectiva las situaciones a medida que surjan.

Recomendaciones para los gobiernos

Es necesario mantener la coherencia respecto a las normas laborales relativas al equilibrio trabajo-vida. Los estándares comunes proporcionarían un punto de partida para que las organizaciones desarrollen políticas y prácticas en el lugar de trabajo que aborden los problemas del equilibrio entre el trabajo y la vida. Por lo tanto, se sugiere que los gobiernos tomen en cuenta que los derechos de gestión no incluyen el derecho implícito a la demanda de horas extras de los empleados, excepto en circunstancias excepcionales. Esto da a los empleados el derecho de tiempo libre en lugar de pago de horas extras. Asimismo, esto da derecho a los empleados a un número limitado de días libres pagados por año de vacaciones personales.

También se realizan las siguientes recomendaciones a los gobiernos:

1. Esforzarse por ser empleadores modelo. Como el mayor empleador del país, el gobierno federal (y las contrapartes provinciales y municipales) debería dar un ejemplo positivo en el área de equilibrio trabajo-vida. Ser visto como un empleador modelo dará a los gobiernos un alta moral para esperar y solicitar cambios.
2. Desarrollar e implementar un programa nacional de cuidado infantil que aborde las necesidades de niños de todas las edades.
3. Desarrollar e implementar un programa nacional de atención a personas mayores.
4. Implementar legislación laboral que incluya un lenguaje específico sobre el impacto a largo plazo.

5. Hacer que sea más fácil para los familiares que desean quedarse en casa cuidar de sus hijos o dependientes mayores. Tal como está actualmente, esta opción a menudo tiene un resultado negativo.
6. Establecer y apoyar financieramente programas de asistencia familiar para empleados basados en la comunidad.
7. Contribuir a las iniciativas de equilibrio entre vida personal y laboral: financiando investigaciones en el área, diseminando información relevante a partes interesadas clave, desarrollando y ofreciendo programas educativos apropiados que ilustran el impacto final del desequilibrio y educando a empleados y familiares sobre cómo enfrentar el conflicto.
8. Dado que las familias que tienen mayores recursos financieros generalmente están en mejores condiciones para enfrentarlo, el conflicto entre el trabajo y la vida se puede reducir “haciendo que el trabajo sea rentable”. Esto podría implicar el uso de créditos fiscales o cambios a los salarios mínimos provinciales.

5.4. Conclusiones

Los empleadores que toman la iniciativa de asegurar que los empleados en su entorno laboral estén tranquilos y felices ayudan directamente a estos a lograr el equilibrio entre la vida laboral y el desempeño con total eficiencia y trabajo con compromiso organizacional. Este último factor es muy importante porque de ello depende, en gran medida, que los empleados se encuentren motivados para realizar sus respectivas actividades en el trabajo. Es importante destacar que se deben contemplar dos factores relacionados directamente que pueden ocasionar equilibrio o desequilibrio en la vida laboral del empleado: la satisfacción laboral y el compromiso con la organización. Cabe recalcar que, aquellos empleados que disfrutaban del equilibrio de la vida laboral están más satisfechos con su trabajo. Asimismo, existe una relación en el equilibrio entre la vida laboral, la satisfacción laboral y los empleados comprometidos. Por ello, es menester que los empleadores sigan prácticas que ayuden a los empleados a mejorar su entorno.

El remedio predecible para desarrollar la cultura de equilibrio de la vida laboral entre los empleados, como puede ser el caso de no docentes de una universidad, puede incluir prácticas como horas de trabajo flexibles, programas de asistencia para consejeros y servicios de derivación, instalaciones médicas internas para personas mayores dependientes y niños y oportunidades educativas o de capacitación internas o externas. También es importante tomar en cuenta el rol que desempeña la mujer y establecer nuevas medidas para su equilibrio laboral y personal, ya que son las que comúnmente pueden tener mayores problemas debido a sus condiciones familiares.

Esta investigación detalló, de forma general, los factores de desequilibrio entre la vida personal y laboral, pero se sugiere profundizar sobre estos temas en un contexto en específico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, M.** (2013). *Work-Life Balance: A Practical Guide for Teachers*. Londres, Reino Unido: Taylor & Francis.
- Ariyanto, A. A., Muluk, H., Newcombe, P., Piercy, F. P., Poerwandari, E. K., & Suradijono, H. R.** (2017). *Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Sciences: Proceedings of the Asia-Pacific Research in Social Sciences and Humanities, Depok, Indonesia, November 7-9, 2016: Topics in Psychology and Behavioral Sciences*. Londres, Reino Unido: CRC Press.
- Birdie, A. K., & Jain, M.** (2017). *Organizational Behavior and Virtual Work: Concepts and Analytical Approaches*. Ontario and New York: Apple Academic Press.
- Blithe, S.** (2015). *Gender Equality and Work-Life Balance: Glass Handcuffs and Working Men in the U.S.* Londres, Reino Unido: Taylor & Francis.
- Brown, S. D., & Lent, R. W.** (2008). *Handbook of Counseling Psychology*. Nueva Jersey, EE.UU.: Wiley.
- Bryan, L. K., & Wilson, C. A.** (2014). *Shaping Work-Life Culture in Higher Education: A Guide for Academic Leaders*. Londres, Reino Unido: Taylor & Francis.
- Brykman, B.** (2016). *The Best of Both Worlds: How Mothers Can Find Full-time Satisfaction in Part-time Work*. Nueva York, EE.UU.: Prometheus Books.
- Bubb, S., & Earley, P.** (2004). *Managing Teacher Workload: Work-Life Balance and Wellbeing*. London, Thousand Oaks and New Delhi: SAGE Publications.
- Christensen, K., & Schneider, B.** (2015). *Workplace Flexibility: Realigning 20th-Century Jobs for a 21st-Century Workforce*. Nueva York, EE.UU.: Cornell University Press.
- Collins, L., Grisoni, L., Tucker, J., Seaman, C., Graham, S., Fakoussa, R., & Otten, D.** (2016). *The Modern Family Business: Relationships, Succession and Transition*. Basingstoke, Reino Unido: Palgrave Macmillan UK.
- Dalton, M., Hoyle, D. G., & Watts, M. W.** (2006). *Relaciones humanas*. México D.F., México: Ediciones Paraninfo.
- Deery, M., & Jago, L.** (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), pp. 453–472. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
- Demerouti, E., Derks, D., ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B.** (2014). New Ways of Working: Impact on Working Conditions, Work–Family Balance, and Well-Being. En C. Korunka & P. Hoonakker (Eds.), *The Impact of ICT on Quality of Working Life* (pp. 123–141). Dordrecht: Springer Netherlands. doi:https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A.** (2001). *Work-life balance in the new millennium: where are we?: where do we need to go?* (Vol. 4). Ottawa, EE.UU.: Canadian Policy Research Networks Ottawa, ON.

- Field, J., Burke, R. J., & Cooper, C. L.** (2013). *The SAGE Handbook of Aging, Work and Society*. London, Thousand Oaks, New Delhi and Singapore: SAGE Publications.
- Fine-Davis, M., Fagnani, J., Giovannini, D., Højgaard, L., & Clarke, H.** (2006). *Fathers and Mothers: Dilemmas of the Work-Life Balance: A Comparative Study in Four European Countries*. Nueva York, EE.UU.: Springer Netherlands.
- Gambles, R., Lewis, S., & Rapoport, R.** (2006). *The Myth of Work-Life Balance: The Challenge of Our Time for Men, Women and Societies*. Chichester, Reino Unido: Wiley.
- Hellmund, M.** (2012). *Work-life balance: Why has it become so popular and what are its intercultural differences?* Múnich, Alemania: GRIN Publishing.
- Houston, D.** (2005). *Work-life balance in the 21st century*. Nueva York, EE.UU.: Palgrave Macmillan UK.
- Joseph, R.** (2000). *Stress Free Teaching: A Practical Guide to Tackling Stress in Teaching, Lecturing and Tutoring*. London and Sterling: Taylor & Francis.
- Kaila, H. L.** (2005). *Human Resource Management (2 Vols.)*. Nueva Delhi, India: Kalpaz Publications.
- Kaiser, S., Ringlstetter, M. J., Eikhof, D. R., & Cunha, M. P.** (2011). *Creating Balance?: International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals*. London and New York: Springer Berlin Heidelberg.
- Kim, H. K.** (2014). Work-life balance and employees' performance: The mediating role of affective commitment. *Global Business and Management Research*, 6(1), 37.
- Langan-Fox, J., & Cooper, C. L.** (2011). *Handbook of Stress in the Occupations*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
- Lewis, J.** (2009). *Work-family Balance, Gender and Policy*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar Publishing, Incorporated.
- Lingard, H., & Francis, V.** (2009). *Managing Work-Life Balance in Construction*. Abingdon and New York: Taylor & Francis.
- Lowe, G.** (2012). *Creating Healthy Organizations: How Vibrant Workplaces Inspire Employees to Achieve Sustainable Success*. Toronto, Buffalo, and London: University of Toronto Press, Scholarly Publishing Division.
- Martín, A. D.** (2014). *Psicología de la calidad de vida laboral*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Méndez, L. M., & Serrani, L.** (2015). *Work-Life Balance and the Economic Crisis: Some Insights from the Perspective of Comparative Law (Volume 1: The Spanish Scenario)*. Newcastle upon Tyne, Reino Unido: Cambridge Scholars Publishing.
- Mercader Uguina, J. R., & Parejo Alfonso, L.** (2008). *Productividad y conciliación en la vida laboral y personal*. Madrid, España: Ariel.
- Minguez, A. M.** (2012). *Family Well-Being: European Perspectives*. New York and London: Springer Netherlands.

- Oshagbemi, T.** (2013). *Job Satisfaction in Higher Education*. Bloomington, EE.UU.: Trafford Publishing.
- Reshma, P. S., Acharya, S., & Aithal, P. S.** (2015). Relevance of On-line Office Administration through Working from Home in Future Education System. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, 4(4), pp. 44–53.
- Romer, C.** (2011). *Work-Life Balance and the Economics of Workplace Flexibility*. Collingdale: DIANE Publishing Company.
- Seltzer, R.** (2015). *The Coach's Guide for Women Professors: Who Want a Successful Career and a Well-balanced Life*. Sterling, EE.UU.: Stylus Publishing.
- Smeaton, D., Ray, K., & Knight, G.** (2014). *Costs and benefits to business of adopting work life balance working practices: A literature review*. Londres, Reino Unido.
- Sternberg, R. J., Davis, E., Mason, A. C., Smith, R. V, Vitter, J. S., & Wheatly, M.** (2015). *Academic Leadership in Higher Education: From the Top Down and the Bottom Up*. Lanham, EE.UU.: Rowman & Littlefield Publishers.
- Stromquist, N. P., & Monkman, K.** (2014). *Globalization and Education: Integration and Contestation across Cultures*. Lanham, EE.UU.: R&L Education.
- Swarnalatha, C.** (2017). *A hand book on work-life balance*. Solapur, India.
- Winefield, H. R., Boyd, C., & Winefield, A. H.** (2014). Work-Family Conflict and Well-Being in University Employees. *The Journal of Psychology*, 148(6), pp. 683–697. doi:<https://doi.org/10.1080/00223980.2013.822343>
- Wolf-Wendel, L., Ward, K., & Kulp, A. M.** (2017). *How Ideal Worker Norms Shape Work-Life for Different Constituent Groups in Higher Education: New Directions for Higher Education, Number 176*. Nueva Jersey, EE.UU.: Wiley.

CAPÍTULO VI: FACTORES QUE AFECTAN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

En la actualidad, una gran cantidad de organizaciones no puede operar con éxito sin la implementación adecuada de un sistema de información gerencial. Con la ayuda de este sistema las organizaciones pueden obtener la información correcta para mejorar la cooperación y la intercomunicación (Bagchi, 2010). Además, permite que la información fluya entre departamentos de forma inmediata, acortando el requisito de intercomunicaciones directas entre los miembros, aumentando así el rendimiento de la organización. Esta herramienta brinda a los usuarios del sistema datos confiables, exhaustivos, disponibles y precisos. Asimismo, mejora la mecanización del trabajo organizacional (Lucey, 2005).

Un sistema de información gerencial en las organizaciones tiene tres dimensiones: organización, gestión y tecnología de la información (Laudon & Laudon, 2017). La implementación de un sistema como estos depende principalmente de factores organizativos, factores de gestión y factores tecnológicos. Es importante destacar que estas tres dimensiones interactúan entre sí y no pueden funcionar de forma independiente.

El objetivo de esta investigación consistente en analizar los principales factores que afectan la implementación de un sistema de información gerencial en las organizaciones. Para esto se realiza una revisión de la literatura donde se analizan los factores señalados.

6.1. Metodología

La metodología de este capítulo tiene un enfoque descriptivo y cualitativo porque se realiza una revisión sistemática de la literatura con el objetivo de determinar qué fenómenos y tendencias definen los factores que afectan la implementación de un sistema de información gerencial en las organizaciones. Los materiales consultados provienen especialmente de libros revisados por pares. Algunos autores son citados en más de una ocasión debido a su posición en la comunidad académica, y por la escrupulosidad y naturaleza de sus investigaciones.

6.2. Revisión de la literatura

6.2.1. Importancia de los sistemas de información gerenciales

Según Cushing y Romney (1987) los sistemas de información gerenciales son un conjunto de recursos humanos y de capital dentro de una organización responsables de la recopilación y el procesamiento de datos para producir información que es útil para todos los niveles de la gestión en la planificación y el control de actividades.

En general, se considera que es un sistema informático. No obstante, en la situación del mundo real, el alcance de los sistemas de información de gestión es mucho más amplio y no se limita a los sistemas informáticos. Los sistemas de información

gerencial utilizan los sistemas informáticos para convertir los datos en información. En otras palabras, para el sistema de información de gestión las computadoras pueden considerarse como medios y no como un fin. Asimismo, los sistemas de información gerencial incluyen, además de los sistemas informáticos, otros diversos servicios que se logran a través de la intervención humana (Singh, 2007).

El grado y el alcance de las operaciones basadas en computadora y las operaciones manuales dependerán del tipo y tamaño del sistema de información gerencial. El alcance y la complejidad del sistema también depende de diversos factores como el tipo de organización, el tamaño en términos de volumen de negocios, el número de personas, la naturaleza de las operaciones como fabricación, comercio, servicios, etc., la complejidad tecnológica del producto o servicio ofrecido, el entorno del mercado competitivo, el estilo de gestión, la filosofía corporativa, etc. (Singh, 2007).

Los elementos del sistema de información se pueden computarizar o pueden operar a través de operaciones manuales. Las operaciones manuales y las operaciones informáticas se pueden comparar en el oásis de sus costos. En el caso de los sistemas manuales, el costo de las operaciones aumenta a medida que aumentan los volúmenes de datos. Para comprender el concepto, se debe considerar el caso del sistema de análisis de ventas que convierte los datos de la factura en información significativa sobre el análisis de ventas. Cuando el sistema está funcionando en un entorno manual, una persona puede manejarlo, como pueden ser 500 facturas en un día laboral. Cuando el número de facturas aumenta en 5,000, una persona no es suficiente para llevar a cabo el trabajo de análisis de ventas. Para ello, se necesitarán más personas para procesar los volúmenes de transacción adicionales. A medida que aumenta el número de personas que trabajan en una determinada actividad, el costo de la energía aumenta naturalmente. Por otro lado, en el caso del sistema computarizado, el costo de los datos el procesamiento sería el mismo, ya sea que el número de facturas sea de 5,000 o 500. En el caso de los sistemas manuales, los costos fijos son más bajos y los costos variables aumentan a medida que aumentan los volúmenes de transacción. En el caso de los sistemas basados en computadora, los costos fijos son más altos pero constantes y los costos variables no están relacionados con los volúmenes de transacción (Singh, 2007).

Los sistemas manuales son adecuados para aplicaciones de bajo volumen y los sistemas basados en computadoras son muy adecuados para aplicaciones de gran volumen de transacciones. En muchas organizaciones empresariales los sistemas de información de gestión son una combinación de sistemas manuales y automatizados. Los sistemas automatizados se implementan en caso de altos volúmenes de transacciones y arcas que involucran cálculos y requisitos de mayor precisión (Singh, 2007).

Los gerentes necesitan información en el futuro para cumplir con sus tareas. El gerente a cargo de un almacén necesita información sobre las existencias disponibles o asegurarse de que haya suficientes existencias disponibles para evitar su agotamiento. Al mismo tiempo, el gerente usa esta información para identificar

si hay acciones muertas que están bloqueando los fondos. El gerente a cargo del depósito usa información para apoyar sus actividades gerenciales de planificación y control. El gerente del almacén encontraría difícil o incluso imposible llevar a cabo sus actividades en ausencia de información. La información sobre las actividades es de vital importancia. De forma similar, la información es de vital importancia para el funcionamiento de la organización empresarial (Singh, 2007).

El sistema que gestiona las necesidades de información de la organización empresarial naturalmente se vuelve importante para su funcionamiento. Los sistemas de información de gestión desempeñan un papel vital en la financiación general de la organización empresarial. Los sistemas de información de gestión proporcionan el soporte de información que es esencial para realizar tareas gerenciales tales como planificación, organización, control, toma de decisiones, gestión, etc. (Singh, 2007).

Las actividades de recopilación, procesamiento y comunicación de la información parecen ser simples. En situaciones de la vida real, sin embargo, las actividades de recopilación, procesamiento y comunicación de la información adquieren complejidad (Singh, 2007).

A medida que la organización crece en tamaño, aumenta la complejidad de la recopilación de información y los requisitos de comunicación. La complejidad se incrementa aún más cuando las operaciones de la organización comercial se llevan a cabo en ubicaciones geográficamente distantes. En una compañía que emplea a 300 personas, la tarea de recopilar, procesar y analizar la información no es tan simple, se necesita establecer un sistema y mantenerlo para asegurar un flujo constante de información. Se necesita un sistema para garantizar que los datos se recopilan, procesan y comunican a todos los interesados (Singh, 2007).

6.2.2. Implementación de un sistema de información gerencial

Para implementar un sistema de información gerencial se requiere realizar diversas actividades. Por ejemplo, se requiere adquirir hardware y software para ejecutar un sistema de información que sea apropiado para una organización en particular. De igual forma, una organización debe analizar con mucho cuidado cómo el software y el hardware cumplirán el objetivo de la implementación del sistema. Para esto, se requerirá de un tiempo considerable para ejecutarlo (Singh, 2007; Sinha & Sinha, 2016).

Las etapas de implementación del sistema de información gerencial se componen de cinco pasos diferentes, esto se denomina el ciclo de vida de desarrollo de los sistemas de información: a) investigación, esta etapa implica comprender completamente el problema y determinar qué se requiere para resolverlo; b) análisis, aquí es donde desarrollas un plan lógico general para resolver el problema; c) diseño, en esta etapa se crea un plan detallado que cubre cómo implementar el plan lógico general elaborado durante el análisis; d) implementación, esta etapa ejecuta los planes creados durante el análisis y el diseño, y e) mantenimiento, esta etapa es para realizar cambios o mejoras en la implementación del sistema (Gupta & Malik, 2005; Johnson, 2012).

6.2.3. Factores organizacionales

Estructura de toma de decisiones. Los miembros de una organización necesitan participar activamente en el proceso de toma de decisiones relativas a los sistemas de información. Cuando existe un plan central para toda la organización, el usuario final obtendrá mejores resultados. Asimismo, esto conducirá a crear aplicaciones de sistemas de información estratégicas (Mancini, Vaassen, & Dameri, 2013; Sund, Galavan, & Huff, 2016; Wagner & Disparte, 2016).

Alineación de objetivos. El objetivo del sistema de información y los objetivos comerciales de una organización deben trabajarse conjuntamente para que el plan empresarial general de la organización tenga éxito (Jawadekar, 2009).

Asignación de recursos. Según Davila, Epstein, Shelton, Cagan y Vogel (2013), hay tres categorías de recursos: dinero, personas y tiempo. Asimismo, se ha encontrado una conexión importante entre la implementación de un proyecto y los recursos. Los recursos asignados a proyectos de tecnología de la información pueden tener un impacto sustancial en el éxito de los sistemas de información.

Entrenamiento de usuario. La capacitación nutre las habilidades requeridas para usar los sistemas de información. Con frecuencia, la alta gerencia o el departamento de tecnologías de la información le piden a un empleado que use un software específico, pero no proporcionan suficiente capacitación. Por lo tanto, a veces se demuestra que la implementación de sistemas es un fracaso porque las personas no tienen las habilidades adecuadas (Cotten, Yost, Berkowsky, Winstead, & Anderson, 2016; Ford, 2014; Info Tech Employment, 2007; Saks, Belcourt, & Wright, 2000; United States General Accounting Office, 2004).

6.2.4. Factores tecnológicos

Hay varios aspectos tecnológicos que juegan un papel importante en la implementación del sistema de información en una organización.

Infraestructura de tecnología de la información. El elemento principal de la inversión en tecnologías de la información es la construcción de una infraestructura eficiente. Las organizaciones pagan una cantidad significativa de tiempo y dinero para desarrollar infraestructura para las tecnologías de información. Sin embargo, un número considerable de empresas no han obtenido los resultados previstos de su inversión. La causa definitiva es que estas empresas no se han unido eficientemente a la infraestructura con sus recursos comerciales para formar capacidades (Bysinger & Knight, 1996; Nazer, 2004; Schniederjans, Hamaker, & Schniederjans, 2010; Steinhoff, 2000).

Interoperabilidad de sistemas de información. En un sentido amplio, la interoperabilidad de los sistemas de información apunta al uso de herramientas informáticas que promueven la coordinación del trabajo y el flujo de datos a través de los límites de la organización, centrándose en los procesos y flujos comerciales distribuidos entre empresas. Esto surgió principalmente por la necesidad de armonizar el entorno de red heterogéneo operacional, el intercambio real de

información y la necesidad de mejorar la coordinación de tareas (Dwivedi, 2009; Xhafa, Barolli, & Papajorgji, 2010).

Seguridad de la red. La tecnología de sistema y red es una tecnología clave para una amplia variedad de aplicaciones. La seguridad es crucial para los sistemas y redes. Si bien la seguridad de la red es un elemento esencial en las redes en crecimiento, existe una notable ausencia de métodos de seguridad que simplemente se puedan ejecutar (Kizza, 2015; Thomas & Stoddard, 2011).

Tecnología Wi-Fi. Los sistemas Wi-Fi permiten estar conectados con diferentes personas en miles de lugares en todo el mundo a través de un sistema de red de varios equipos habilitados con Wi-Fi (Rogers, 2014; Thomas & Stoddard, 2011).

Servidor. Un servidor es una máquina informática confiable que transporta datos para ser distribuidos a través de un sistema de red. El servidor responde a las solicitudes de datos de otras computadoras: sirve datos, archivos, fax, impresiones, fuentes y más a varias computadoras en la misma red. Ahora, los sistemas de red basados en servidores se pueden ver en muchas pequeñas empresas, algunas con menos de diez PC. Si las PC son lentas y los archivos almacenados en los discos ralentizan los negocios, la respuesta podría ser un sistema de red del servidor.

Un servidor defiende los datos y la información comercial al proporcionar un sistema más estable y mejorado en seguridad. Consiste en una protección de seguridad de firewall incorporada para evitar que los usuarios no autorizados ingresen a la red del usuario. Un servidor ayuda a garantizar la salud del sistema de red al mantener las PC y los servidores actualizados con las últimas actualizaciones.

Un servidor contrarresta la pérdida de datos con copias de seguridad automáticas de datos y permite recuperar archivos eliminados accidentalmente y recuperar versiones anteriores. Un servidor proporciona un lugar central para almacenar información de la empresa, lo que significa que cualquier persona puede mantener mejor la información crítica para el negocio. Para los trabajadores es más fácil obtener, acceder y distribuir información y horarios (Odagiri, 2016; Yeager & McGrath, 1996).

Nuevos dispositivos de tecnología de información. La tecnología está emergiendo regularmente, y las empresas dependen cada vez más de esta para administrar sus negocios de manera eficiente. Por ello, la compra de nuevos dispositivos puede ayudar significativamente a las empresas a lograr una mejor productividad, un mejor rendimiento y mejores resultados. Sin embargo, es extremadamente importante decidir con cuidado qué dispositivo debería comprar una empresa y si puede ayudarla a alcanzar su objetivo comercial o no (Ashurst, 2011; Cox, 2014).

6.2.5. Factores de gestión

La participación de la alta gerencia juega un papel muy importante en las actividades del sistema de Información, sus apoyos se consideran como uno de los factores de organización más importantes (Bagchi, 2010; Ibach, 2001; Mautz, Merten, Severance, & Foundation, 1983) (Bagchi, 2010; Ibach, 2001; Mautz et al., 1983).

Conocimiento gerencial de las tecnologías de información. La alta gerencia necesita

tener un fuerte conocimiento y experiencia sobre los sistemas de información y tecnología. Anteriormente, se descubrió que los conocimientos, la conciencia y el conocimiento del gerente pueden vincularse con una buena planificación estratégica de los sistemas de información (Bagchi, 2010; Ibach, 2001; Mautz et al., 1983).

Estilo de gestión. La gerencia necesita motivar, influir, cooperar y dirigir las actividades de las personas cuando estas trabajan en equipo y en grupo en una organización (Berman, 1998; Bratton, 2015).

La administración se ocupa principalmente de tareas y actividades relacionadas con las personas. Los gerentes que se enfocan en las personas son responsables de generar confianza, respeto y cooperación entre las personas, pero los gerentes centrados en tareas se enfocan más en los deberes del trabajo, las responsabilidades y las tareas de la organización (Punnett, 2015).

6.3. Resultados

Entre todos los factores analizados anteriormente, hay una razón clara por la que se han elegido los factores tecnológicos, de organización y de gestión. Esto se debe principalmente a que los otros factores, como las personas, los factores ambientales, los costos, los factores culturales, entre otros, pueden integrarse en los tres factores mencionados. Asimismo, se identificaron estos factores clave en función de las tres dimensiones principales de los sistemas de información gerenciales, denominados organización, gestión y tecnología.

Los factores de la organización engloban a otros factores como la estructura de la toma de decisiones, la alineación de los objetivos, la asignación de recursos y la capacitación del personal. Estos factores de organización desempeñan un papel fundamental en la implementación exitosa de un sistema de información gerencial.

En los factores tecnológicos se encuentra la infraestructura de la tecnología de la información, la interoperabilidad de los sistemas de información, la seguridad de la red, la tecnología Wi-Fi, el servidor y los nuevos dispositivos de las tecnologías de información. Si estos factores anteriores se implementan correctamente en una organización, entonces el sistema diseñado será bueno y jugará un rol importante en el éxito general de la organización.

En los factores de gestión destaca el apoyo de la alta dirección, el conocimiento de las tecnologías de información y el estilo de gestión. Dado que los gerentes asumen el importante papel de la toma de decisiones, cualquier buena administración que desee implementar un sistema de información gerencial sólido en su organización debe reconocer estos factores.

6.4. Conclusiones

Tres factores juegan un papel importante cuando una organización quiere implementar un sistema de información gerencial en su organización. Estos factores son de organización, tecnológicos y de gestión. Además, se encuentran interrelacionados y funcionan de forma integrada. Cuando una organización decide implementar uno

de estos sistemas en su organización debe analizar cuidadosamente si su objetivo de implementación está alineado con el objetivo de su organización o no. De igual forma, su alta dirección debe apoyar el plan del proyecto, y también el equipamiento con el conocimiento de las tecnologías de información que se requiera. También los gerentes deben reconocer que un sistema diseñado correctamente puede ayudarlos significativamente en su proceso de toma de decisiones: pueden lograr su objetivo general de organización y también pueden gestionar a su gente de forma eficiente. Asimismo, es menester la asignación de los recursos necesarios para la implementación del sistema, así como la capacitación a sus usuarios con los conocimientos necesarios para que la eficiencia de su organización mejore significativamente.

Para concluir, estos tres factores desempeñan conjuntamente un papel vital en la implementación de un sistema de información gerencial, y una organización obtendrá numerosos beneficios con él. Esta investigación puede ayudar a los futuros investigadores a investigar más a fondo sobre los factores mencionados que se analizan y pueden hacer una mayor contribución sobre este tema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ashurst, C.** (2011). *Benefits Realization from Information Technology*. Londres, Reino Unido: Palgrave Macmillan UK.
- Bagchi, N.** (2010). *Management Information Systems*. Nueva Delhi, India: Vikas Publishing House Pvt Limited.
- Berman, E. M.** (1998). *Productivity in Public and Non Profit Organizations: Strategies and Techniques*. Thousand Oaks, EE.UU.: SAGE Publications.
- Bratton, J.** (2015). *Introduction to Work and Organizational Behaviour*. Nueva York, EE.UU.: Palgrave Macmillan.
- Bysinger, B., & Knight, K.** (1996). *Investing in Information Technology: A Decision-making Guide for Business and Technology Managers*. Nueva York, EE.UU.: Van Nostrand Reinhold.
- Cotten, S. R., Yost, E. A., Berkowsky, R. W., Winstead, V., & Anderson, W. A.** (2016). *Designing Technology Training for Older Adults in Continuing Care Retirement Communities*. Nueva York, EE.UU.: CRC Press.
- Cox, S. A.** (2014). *Managing Information in Organizations: A Practical Guide to Implementing an Information Management Strategy*. Nueva York, EE.UU.: Palgrave Macmillan.
- Cushing, B. E., & Romney, M. B.** (1987). *Accounting Information Systems and Business Organizations*. Boston, EE.UU.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Davila, T., Epstein, M., Shelton, R., Cagan, J. M., & Vogel, C. M.** (2013). *How to Become Innovative*. Nueva Jersey, EE.UU.: Pearson Education.
- Dwivedi, A. N.** (2009). *Handbook of Research on Information Technology Management and Clinical Data Administration in Healthcare*. Nueva York, EE.UU.: IGI Global.
- Ford, J. K.** (2014). *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*. New York and London: Taylor & Francis.
- Gupta, A., & Malik, A.** (2005). *Management Information Systems*. Nueva Delhi, India: Firewall Media.
- Ibach, M. O.** (2001). *CIFOR's management information system: from concept to implementation*. Bogor, Indonesia: Cifor.
- Info Tech Employment.** (2007). *Computer Jobs with the Growing Information Technology Professional Services Sector: Western States*. Nueva York, EE.UU.: Partnerships For Community, Incorporated.
- Jawadekar, W. S.** (2009). *MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM*. Nueva Delhi, India: McGraw-Hill Education (India) Pvt Limited.
- Johnson, R.** (2012). *An Introduction to Java Programming and Object-Oriented Application Development*. Boston, EE.UU.: Cengage Learning.
- Kizza, J. M.** (2015). *Guide to Computer Network Security*. New York and London: Springer London.

- Laudon, K. C., & Laudon, J. P.** (2017). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Londres, Reino Unido: Pearson.
- Lucey, T.** (2005). *Management Information Systems*. Londres, Reino Unido: Thomson Learning.
- Mancini, D., Vaassen, E. H. J., & Dameri, R. P.** (2013). *Accounting Information Systems for Decision Making*. Berlín, Alemania: Springer Berlin Heidelberg.
- Mautz, R. K., Merten, A. G., Severance, D. G., & Foundation, F. E. R.** (1983). *Senior management control of computer-based information systems*. Oakland, EE.UU.: Financial Executives Research Foundation.
- Nazer, M.** (2004). *Information Technology on Investment Management*. Nueva Delhi, India: Northern Book Centre.
- Odagiri, K.** (2016). *Strategic Policy-Based Network Management in Contemporary Organizations*. Pennsylvania, EE.UU.: IGI Global.
- Punnett, B. J.** (2015). *International Perspectives on Organizational Behavior and Human Resource Management*. Nueva York, EE.UU.: Taylor & Francis.
- Rogers, B. E.** (2014). *CompTIA Mobility+ Certification All-in-One Exam Guide (Exam MBO-001)*. Nueva York, EE.UU.: McGraw-Hill Education.
- Saks, A. M., Belcourt, M., & Wright, P. C.** (2000). *Managing Performance Through Training & Development*. Scarborough, Reino Unido: Nelson Education Limited.
- Schniederjans, M. J., Hamaker, J. L., & Schniederjans, A. M.** (2010). *Information Technology Investment: Decision-making Methodology*. Singapore: World Scientific.
- Singh, S. R.** (2007). *Information System Management*. los sistemas de información gerenciales. APH Publishing Corporation.
- Sinha, P. K., & Sinha, P.** (2016). *INFORMATION TECHNOLOGY: THEORY AND PRACTICE*. Patparganj, India: PHI Learning.
- Steinhoff, J. C.** (2000). *Information Technology Investment Management: A Framework For Assessing And Improving Process Maturity*. Washington, D.C., EE.UU.: DIANE Publishing Company.
- Sund, K. J., Galavan, R. J., & Huff, A. S.** (2016). *Uncertainty and Strategic Decision Making*. Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited.
- Thomas, T. M., & Stoddard, D.** (2011). *Network Security First-step*. Indianápolis, EE.UU.: Cisco Press.
- United States General Accounting Office.** (2004). *Information technology training can be enhanced by greater use of leading practices : report to congressional requesters*. Washington, D. C., EE.UU.: DIANE Publishing.
- Wagner, D., & Disparte, D.** (2016). *Global Risk Agility and Decision Making: Organizational Resilience in the Era of Man-Made Risk*. Londres, Reino Unido: Palgrave Macmillan UK.

Xhafa, F., Barolli, L., & Papajorgji, P. (2010). *Complex Intelligent Systems and Their Applications*. Nueva York, EE.UU.: Springer New York.

Yeager, N. J., & McGrath, R. E. (1996). *Web Server Technology: The Advanced Guide for World Wide Web Information Providers*. San Francisco, EE.UU.: Morgan Kaufmann Publishers.

CAPÍTULO VII: EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

El empresario corporativo es la persona que cultiva una idea, una empresa o un corporativo, donde acepta y asume la responsabilidad de todos los riesgos, así como el resultado de la empresa. El emprendimiento corporativo trata de identificar, sopesar, elegir y luego organizar oportunidades empresariales seleccionadas. Las actividades resultantes son emprendedoras y pueden dar a una organización una ventaja competitiva. El emprendimiento corporativo es necesario para proteger la participación del mercado existente y también para hacer crecer el negocio. Es necesario para la supervivencia.

Todas las organizaciones a lo largo del tiempo necesitarán innovar, crear nuevos productos y servicios o ingresar a nuevos mercados. De hecho, se argumenta que las empresas deben innovar o enfrentar una disrupción inevitable y una posible destrucción (Hisrich & Kearney, 2011; Kuratko, 2007; Morris, Kuratko, & Covin, 2010; Sathe & Drucker, 2007).

El empresario corporativo debe reformar o revolucionar los sistemas y la producción para hacer evolucionar la organización e interrumpir el statu quo. Los programas emprendedores pueden elaborarse dentro de las organizaciones para crear una cultura de innovación que creará nuevos procesos, productos o servicios. Dichos programas empresariales son una estrategia competitiva que puede crear nuevos puntos de venta únicos y, por lo tanto, dar a la organización una ventaja competitiva. Sin embargo, existen desventajas potenciales para el emprendimiento corporativo, que deben considerarse cuidadosamente. Por su naturaleza, el emprendimiento corporativo inspira a las personas a crear nuevos negocios. En caso de que no se identifique a un empresario potencial, el individuo puede abandonar la organización y convertirse en un competidor. Por lo tanto, los programas empresariales tienen el riesgo de crear nuevos competidores para una organización (Burns, 2012; Kuratko, Covin, & Morris, 2011).

Existen diversos vacíos en la investigación sobre emprendimiento corporativo, en especial en el proceso empresarial y las teorías en el área de cambio organizacional (Hjorth, 2012). Por todo lo anterior, el objetivo de este capítulo es analizar las principales teorías acerca de la naturaleza del emprendimiento corporativo, debido a la importancia de aportar a la literatura una investigación sistematizada que ayude a comprender y resaltar la importancia de este tema para la administración de negocios. Por lo anterior, se realiza una revisión de la literatura sobre el tema, donde destacan las siguientes teorías: ecológica, evolutiva, de cambio continuo y cognitiva.

7.1. Metodología

La Metodología para este capítulo implica una revisión sistemática de la literatura, a través de materiales académicos revisados por pares. Diversos autores se citan en repetidas ocasiones debido a su posición en la comunidad académica, y debido a que los trabajos sirven de soporte para la estructura del presente capítulo.

7.2. Revisión de la literatura

7.2.1. Naturaleza del emprendimiento corporativo

Schumpeter introdujo el término de destrucción creativa en economía. De acuerdo con la destrucción creativa, los empresarios continuamente desplazan, sustituyen o destruyen los productos o métodos de producción existentes con los nuevos. Los resultados positivos de estos procesos son la oportunidad de crear nuevas tecnologías y nuevos productos para satisfacer los cambios en las necesidades de los clientes y la mejora de las actividades económicas generales (McCraw, 2009). En este sentido, el emprendimiento corporativo es un conjunto de actividades que mejoran la capacidad de una empresa para innovar, tomar riesgos y aprovechar las oportunidades que se le asignan en el mercado. El emprendimiento corporativo se enfoca en el establecimiento de nuevos negocios, la asignación de nuevos mercados con la búsqueda de negocios adicionales o ambos (Bouchard & Fayolle, 2017).

Las actividades de emprendimiento corporativo pueden estar orientadas interna o externamente. Las actividades internas se tipifican como el desarrollo dentro de una gran organización de mercados internos y unidades relativamente pequeñas e independientes diseñadas para crear mercados de prueba internos o expandir servicios de personal, tecnologías o métodos de producción mejorados o innovadores dentro de la organización. Estas actividades pueden cubrir innovaciones de productos y en diferentes niveles de la organización. El emprendimiento interno se expresa en una variedad de modos: sobre estrategias administrativas (gestión de investigación y desarrollo), modos oportunistas (búsqueda y explotación), modos imitativos (internalización de un desarrollo externo, técnico u organizativo), modos adquisitivos (adquisiciones y fusiones, desinversiones) y modo de incubación (formación de unidades semiautónomas dentro de organizaciones existentes). El emprendimiento externo es visto como el primer fenómeno que consiste en el proceso de combinar recursos dispersos por empresarios individuales con sus propios recursos únicos en el entorno para crear una nueva combinación de recursos independiente de todos los demás. Los esfuerzos externos implican fusiones, empresas conjuntas, empresas corporativas, fomento de empresas, spin-off de empresas y otros. Por esto, el emprendimiento corporativo comparte responsabilidades que posteriormente implican innovación, planificación y estrategias para desarrollar una buena relación comercial (Krueger, 2002; Santos, Caetano, Mitchell, Landström, & Fayolle, 2017).

7.2.2. Estrategia de emprendimiento corporativo

Las empresas eligen entre varias opciones estratégicas para su uso a nivel corporativo cuando deciden cómo responder a la realidad (las amenazas y las oportunidades) generada por desencadenantes externos. En cada caso, el objetivo de una opción seleccionada es ayudar a la empresa a transformarse o adaptarse para aumentar su probabilidad de éxito competitivo. En general, los modelos transformacionales se centran en los cambios metamórficos en las organizaciones que evolucionan a través de una serie de períodos o etapas fundamentalmente diferentes. Algunos escritos sobre la transformación organizacional postulan un conjunto predecible de

etapas de desarrollo. Otros, sin embargo, argumentan la existencia de patrones no deterministas en las transformaciones organizacionales (Haran, 2006; Morris et al., 2010).

La elección de la estrategia o estrategias es una decisión crítica de la organización, una decisión que tiene una gran influencia en su desempeño. Las estrategias disponibles como opciones de adaptación incluyen diversificación y acuerdos de cooperación. Cada una de estas estrategias puede ser un mecanismo de adaptación apropiado para enfrentar los desafíos planteados por las condiciones ambientales externas. Una estrategia es otra opción que una empresa puede elegir una vez que los factores desencadenantes del entorno denotan la necesidad de un cambio organizacional y una adaptación estratégica (Kuratko, 2007).

Una estrategia para el emprendimiento corporativo es un conjunto de compromisos y acciones que se enmarcan en torno al comportamiento empresarial y la innovación con el fin de desarrollar ventajas competitivas actuales y futuras que conduzcan al éxito. La elección de utilizar una estrategia para el emprendimiento corporativo como medio principal de adaptación estratégica refleja la decisión de la empresa de buscar una ventaja competitiva principalmente a través de la innovación y el comportamiento empresarial de manera sostenida. Cada vez más los desencadenantes ambientales son interpretados por los tomadores de decisiones de hoy como los que llaman a la formación y el uso de la iniciativa empresarial como el núcleo de los esfuerzos de la empresa para adaptarse estratégicamente (Burns, 2012).

Las organizaciones que enfrentan un entorno competitivo que cambia rápidamente y que tiene un ritmo más acelerado podrían ser mejor atendidas implementando acciones empresariales como un mecanismo de adaptación. Las etiquetas se han adjuntado a las organizaciones que dependen de las acciones de emprendimiento como el núcleo de sus compromisos, decisiones y estrategias. Los ejemplos de estas etiquetas incluyen empresas emprendedoras, empresas adaptativas, innovadoras e impulsivas. La esencia operativa de utilizar una estrategia para el emprendimiento corporativo como base de las respuestas de adaptación de una empresa es la exigencia de que los empleados de una organización confíen en el comportamiento empresarial como fuente de ajustes necesarios para garantizar el éxito actual y futuro del mercado. En este contexto, la estrategia de emprendimiento corporativo abarca el conjunto completo de compromisos, decisiones y comportamiento empresarial necesarios para que la empresa mejore la probabilidad de lograr el éxito competitivo actual y futuro. Como se señaló anteriormente, cuando se utiliza el emprendimiento corporativo como fuente de adaptación estratégica a las realidades del entorno de una empresa, la intención es confiar en la innovación como base para crear nuevas empresas o reconfigurar las existentes. En general, el emprendimiento corporativo exige que las empresas innoven audaz y regularmente y que estén dispuestas a aceptar niveles considerables, aunque razonables, de riesgo al hacerlo (Acs & Audretsch, 2010; Kuratko, 2007).

Los riesgos razonables son asequibles para la organización en términos de su viabilidad actual y futura como entidad operativa. El resultado del uso exitoso de las empresas de emprendimiento corporativo puede reubicarse deliberadamente dentro de su entorno, incluidos los principales escenarios en los que compiten. Para que el éxito se registre mediante el uso del emprendimiento corporativo, aquellos dentro de la empresa deben ser conscientes de ello y ser alentados. Sin conciencia, estímulo y crianza, el comportamiento empresarial que está vinculado con el uso del emprendimiento corporativo no saldrá a la superficie ni se usará de manera consistente en toda la empresa (Hutt & Speh, 2012; Morris et al., 2010; Sathe & Drucker, 2007).

Además, una conciencia de lo que demanda el emprendimiento corporativo en términos de comportamiento por parte de las personas permite un análisis de las elecciones. Típicamente, los miembros de la organización comparan y evalúan el costo de oportunidad de involucrarse en el comportamiento empresarial con aquellos que no lo hacen o que muestran otros comportamientos. Los menores costos de oportunidad, en relación con los costos de otros comportamientos, engendran un compromiso de involucrarse en el comportamiento empresarial. En argumentos comprensivos, la innovación organizacional, así como otras actividades estratégicas surgen a través de dos modelos: el comportamiento estratégico inducido y el comportamiento estratégico autónomo. De los dos modelos, el comportamiento estratégico inducido ocurre con mayor frecuencia en las organizaciones. Comparativamente, el comportamiento estratégico inducido captura el comportamiento empresarial formal, mientras que el comportamiento estratégico autónomo se relaciona con el comportamiento empresarial que surge de manera informal. Mientras más rica en recursos sea la empresa, mayor es la probabilidad de que surja un comportamiento estratégico autónomo. El enfoque del comportamiento estratégico es un proceso de arriba hacia abajo mediante el cual la estrategia y la estructura de la empresa proporcionan el contexto dentro del cual se genera y se respalda el comportamiento emprendedor. La responsabilidad de establecer una estrategia y formar una estructura que pueda inducir el comportamiento empresarial recae en los gerentes de alto nivel. La conducta empresarial o estratégica inducida está determinada por el contexto estructural de la empresa. Por lo tanto, en este caso, la estructura sigue a la estrategia (Acs & Audretsch, 2010; Kuratko, 2007; Loué & Slimane, 2017).

7.2.3. Emprendimiento corporativo e innovación

Sin la presencia de alguna forma de actividad empresarial para explotar las oportunidades a medida que surgen dentro de las organizaciones, la innovación sigue siendo poco más que una aspiración más que un destino tangible. Por lo tanto, los dos conceptos deben estar vinculados entre sí. En un entorno empresarial, parece que el proceso de dotar recursos con nueva capacidad de producción de riqueza es fundamental para cualquier conceptualización del emprendimiento (Haran, 2006).

La innovación puede ser incremental, también muchas innovaciones nuevas se pueden crear a través de la adaptación. Otra forma de adaptación es la imitación creativa: describe una estrategia que es imitación en su sustancia. Aquí, el emprendedor hace algo que alguien más ya hizo (Haran, 2006; Lomborg, 2010; Porth, 2003).

7.2.4. Teoría de la ecología organizacional

La teoría de la ecología organizacional se ha definido como el estudio cuantitativo de las tasas vitales de la organización (fundación, crecimiento y mortalidad) que enfatiza la fuerza de la selección externa sobre la adaptación interna. Esta perspectiva sostiene que la supervivencia organizacional es determinada por la selección ambiental, mientras que los gerentes desarrollan e implementan estrategias, estas no tendrán éxito directo. En cambio, son una de las muchas fuentes de variación aleatoria que serán seleccionadas por o en contra del medio ambiente.

La ecología organizacional es principalmente un modelo de selección de cambio organizacional en donde sus procesos son el resultado de una interacción entre la organización y el entorno (Clegg, Hardy, Lawrence, & Nord, 2006; Halpin, Lowery, & Gray, 2016; Hannan, Freeman, & Hannan, 2009; Sisaye, 2006; Williamson, 1995).

Otro componente de la teoría de la ecología organizacional incluye las características unitarias de la población donde los miembros de una población determinada se ven afectados de manera similar por cambios en el ambiente y la incapacidad de la organización para cambiar al menos rápidamente o rutinariamente (Clegg et al., 2006; Halpin et al., 2016; Hannan et al., 2009; Sisaye, 2006; Williamson, 1995).

El tema actual en ecología organizacional es si la teoría debería evolucionar para incluir otros conceptos o si es suficiente tal como está, y esto también debe ser un tema de debate (Clegg et al., 2006; Halpin et al., 2016; Hannan et al., 2009; Sisaye, 2006; Williamson, 1995).

7.2.5. Teoría evolutiva

La teoría evolutiva proporciona un marco genérico para comprender el cambio social centrándose en el proceso de variación, selección, retención y lucha. La tecnología, el lenguaje, la organización social y la cultura son los factores que están evolucionando, a través de procesos de variación, selección y retención. La teoría se preocupa principalmente por el proceso dinámico por el cual los patrones de conducta firme y los resultados del mercado se determinan conjuntamente a lo largo del tiempo. Su visión de la teoría de la evolución se diseñó como una importante reconstrucción de la economía ortodoxa. La teoría de la evolución ha sido la teoría más utilizada en los recientes estudios organizacionales; sin embargo, pocos artículos han abordado la cuestión del emprendimiento corporativo o la innovación (Baum & Singh, 1994; Lazonick, 1993; Nelson, 2009).

7.2.6. Teoría del cambio continuo

El cambio continuo es un marco teórico utilizado para describir los cambios organizacionales continuos y acumulativos. El cambio continuo es impulsado por el estado de alerta y la incapacidad de la organización para mantenerse estable.

El cambio es una mezcla continua de modificación reactiva y proactiva. El cambio continuo no debe construirse para implicar innovación incremental, por el contrario. Los pequeños cambios no son pequeños. El cambio continuo puede ser bastante paradigmático si ocurre al borde del caos (Armenakis & Bedeian, 1999; Brown & Eisenhardt, 1997; Burke, 2017).

Una organización que está lista para cambiar continuamente está asociada con muchas de las siguientes características; autoridad de tareas en lugar de autoridad jerárquica; sistema de autoorganización en lugar de sistema fijo; transformación de redefinición de trabajo en curso a través de la alteración continua del producto, y la construcción consciente de las respuestas en el momento más que la aplicación descuidada de rutinas pasadas (Armenakis & Bedeian, 1999; Brown & Eisenhardt, 1997; Burke, 2017).

En la vista del cambio continuo, las organizaciones cambian a través de modificaciones reactivas y proactivas que son guiadas por individuos dentro de la organización. Esta visión sugiere que se pueden implementar procesos que ayuden a la organización a monitorear los cambios del entorno (economía, tecnología, competidores, etc.) para poder reaccionar ante cambios inesperados. Esto podría incluir el escaneo del entorno y la transición a un ritmo de tiempo (Armenakis & Bedeian, 1999; Brown & Eisenhardt, 1997; Burke, 2017).

7.2.7. Teoría cognitiva

Las teorías cognitivas buscan saber cómo interpretan los individuos el entorno complejo y cambiante. A nivel organizacional, los investigadores buscan comprender el impacto que tiene la cognición organizacional (cognición social) en las decisiones de las empresas. La cognición social se refiere a cómo las personas tienen sentido de otras personas y de ellos mismos dentro de la organización. Es la forma en que los individuos dentro de una organización piensan sobre esa organización que se encuentra en el corazón de la toma de decisiones, la comunicación, la acción estratégica y virtualmente en todos los procesos organizacionales importantes (Demers, 2007; Hruška, 2014; Lee & Braeutigam, 2015; Nooteboom, 2009).

Hay cuatro tipos de teorías cognitivas que son: 1) la toma de decisiones y la elección; (2) la cultura; 3) la adquisición y el uso de conocimiento, y 4) la toma de sentido. Por otro lado, los empresarios son mucho más propensos que los gerentes a utilizar al menos dos tipos de sesgos y heurística-confianza excesiva y representatividad- como mecanismos simplificadores. Es fundamental comprender por qué un individuo toma una decisión particular, a pesar de la decisión tomada sobre la evidencia económica que haya surgido como una decisión alternativa (Huff, Huff, & Barr, 2000).

Otra área importante para desarrollar una cultura emprendedora sugiere la utilización de un código de conducta para los gerentes de la organización y los responsables de la formulación de políticas porque ancla a los individuos dentro de la organización a un sistema confiable y constante de creencias compartidas. Cabe destacar que en contextos inciertos la innovación, las normas y las creencias compartidas

se convierten en la principal fuente de orientación porque los procedimientos organizativos formales se vuelven ineficaces (Kong, 2014; Zhou, 2011).

En el área de adquisición y uso del conocimiento se debe saber cómo las empresas pueden adquirir, almacenar, actualizar y utilizar el conocimiento de manera efectiva. El aprendizaje es fundamental para el emprendimiento porque requiere de un aprendizaje excepcional. Las investigaciones han demostrado que los líderes exitosos son mejores estudiantes que la población general. La información tiende a ser interpretada de manera diferente y esto impacta en la decisión que toman (Davis, Darling-Hammond, LaPointe, & Meyerson, 2005; Leithwood, Seashore, Anderson, & Wahlstrom, 2004; MacNeil, Prater, & Busch, 2009; Ricketts & Ricketts, 2017; Schargel, Thacker, & Bell, 2007).

7.3. Resultados

La teoría de la ecología organizacional es de la opinión de que el emprendimiento corporativo se trata de transformaciones y de disolución dentro de las poblaciones. Por lo tanto, esta perspectiva se enfoca en las poblaciones de organizaciones que tienen una característica unitaria, principalmente industrias, pero que también pueden girar en torno a la estructura organizacional, el tamaño, la edad o los diseños dominantes. Por ejemplo, una población puede describirse como aquellas organizaciones que usan una tecnología dominante particular en lugar de aquellas que están en la misma industria.

La teoría de la evolución, en su enfoque global, se ha utilizado a nivel intraorganización, organización, población y comunidad. Los principales niveles de análisis en la teoría del cambio continuo son la organización y el individuo.

En la teoría cognitiva, el nivel primario de análisis es el individuo, sus estructuras cognitivas y cómo la cognición individual afecta la cognición social (grupal).

Otra distinción entre teorías es el marco de tiempo para el cambio. En la teoría de la ecología organizacional el cambio ocurre en las poblaciones durante largos periodos de tiempo. El análisis longitudinal puede usarse para explorar cómo estas poblaciones cambian. En la perspectiva evolutiva el marco de tiempo varía de moderado a largo dependiendo de cuánto tiempo de un período evolutivo se esté investigando. En la perspectiva de cambio continuo, el cambio es constante y acumulativo. Desde el punto de vista cognitivo, el cambio varía según la perspectiva teórica.

Una tercera distinción variable de las perspectivas teóricas es el iniciador del cambio o lo que hace que ocurran los cambios. En la perspectiva de la ecología organizacional el cambio ocurre en el entorno y las empresas que mejor se ajustan a los cambios sobrevivirán. En la perspectiva evolutiva el cambio puede ocurrir a partir de eventos aleatorios, así como de esfuerzos deliberados de resolución de problemas. En la perspectiva de cambio continuo el cambio ocurre dentro de la organización, ya que los encargados de tomar decisiones anticipan e incluso promulgan cambios en el entorno. En la perspectiva cognitiva el cambio ocurre a medida que los individuos dan sentido al entorno y puede incluir el impacto de la cultura, la adquisición de conocimiento y el aprendizaje.

Una última distinción es el papel del emprendedor en cada perspectiva teórica. En la perspectiva de la ecología organizacional el rol del emprendedor es adecuar la organización a su entorno. En la perspectiva evolutiva es encontrar soluciones a problemas específicos y dirigir los recursos de la organización de tal forma que la empresa no sea seleccionada. En la perspectiva del cambio continuo el rol del emprendedor es darle sentido a su entorno y redirigir a las personas, así como promulgar cambios en el entorno. El papel del emprendimiento en la perspectiva cognitiva es comprender por qué los individuos hacen lo que hacen, crear culturas propicias para el cambio y brindar oportunidades para que las personas adquieran conocimientos y capacitación.

7.4. Conclusiones

El emprendimiento corporativo tiene una variedad de definiciones que van desde aquellas que lo ven como un agente para el crecimiento económico, un proceso donde individuos y grupos dentro de una organización crean nuevos negocios, innovan o se renuevan dentro; otros todavía lo ven como un proceso donde los equipos dentro de la organización conciben, más rápido, gestionan negocios que son distintos de la empresa matriz al aprovechar los activos y la posición del mercado, y ven el concepto de emprendimiento corporativo como un proceso de búsqueda de oportunidades empresariales para innovar, por parte de los empleados, independientemente de su nivel y naturaleza de los recursos actualmente disponibles. En términos generales, se puede ver como el desarrollo de nuevas ideas de negocios y oportunidades dentro de corporaciones grandes y establecidas.

El emprendimiento corporativo es una estrategia; una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo para lograr los objetivos de la organización. La elección de la estrategia de la empresa es una decisión organizacional crucial que tiene una gran influencia en el desempeño organizacional. La organización puede lograr una ventaja de costos mediante la eficiencia en la operación, la economía de escala, la innovación tecnológica, el bajo costo de la mano de obra o el acceso preferencial a las materias primas.

En la revisión, también se ha considerado la teoría del cambio tecnológico, donde la teoría evolutiva y otras teorías se han utilizado para explicar la posición tecnológica del cambio dentro y fuera de la organización. En la revisión, la teoría evolutiva se utilizó para explicar la posición tecnológica, pero sorprende la escasa investigación en actividades empresariales que utilizan la teoría de la evolución.

En este capítulo se analizaron las principales teorías acerca de la naturaleza del emprendimiento corporativo: ecológica, evolutiva, de cambio continuo y cognitiva, con lo cual se aporta a la literatura una investigación sistematizada que ayuda a comprender y resaltar la importancia de este tema para la administración de negocios. Esta investigación tiene limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados, pues no todos los conceptos y las teorías se han explorado y analizado, por lo que se sugiere en futuras investigaciones profundizar sobre el emprendimiento corporativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B.** (2010). *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. Nueva York, EE.UU.: Springer.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G.** (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), pp. 293–315.
- Baum, J. A. C., & Singh, J. V.** (1994). *Evolutionary Dynamics of Organizations*. New York and Oxford: Oxford University Press.
- Bouchard, V., & Fayolle, A.** (2017). *Corporate Entrepreneurship*. Londres, Reino Unido: Taylor & Francis.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M.** (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), pp. 1–34. doi:<https://doi.org/10.2307/2393807>
- Burke, W. W.** (2017). *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks, London, New Delhi and Singapore: SAGE Publications.
- Burns, P.** (2012). *Corporate Entrepreneurship: Innovation and Strategy in Large Organizations*. Nueva York, EE.UU.: Palgrave Macmillan.
- Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T., & Nord, W. R.** (2006). *The SAGE Handbook of Organization Studies*. Londres, Reino Unido: SAGE Publications.
- Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., & Meyerson, D.** (2005). Developing successful principals. *Stanford Educational Leadership Institute, Ed. Recuperado en february, 20, 2009*.
- Demers, C.** (2007). *Organizational Change Theories: A Synthesis*. Thousand Oaks, London, New Delhi and Singapore: SAGE Publications.
- Halpin, D., Lowery, D., & Gray, V.** (2016). *The Organization Ecology of Interest Communities: Assessment and Agenda*. Nueva York, EE.UU.: Palgrave Macmillan UK.
- Hannan, M. T., Freeman, J., & Hannan, M. T.** (2009). *Organizational Ecology*. Londres, Reino Unido: Harvard University Press.
- Haran, A. K.** (2006). *Corporate Entrepreneurship: Strategic Imperative for Growth*. Nagarjunakonda, India: ICFAI University Press.
- Hisrich, R., & Kearney, C.** (2011). *Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit Throughout Your Company*. Nueva York, EE.UU.: McGraw-Hill Education.
- Hjorth, D.** (2012). *Handbook on Organisational Entrepreneurship*. Cheltenham y Northampton, EE.UU.: Edward Elgar.
- Hruška, D.** (2014). *Radical Decision Making: Leading Strategic Change in Complex Organizations*. Nueva York, EE.UU.: Palgrave Macmillan US.
- Huff, A. S., Huff, J. O., & Barr, P. S.** (2000). *When Firms Change Direction*. Nueva York, EE.UU.: Oxford University Press.

- Hutt, M. D., & Speh, T. W.** (2012). *Business Marketing Management: B2B*. Boston, EE.UU.: Cengage Learning.
- Kong, A.** (2014). *International Conference on Management and Engineering(CME 2014)*: Shanghai: DEStech Publications, Inc.
- Krueger, N. F.** (2002). *Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management*. London and New York: Routledge.
- Kuratko, D. F.** (2007). *Corporate Entrepreneurship*. Boston, EE.UU.: Now Publishers Inc.
- Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Morris, M. H.** (2011). *Corporate Innovation and Entrepreneurship: Entrepreneurial Development Within Organizations*. Boston, EE.UU.: South-Western Cengage Learning.
- Lazonick, W.** (1993). *Business Organization and the Myth of the Market Economy*. New York, EE.UU.: Cambridge University Press.
- Lee, N., & Braeutigam, S.** (2015). *Society, Organizations and the Brain: building towards a unified cognitive neuroscience perspective*: Lausana, EE.UU.: Frontiers Media SA.
- Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K.** (2004). Executive Summary: Review of Research: How Leadership Influences Student Learning.
- Lomberg, C.** (2010). *Kreativität im Kontext von Corporate Entrepreneurship*. Wiesbaden, Alemania: Gabler Verlag.
- Loué, C., & Slimane, S. Ben.** (2017). *ECIE 2017 12th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. Londres, Reino Unido: Academic Conferences and Publishing International Limited.
- MacNeil, A. J., Prater, D. L., & Busch, S.** (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), pp. 73–84.
- McCraw, T. K.** (2009). *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Cambridge y Londres, Reino Unido: Harvard University Press.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G.** (2010). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Mason, EE.UU.: Cengage Learning.
- Nelson, R. R.** (2009). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge y Londres, Reino Unido: Harvard University Press.
- Nooteboom, B.** (2009). *A Cognitive Theory of the Firm: Learning, Governance and Dynamic Capabilities*. Cheltenham y Northampton, Reino Unido: Edward Elgar.
- Porth, S. J.** (2003). *Strategic management: a cross-functional approach*. State College, EE.UU.: Prentice Hall.
- Ricketts, C., & Ricketts, J.** (2017). *Leadership: Personal Development and Career Success*. Boston, EE.UU.: Cengage Learning.
- Santos, S. C., Caetano, A., Mitchell, C., Landström, H., & Fayolle, A.** (2017). *The Emergence of Entrepreneurial Behaviour: Intention, Education and Orientation*. Cheltenham y Northampton, Reino Unido: Edward Elgar Publishing.

- Sathe, V., & Drucker, P. F.** (2007). *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Schargel, F. P., Thacker, T., & Bell, J. S.** (2007). *From at Risk to Academic Excellence: What Successful Leaders Do*. Nueva York, EE.UU.: Eye On Education.
- Sisaye, S.** (2006). *The Ecology of Management Accounting and Control Systems: Implications for Managing Teams and Work Groups in Complex Organizations*. Londres, Reino Unido: Praeger.
- Williamson, O. E.** (1995). *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*. New York: Oxford University Press.
- Zhou, Q.** (2011). *Applied Economics, Business and Development: International Symposium, ISAEBD 2011, Dalian, China, August 6-7, 2011, Proceedings*. Dalian, Alemania: Springer Berlin Heidelberg.

CAPÍTULO VIII: EL GOBIERNO CORPORATIVO, EL CASO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA Y LA UNIÓN EUROPEA

A través del análisis de las principales teorías sobre el gobierno corporativo, es posible observar diferencias notables entre los países anglófonos y los europeos en términos de enfoque en el tema del gobierno corporativo. Esto se debe principalmente al desarrollo económico que ha caracterizado a estas dos áreas, pero especialmente al diferente grado de desarrollo de las empresas semipúblicas. En los Estados Unidos de América las principales doctrinas sobre el gobierno corporativo han identificado al Consejo de Administración y a los gerentes como los principales contribuyentes a los problemas relacionados con el mal desempeño de la empresa y las relaciones problemáticas con los propietarios de la compañía. Esta convicción particular ha llevado a los académicos a mostrar más interés en el papel desempeñado por los directores, cómo podrían ser juzgados (regla de juicio comercial) y qué es necesario para evitar conflictos de intereses. En este sentido, la teoría de la agencia fue el pico de las doctrinas. Esto ha abierto un debate sobre el principio de poder y los diversos objetivos a los que aspiran los gerentes y los accionistas. En consecuencia, con el tiempo se han desarrollado más doctrinas relacionadas con el papel y la composición del Consejo de Administración; refiriéndose al papel del director independiente y su función de control en los gerentes, pero también a la eficiencia del sistema de informes vinculado a los directores ejecutivos y a la importancia de la divulgación para fines de identificación de riesgos (Chew & Gillan, 2009; Jackson, 2010).

Las empresas públicas estadounidenses fueron una profunda transformación de las sociedades anónimas, específicamente la propiedad de difusión cambió la verdadera esencia de la empresa al transformarla y llevar sus funciones al extremo. Este mecanismo único ha cambiado por completo los roles de los diferentes grupos de interés, y de esta manera los equilibrios internos de la gobernanza fueron remodelados. Una de las principales características de esta estructura de los pequeños accionistas, que a menudo están desorganizados, que invierten en la sociedad por varias razones. El alma de este capitalismo incontrolado, caracterizado principalmente por una estructura financiera en lugar de una estructura productiva real, ha desarrollado flujos especulativos que con el tiempo han distanciado cada vez más la propiedad de la gestión. La consecuencia es que, en el caso específico de las organizaciones públicas, la propiedad extremadamente extendida ha proporcionado un amplio espacio para la especulación y la participación en los beneficios, omitiendo el interés en el propósito productivo original (White, 2016).

El concepto de creación innovadora está lejos de la realidad de las organizaciones públicas actuales, donde los accionistas permiten que los directores tomen decisiones -a veces descuidadas- solo para obtener ganancias. Este principio de poder estuvo en la base de todas las doctrinas concernientes al control de la compañía. Estas fueron relaciones exasperadas que llevaron a los académicos a encontrar soluciones al culpar y algunas veces hacer ineficaz la parte más fuerte en la relación de gobierno:

gerentes y directores. Por todo lo anterior, el objetivo de este capítulo es analizar los principios fundamentales del gobierno corporativo que regulan los sistemas basados en el mercado entre Estados Unidos de América y los emitidos por la Unión Europea, debido a la importancia de aportar a la literatura una investigación sistematizada que ayude a comprender y resaltar este fenómeno.

8.1. Metodología

La metodología para este capítulo implica una revisión sistemática de la literatura con el objetivo de determinar los principios fundamentales del gobierno corporativo: el caso de los Estados Unidos de América y la Unión Europea. Los materiales provienen exclusivamente de libros y artículos revisados por pares o académicos. Algunos académicos se citan en varias ocasiones debido a su posición en la comunidad académica, y debido a la minuciosidad y naturaleza de su trabajo.

8.2. Revisión de la literatura

8.2.1. Principios de gobierno corporativo en los Estados Unidos de América

En los Estados Unidos de América el tema del gobierno corporativo es muy debatido: este país confía en un sistema que está predominantemente orientado hacia el mercado. Por esta razón, no solo la legislación corporativa sino también muchos otros códigos desarrollaron muchas facetas que difieren de las doctrinas de los países europeos y de las dictadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (Arsalidou, 2015; Sarra, 2011).

En cuanto al tema del gobierno corporativo, Estados Unidos de América desarrolló a lo largo de los años varias recomendaciones de mejores prácticas, cada una con propuestas separadas. Sin embargo, todas se basan en las pautas contenidas en la Ley Federal (Arsalidou, 2015; Sarra, 2011).

En este contexto cualquier propuesta nueva debe estar en armonía con las disposiciones de la antigua Ley de Intercambio de 1934, aunque a lo largo de los años se han emitido varios actos sobre la regulación de las bolsas de valores (Gramm- Leach-Bliley Act of 1999- Sarbanes-Oxley Act of 2002- Dodd- Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010) (Cargill, 2017; U.S. Securities and Exchange Commission, 2013).

Entre las muchas tareas cubiertas, la Comisión de Intercambio de Seguridad (SEC) es el organismo encargado de investigar y verificar la regularidad de las nuevas enmiendas. Debido a la gran cantidad de mercados financieros estadounidenses, siempre a la luz de las disposiciones legales, los dos principales mercados bursátiles, la Bolsa de Valores de Nueva York y el Nasdaq, han propuesto a la SEC dos manuales que contienen políticas, prácticas y procedimientos precisos. Estos documentos son importantes porque las empresas que desean ser incluidas en la lista deben demostrar algunos requisitos de acuerdo con los principios de gobierno corporativo emitidos por ellos. Entre otras disposiciones, es importante enfatizar que las compañías

listadas necesitan tener un código de ética o conducta que rijan las relaciones internas y el gobierno corporativo (Cargill, 2017; U.S. Securities and Exchange Commission, 2013). Examinando el Manual de New York Stock Exchange (2013)- originalmente adoptado en 1953 y luego actualizado a lo largo de los años- en la Sección 303A.10 Code of Business Conduct and Ethics se alude a que las compañías cotizadas deben adoptar y divulgar un código de conducta comercial y ética para directores, funcionarios y empleados, así como divulgar rápidamente cualquier exención del código para directores o ejecutivos. El código debería tratar los temas importantes relacionados con el gobierno corporativo sin descuidar los temas siguientes:

- a. Conflicto de intereses
- b. Oportunidad para la empresa
- c. Confidencialidad
- d. Trato justo
- e. Protección y uso adecuado de los activos corporativos
- f. Armonía con las leyes corporativas vigentes
- g. Comunicación de conductas prohibidas o ilegales

La necesidad de proporcionar todos estos factores importantes ha llevado a varias asociaciones y organismos a mantener vivo el análisis sobre los diferentes sistemas de gobierno corporativo. Por lo tanto, las soluciones regularmente expresadas por los especialistas en materia de gestión de riesgos, control y transparencia son innumerables.

Acerca de la ética y el comportamiento, además de la legislación federal y las disposiciones antes indicadas, es posible hacer referencia a las regulaciones proporcionadas por (European Corporate Governance Institute, 2016):

- a. Códigos y Principios de Gobierno Corporativo emitidos por el Consejo de Inversores Institucionales;
- b. Principios de Gobierno Corporativo emitidos por Business Roundtable;
- c. Principios clave acordados para fortalecer el gobierno corporativo de las empresas que cotizan en bolsa de los Estados Unidos, emitido por la Asociación Nacional de Directores Corporativos;
- d. Los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por American Law Institute.

Los temas actuales más debatidos por las Asociaciones para el gobierno corporativo en los Estados Unidos involucran el modus operandi de los directores y el riesgo corporativo dependiendo de las decisiones gerenciales. La razón está relacionada con el principio antes señalado de que el sistema estadounidense de gobierno corporativo está ampliamente enfocado en la figura de los directores. De acuerdo con este principio, tienen un poder exclusivo en la empresa. La atención se capta por

completo en los gerentes y en el rendimiento que pueden obtener en el mercado, como consecuencia directa de una propiedad ampliamente difundida (U.S. Securities and Exchange Commission, 2013).

8.2.2. Principios de gobierno corporativo emitidos por la Unión Europea

Existen diversas fuentes que regulan la gobernanza corporativa en los países europeos, se pueden identificar los principios emitidos en 2004 por la OCDE, redefinidos e implementados sucesivamente, pero también el Libro Verde emitido por la Comisión Europea en 2011. Ambas instituciones han enfatizado la importancia de resolver los problemas relacionados con el ejercicio del liderazgo y los criterios operacionales de acuerdo con las reglas generales y los códigos de conducta. Además, estas dos instituciones también han realizado diversos análisis sobre los tipos de accionistas que operan en el marco actual de la compañía, así como el rol relacionado que pueden desempeñar para obtener el rendimiento de la compañía en la que han invertido. La posibilidad de realizar inversiones financieras en tiempo real gracias a la intervención de mediadores (inversores institucionales) ha cambiado enormemente la idea del accionista que ha caracterizado y distinguido a la corporación pública de otras formas corporativas. Como resultado, los roles y los principios del gobierno corporativo se alteraron (Commission, 2011; Organisation for Economic Co-operation and Development, 2004).

Es evidente la importancia de desarrollar pautas capaces de disciplinar la relación clásica accionistas-directores, así como el principio de su función operativa. También se debe reconocer que tanto los principios de la OCDE como el Reglamento de la Comisión Europea han enfatizado las características que distinguen al sistema basado en el mercado. Más específicamente, las regulaciones emitidas por la Unión Europea a través de muchas directivas han tenido como objetivo proteger a los accionistas no solo de las decisiones de los directores sino también de la gestión de los inversores institucionales (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2004).

Al mismo tiempo, también las directrices expresadas en los Principios de la OCDE de 2004 han subrayado la gran importancia para el papel de los accionistas. De esta manera, los derechos de los accionistas se mejoran para que el abuso de poder por parte de los directores no pueda tener lugar. Estos principios pueden ser útiles para resolver varias cuestiones relacionadas con los temas de transparencia, agencia, poderes de los accionistas y minorías, aunque no tienen un valor autoritario comparable con las Directivas o Recomendaciones de la Unión Europea. De acuerdo con el análisis de las principales innovaciones introducidas por los principios, es importante señalar lo siguiente:

- a. La necesidad de una mejor relación entre directores y partes interesadas;
- b. La mejora de los sistemas de informes y la transparencia;
- c. Independencia de la Junta Directiva y su función de supervisión;

- d. El papel de los inversores institucionales para proteger los derechos de los accionistas.

En relación con este último punto, una investigación amplia realizada por la OCDE ha revelado datos sorprendentes sobre la tendencia de los fondos de inversión, los fondos de pensiones y las compañías de seguros. Ya un análisis de Gonnard, Kim e Ynesta (2008) mostró que en el período 1995-2005 la proporción de los ingresos de los inversores institucionales (llamada institucionalización) se pasa del 110.2% al 162.6%.

Mientras que el aumento de los fondos de inversión ya era evidente en 2005, superando a las compañías de seguros con el 35.7% sobre los activos totales. El grado de desarrollo que caracteriza a los inversores institucionales es solo un pequeño índice de su papel dentro de los sistemas de gobierno y expresa bien la protección particular que necesitan los accionistas (Gonnard et al., 2008).

El análisis comparativo realizado entre el sistema de gobierno en los Estados Unidos de América y el sistema extendido se define como sustancialmente diferente en materia de principios. Con el paso del tiempo, el sistema bancario se ha caracterizado por el papel cada vez más importante de los inversores institucionales en la vida de la empresa. Esto se debe a la importancia relevante que juegan no solo para la operación del mercado de valores, sino también para los innumerables derechos de los inversores. Sin embargo, es posible regular y modernizar el sistema de gobierno solo mejorando la función del accionista -más que la del director- tanto en el sistema basado en el mercado como en el sistema basado en el banco. No obstante, siempre es correcto establecer una regulación precisa sobre el número de consejeros, las competencias y la independencia (Gospel & Pendleton, 2006; Hirota, 2015; Lapavitsas, 2007; Publications, 2011; Wolfson, 2017).

8.2.3. Principios de gobierno corporativo en EE. UU. y en Europa: un análisis comparativo

La tradición científica ha asumido en gran medida que los países de habla inglesa y estadounidense se basan marcadamente en el mercado, mientras que los países europeos como Alemania e Italia, pero también fuera de la Unión Europea, como Japón, sufren una influencia puramente bancaria. Los llamados sistemas basados en el mercado se caracterizan por una presencia predominante de empresas que cotizan en bolsa con dispersión de acciones. Este principio, ha dado lugar a una gran heterogeneidad de accionistas, así como a la concentración de la dirección en manos de los gerentes. Esta es la razón de la importancia del mercado en la vida de las empresas. A través del análisis del mercado, sería posible comprender la evolución de la empresa, luego su buena o mala gestión (Henning, 1994; Lieberman, Nestor, Desai, & Development, 1997; C. A. Mallin, 2011; McCahery, 2002; Walter, 1993).

La segunda definición del sistema externo radica en que el proceso de financiación de la acción se identifica principalmente en el mercado y luego en el exterior. Sin embargo, precisamente debido a esta gestión incontrolable inducida por la abrumadora expansión de los accionistas, en los países de habla inglesa era

casi automática la imposición de disciplinas estrictas para ser incluidos en la lista (Henning, 1994; Lieberman et al., 1997; C. A. Mallin, 2011; McCahery, 2002; Walter, 1993).

Recientemente, han surgido diferentes modelos y teorías para destacar las fortalezas y debilidades del sistema basado en el mercado. Estos son los casos del Modelo Financiero considerando el reflejo directo de la gestión de la empresa en el mercado a la luz de la tendencia de las acciones, el Modelo de Mercado Myopic y la extraña miopía gerencial causada por el mercado bursátil y la Teoría de los Interesados que exalta el papel de las partes interesadas para maximizar el beneficio (Hölscher & Tomann, 2015; Keasey, Thompson, & Wright, 1997; Solomon, 2007).

En los sistemas basados en el mercado la mayoría de los temas controvertidos están cubiertos por la posible manipulación de la gestión de la empresa por parte de los directores que causan desventajas para los accionistas, pero no es el tema principal que presentan los problemas de gobierno corporativo en los países europeos. En el sistema continental europeo, que también incluye a Japón, la presencia de inversores institucionales desempeña un papel predominante en el marco de gobierno corporativo. De hecho, en este sistema particular, los bancos de inversión, las compañías de seguros, los fondos de inversión o las participaciones financieras -los llamados inversores institucionales- han aumentado el número de acciones para retener el capital en el mercado (Balling, Hennessy, & O'Brien, 2013; Clarke, 2017; Mallin, 2016).

En el caso de los sistemas basados en bancos (también llamados sistemas internos) la administración no es subsecuente del mercado en el que opera, sino de aquellas entidades que ingresan fuertemente al capital. Este enfoque también ha llevado a muchos académicos a considerar casos en los que los inversores institucionales podrían convertirse en bloqueadores, con todas las consecuencias negativas que conlleva (Hirota, 2015; Moloney, Ferran, & Payne, 2015).

8.3. Resultados

Se puede observar que los accionistas minoritarios deberían participar más en la vida corporativa. Solo a través de una presencia más activa, interés y participación en la vida corporativa, pueden evitar que sus derechos sean anulados por algunas decisiones gerenciales riesgosas. Hasta que la especulación o el reparto de utilidades logrado por las grandes corporaciones sean los elementos predominantes dentro del circuito de la bolsa internacional, no habrá ninguna mejora en los procesos internos de gobierno y los accionistas nunca podrán proteger sus intereses. El deseo de participar en las empresas cotizadas debe estar impulsado principalmente por abrazar la causa original de la empresa: la producción y la comercialización de un bien o producto. Esta falta de interés es aún más evidente en el caso de la compra de acciones a través de inversores institucionales. Sin una disciplina externa que regule el sistema de votación, o incluso más, sin el interés real de los propietarios de las acciones en recibir información detallada y oportuna, los accionistas minoritarios nunca pueden ser parte activa de la empresa.

De igual forma, se observa que es menester reforzar la disciplina de interés de control para obtener la elección neutral de los directores. En este sentido, cuando se comprende la realidad que distingue a las empresas públicas de distribución de propiedad, también es más fácil comprender las razones y las circunstancias que conducen a la creación de bloques de acciones. La consecuencia obvia es un abuso de los intereses de los accionistas minoritarios en la elección del equipo administrativo y su influencia en él. También en este caso la responsabilidad de tomar decisiones no recaería solo en el liderazgo directivo, sino en la parte de los accionistas mayoritarios con el poder de control. Si las decisiones tomadas por los directores fueran en realidad expresión de un círculo restringido de interés de los accionistas, sería difícil pensar en la responsabilidad de los gerentes, más bien el enfoque debe estar en el círculo de accionistas que los han propuesto y nominado.

En cuanto a los sistemas apropiados para la remuneración de los directores, la verdadera responsabilidad recae en los accionistas. Los principios de remuneración que se han adoptado se basan principalmente en este principio general: alta remuneración = alta fidelidad y alto rendimiento. Sin embargo, la realidad a menudo muestra cómo este postulado es incorrecto. La historia de las grandes corporaciones nos enseñado cómo no es seguro que los gerentes que son generosamente pagados sean realmente fieles a las intenciones de quienes los han nombrado. Por lo tanto, es necesario un sistema de remuneración proporcional que empuje a los gerentes a recibir una buena remuneración en relación con el desempeño corporativo a largo plazo. Por lo tanto, la declaración de la OCDE según la cual los accionistas no deberían mostrar su interés en los contratos de remuneración de los consejeros es inadmisibile.

La presencia de accionistas dentro de la estructura directiva es ahora una práctica más habitual, especialmente en presencia de los bloqueadores. Sin embargo, es extremadamente difícil que haya intereses de los accionistas minoritarios. Recientemente, las organizaciones internacionales han propuesto presentar a una persona designada por el Consejo de Administración que es responsable de la comunicación y del informe a los accionistas durante las reuniones del Consejo de Administración. Estas transferencias de información son extremadamente peligrosas, especialmente cuando los intereses de muchas personas, que tienen un valor sustancial, deben ser protegidos. Por lo tanto, esto debería ser reemplazado por un representante particular directamente propuesto por una Asamblea constituida por los accionistas minoritarios. Entonces, dicha Asamblea tendría el objetivo de representar a todos los accionistas minoritarios que deseen participar en los asuntos importantes de la compañía, pero especialmente para obtener información oportuna para ejercer su derecho de voto. Gracias a su función intermedia entre la empresa y los accionistas, el representante podría ser identificado solo entre los inversores institucionales.

Por otra parte, sobre la información y su sistema se debe considerar una observación esencial que está ampliamente vinculada a los temas de transparencia. De hecho, es más una costumbre nacional que internacional la adopción de códigos especiales

para la información adecuada de la empresa, pero teniendo especial cuidado al tratar con información sensible. Este tipo de información es singular y única debido a su importancia para mantener un tipo de competitividad en el mercado. No obstante, es posible que el principio de comunicación y presentación de informes a los accionistas de forma oportuna y funcional ceda para evitar fugas. Por ejemplo, existe la posibilidad de que la información de interés útil para futuras decisiones de negocios no se filtre porque está camuflada como sensible a los precios.

La identificación de información sensible a los precios debe ser muy clara de acuerdo con el Estatuto y aceptada por los accionistas de tal forma que no haya malentendidos adicionales. Las compañías deben considerar tales medidas para reducir los inconvenientes y problemas del gobierno corporativo.

Las soluciones principales deberían venir a nivel internacional, mediante la disciplina de un sistema económico que en algunos casos tiene características sin escrúpulos. Ese es el caso actual de las grandes corporaciones que atraen capital tanto de accionistas privados como de bancos, sin responsabilidad de sus decisiones, mientras que las pequeñas y medianas empresas tienen que lidiar no solo con un acceso menor al crédito sino también con la desconfianza de los accionistas y los innumerables desafíos que conlleva su modesta realidad.

8.4. Conclusiones

Aunque existen profundas diferencias, el tema de la propiedad y su papel para el equilibrio interno son denominadores comunes entre los sistemas de gobierno estadounidenses y de los países europeos. Las empresas con una propiedad extendida también han tenido un desarrollo profundo en Europa, con todo lo que esto implica. Los problemas relacionados con la función de control del trabajo de los directores y la transparencia gerencial son temas candentes también para el sistema de investigación europeo, pero sin que jueguen un papel clave. Como se observó anteriormente, la macro-área europea se caracteriza por un sistema bancario debido a la influencia de los inversores institucionales. Esta peculiaridad ha llevado a las organizaciones internacionales, como la OCDE pero también a la Unión Europea, a investigar las conexiones específicas existentes entre empresas, inversores institucionales y accionistas. La investigación ha demostrado que el principio de poder, que es la base de la existencia de los inversores institucionales, a veces puede ser un arma de doble filo. Este postulado, ya explicado analizando los Principios de la OCDE y las Directivas de la Unión Europea, gana más fuerza si consideramos cuánto puede ser perjudicial para los accionistas remitir su poder de representación a las compañías de gestión del ahorro, compañías de seguros o bancos de inversión. De hecho, la protección del accionista se ve amenazada siempre que se ejerza el derecho al voto sin ninguna disposición particular del accionista mismo.

Este principio es válido también en aquellos países que operan en un contexto de mercado en el que los directores expresan un poder casi absoluto. La supervisión y control de la administración a través del derecho al voto es la función clave de los

accionistas dentro de una corporación: también es más importante que el control realizado por los directores independientes.

Esta función se introdujo solo para evitar la no participación de los accionistas en la vida de la empresa. Entonces, parece lógico pensar que el origen del problema no es causado por los directores. Es innegable que tienen una función muy importante, que a menudo se omite para buscar beneficios personales. Sin embargo, es incorrecto considerarlos como algo negativo. Si los accionistas no van a ser los primeros en controlar la tendencia de la empresa día a día, no será posible llevar a los gerentes hacia una conducta ética, lejos de decisiones inescrupulosas que a veces pueden ser perjudiciales no solo para los accionistas sino también para la compañía en sí misma. De lo contrario, las medidas relativas al gobierno corporativo siempre serán más necesarias, pero estarán lejos de la realidad que caracteriza al sistema económico, productivo y financiero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arsalidou, D.** (2015). *Rethinking Corporate Governance in Financial Institutions*. Nueva York, EE.UU.: Taylor & Francis.
- Balling, M., Hennessy, E., & O'Brien, R.** (2013). *Corporate Governance, Financial Markets and Global Convergence*. Londres, Reino Unido: Springer US.
- Cargill, T. F.** (2017). *The Financial System, Financial Regulation and Central Bank Policy*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Chew, D. H., & Gillan, S. L.** (2009). *U.S. Corporate Governance*. Nueva York, EE.UU.: Columbia University Press.
- Clarke, T.** (2017). *International Corporate Governance: A Comparative Approach*. London and New York: Taylor & Francis.
- Commission, E.** (2011). *The EU Corporate Governance Framework: Green Paper*. Bruselas, Bélgica: Publications Office of the European Union.
- European Corporate Governance Institute.** (2016). Index of codes. Recuperado de: http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php
- Gonnard, E., Kim, E. J., & Ynesta, I.** (2008). Recent Trends in Institutional Investors Statistics. Recuperado de: <http://search.oecd.org/std/fin-stats/42143444.pdf>
- Gospel, H. F., & Pendleton, A.** (2006). *Corporate Governance and Labour Management: An International Comparison*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Henning, C. R.** (1994). *Currencies and Politics in the United States, Germany, and Japan*. Washington, D.C., EE.UU.: Institute for International Economics.
- Hirota, S.** (2015). *Corporate Finance and Governance in Stakeholder Society: Beyond Shareholder Capitalism*. London and New York: Taylor & Francis.
- Hölscher, J., & Tomann, H.** (2015). *Palgrave Dictionary of Emerging Markets and Transition Economics*. Basingstoke, Reino Unido: Palgrave Macmillan UK.
- Jackson, G.** (2010). *Understanding Corporate Governance in the United States*. Dusseldorf, Alemania: Hans-Böckler-Stiftung.
- Keasey, K., Thompson, S., & Wright, M.** (1997). *Corporate Governance: Economic and Financial Issues*. Oxford, Reino Unido: OUP Oxford.
- Lapavitsas, C.** (2007). *Beyond Market-Driven Development: Drawing on the Experience of Asia and Latin America*. London and New York: Taylor & Francis.
- Lieberman, I. W., Nestor, S., Desai, R. M., & Development, O. E. C.** (1997). *Between State and Market: Mass Privatization in Transition Economies*. Washington, D.C., EE.UU.: World Bank.
- Mallin, C.** (2016). *Corporate Governance*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Mallin, C. A.** (2011). *Handbook on International Corporate Governance: Country Analyses*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.

- McCahery, J.** (2002). *Corporate Governance Regimes: Convergence and Diversity*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Moloney, N., Ferran, E., & Payne, J.** (2015). *The Oxford Handbook of Financial Regulation*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- New York Stock Exchange.** (2013). 303A.00 Corporate Governance Standards: 303A.00 Corporate Governance Standards. Recuperado de: http://wallstreet.cch.com/LCMTools/PlatformViewer.asp?selectednode=chp_1_4_3&manual=%2Fflcm%2Fsections%2Fflcm-sections%2F
- Organisation for Economic Co-operation and Development.** (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing.
- Publications, S.** (2011). *SAGE Brief Guide to Corporate Social Responsibility*. Thousand Oaks, London, New Delhi and Singapore: SAGE Publications.
- Sarra, J.** (2011). *Corporate Governance in Global Capital Markets*. UBC Press.
- Solomon, J.** (2007). *Corporate Governance and Accountability*. Chichester, Reino Unido: Wiley.
- U.S. Securities and Exchange Commission.** (2013). The Laws That Govern the Securities Industry. Recuperado de: <https://www.sec.gov/answers/about-lawsshtml.html#sox2002>
- Walter, I.** (1993). *High Performance Financial Systems: Blueprint for Development*. Singapore: ASEAN Economic Research Unit, Institute of Southeast Asian Studies.
- White, L. A.** (2016). *Modern Capitalist Culture*. London and New York: Taylor & Francis.
- Wolfson, M. H.** (2017). *Financial Crises: Understanding the Postwar U.S. Experience*. Londres, Reino Unido: Taylor & Francis.

CAPÍTULO IX: EL SISTEMA DE NÓMINA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO

Un sistema de nómina consiste en la realización del pago a los trabajadores de una organización de acuerdo con su nivel de productividad. Mientras que la nómina es la lista de empleados de una empresa y la cantidad de dinero que se pagará a cada uno de ellos. Antes del advenimiento del sistema de nómina, había lo que se denominaba compensación de lo que se estaba prestando. Es decir, un trabajo o bienes que fueron utilizados para pagar el trabajo. Pero desde el advenimiento del dinero se ha vuelto necesario hacer un trabajo acorde, con un valor monetario real. Esto condujo al sistema de nómina, donde la remuneración de los empleados se puede tabular en papel mostrando sus emolumentos totales. Por lo tanto, el pago de sueldos y salarios en la nómina se ha convertido en la práctica habitual en organizaciones o instituciones terciarias en el país para remunerar a sus empleados. Según las teorías económicas, se dijo que la recompensa del trabajo o los servicios es el salario (Bragg, 2015).

La regla básica en la mayoría de las organizaciones es que cada empleado debe recibir un pago al final de sus horas de trabajo, ya sea a diario, semanalmente o mensualmente. Un sistema eficiente de sueldos y salarios es esencial para mantener la cooperación continua de la fuerza de trabajo (Bragg, 2015).

El pago de cada empleado debe hacerse en una explicación detallada del cálculo utilizado para determinar la cantidad neta recibida por el empleado. El sistema de nómina debe ser capaz de procesar los datos de entrada, como el nombre del empleado, número de seguro social, fecha de trabajo, tasa de pago, horas extras e impuestos, para producir resultados exactos del cronograma de pagos, cheques, registro de pagos, retención o beneficiario impuestos, declaraciones e informes a las agencias gubernamentales apropiadas (Bragg, 2015).

La tarea de contabilizar la nómina es, por lo tanto, importante. Sin embargo, se complica por las leyes federales y estatales que requieren que los empleadores mantengan cierta información específica en los registros de nómina, no solo para la organización sino también para el empleado, y el reporte debe ser remitido, en su caso, a los cuerpos apropiados (Bragg, 2015).

Además, debe haber un sistema eficiente y efectivo de protección contra el pago en exceso y el pago a empleados ficticios, y la continuación del pago a las personas jubiladas o los funcionarios que han finalizado sus responsabilidades.

Por lo anterior, el objetivo de este capítulo es analizar el sistema de nómina en la administración del sector público debido a que los pagos de sueldos y salarios son un factor clave para mejorar el desempeño laboral y en consecuencia que se alcancen los objetivos de una organización. Por ello, se realiza una revisión de la literatura para comprender y resaltar los diversos métodos de preparación de nómina.

9.1. Metodología

La metodología de este capítulo tiene un enfoque descriptivo y cualitativo porque se realiza una revisión de la literatura con el objetivo de analizar los sistemas de nómina en la administración del sector público. La literatura consultada proviene especialmente de libros revisados por pares. Algunos autores son citados en más de una ocasión debido a su relevancia para la conformación del presente capítulo.

9.2. Revisión de la literatura

9.2.1. Contexto legislativo

A diferencia de muchas disciplinas donde una sola pieza de legislación primaria o un pequeño número de leyes interrelacionadas pueden proporcionar un marco convincente y efectivo dentro del cual operar, generalmente hay muchos instrumentos legislativos primarios y regulaciones secundarias, así como una plétora de acuerdos laborales y variaciones contractuales que afectan las nóminas y el manejo de la nómina. El trabajo de las unidades operativas de nómina a menudo puede complicarse aún más resolviendo conflictos involuntarios. La mayoría de la legislación nacional parte de la premisa básica de que todos los emolumentos personales están sujetos al impuesto sobre la renta; sin embargo, la lista de exenciones suele ser larga, y abarca, por ejemplo, reembolsos de gastos y residentes expatriados. La situación se vuelve más compleja para la unidad operativa de nómina cuando existen relaciones contractuales separadas que se encuentran fuera de los términos y condiciones normales del empleo en el servicio público. El entorno legislativo se complica aún más por la existencia de instrumentos subnacionales (las tasas de impuestos suplementarios subnacionales son comunes en toda Europa y en países más grandes como los Estados Unidos) (Monks, 2013) however, comparisons are presented between the different management approaches adopted in various countries, with a view to identifying both the shortcomings in some of the more traditional methods and the evolution of good and best practices. The chapter considers the overall financial and fiscal impact of payrolls and suggests how payroll operations need to be conducted in terms of their accuracy, timeliness and compliance with other requirements, irrespective of the stage of development of public financial management (PFM).

Resistir la tentación de incluir niveles inapropiados de detalle en la legislación primaria a menudo ha demostrado ser un desafío para los legisladores en muchos países. Las tasas salariales, las bandas impositivas, los derechos de sobretiempo, las horas de trabajo e incluso conceptos tales como la elegibilidad de promoción y los incrementos automáticos se pueden encontrar en la legislación primaria. Lamentablemente, rara vez se tienen en cuenta las complejidades del proceso de nómina al formular legislación o en negociaciones periódicas con grupos de negociación en el lugar de trabajo. El éxito de los grupos de negociación individuales en diferentes momentos, con demasiada frecuencia, puede descubrirse en muchas nóminas del servicio civil, donde grupos separados de empleados han alcanzado habilidades, antigüedad

u otras diferencias, con una serie de concesiones, elegibilidad y tasas de pago a menudo desconcertantes. Este enfoque crea un entorno engorroso e inmanejable que es intrínsecamente resistente al cambio, complejo y costoso de administrar (Monks, 2013) however, comparisons are presented between the different management approaches adopted in various countries, with a view to identifying both the shortcomings in some of the more traditional methods and the evolution of good and best practices. The chapter considers the overall financial and fiscal impact of payrolls and suggests how payroll operations need to be conducted in terms of their accuracy, timeliness and compliance with other requirements, irrespective of the stage of development of public financial management (PFM).

La opción preferida para la eficacia y eficacia operativa es colocar la mayoría de la legislación sobre nómina en el ámbito de las reglamentaciones secundarias, dejando un conjunto de principios rectores consagrados en la legislación primaria. Además, una rigidez excesiva en las estructuras puede ser un enemigo de la dotación de personal eficiente, y esto es particularmente aplicable al marco legislativo que sustenta las estructuras de la función pública y la nómina (Monks, 2013) however, comparisons are presented between the different management approaches adopted in various countries, with a view to identifying both the shortcomings in some of the more traditional methods and the evolution of good and best practices. The chapter considers the overall financial and fiscal impact of payrolls and suggests how payroll operations need to be conducted in terms of their accuracy, timeliness and compliance with other requirements, irrespective of the stage of development of public financial management (PFM).

9.2.2. Administración de sueldos y salarios

Las actividades y obligaciones relacionadas con el empleo, la colocación, el reclutamiento, la promoción, la transferencia y el despido de los empleados normalmente se llevan a cabo por departamentos separados denominados como departamento de personal, departamento administrativo, departamento de establecimiento u oficina de bienestar del personal (Bose, 2012; Dessler, 2001; Hernández & Castro, 2014).

En sectores privados la determinación de sueldos y salarios se realiza generalmente mediante negociación conjunta, entre los propietarios y los representantes de los empleados (sindicatos). La determinación de estos en el sector público (instituciones educativas inclusivas) generalmente es presentada por el Gobierno y las Uniones Sindicales.

En el departamento que es responsable de la administración de sueldos y salarios y asuntos relacionados se encuentran profesionales que están bien informados en asuntos administrativos de personal, tales como sueldos, negociaciones, incentivos y beneficios complementarios (Bank, 2014; Dessler, 2001).

También puede ser que, en el sector público, en el que se incluyen las instituciones terciarias, el gobierno federal sea la única determinación de sueldos, salarios y prestaciones. El principal determinante de sueldos y salarios incluye, entre otros, los siguientes:

1. Habilidad para pagar
2. Salarios comparables
3. Costo de la vida
4. Regulación gubernamental
5. Equidad en salarios y relación salarial
6. Productividad

Los determinantes anteriores de sueldos y salarios podrían analizarse de la siguiente forma: capacidad de pago: la condición financiera del empleador es uno de los criterios importantes que determinan los sueldos y salarios pagados a su fuerza de trabajo. Según el Gobierno, la naturaleza de las exportaciones del país con su mercado internacional impredecible se basa en general en los ingresos no reconocibles para el pago de sueldos y salarios. Los empleadores y el gobierno también suelen tener en cuenta la estructura salarial en el sector privado para fijar los salarios de su fuerza de trabajo (Bose, 2012; Dessler, 2001; Hernández & Castro, 2014; Holley & Jennings, 1983, 1987).

No hay duda de que el costo de la vida ha sido y seguirá siendo un factor importante, cuando el costo de vida está aumentando habrá presiones de los trabajadores para ajustar la estructura salarial existente de la reducción de los salarios reales (Mondy & Noe, 2005).

9.2.3. Beneficios adicionales y administración de salarios

Los beneficios complementarios cubren el pago fuera del ámbito de los sueldos y salarios que incluyen, entre otros, vivienda, transporte, alimentos, gastos médicos, etc. (Banfield & Kay, 2012)

La principal característica distintiva de los beneficios complementarios es que constituyen privilegios y no derechos. En el sector privado, las organizaciones lo determinan, tomando en consideración sus recursos disponibles y el marco de beneficio social para que los trabajadores mejoren el rendimiento y la motivación. A diferencia del sector público, donde los beneficios adicionales son determinados por el gobierno federal, los estados y recientemente los gobiernos locales (Banfield & Kay, 2012; Mondy & Noe, 2005).

9.2.4. Tipos de beneficios complementarios

Pagar es el valor del trabajo según el nivel de responsabilidad y su grado de dificultad. Entonces se puede decir que el pago es la combinación del valor de los salarios o sueldos básicos más los beneficios complementarios. Por lo tanto, es importante señalar que los sueldos y salarios por sí solos no constituyen un salario. Algunos de los beneficios adicionales aplicables al sector público y las instituciones de educación superior se clasifican en un beneficio marginal general y otros son exclusivos para el personal docente de las instituciones de educación. (Banfield & Kay, 2012; Dessler, 2001; Hernández & Castro, 2014; Mondy & Noe, 2005; Petrei, Montero, & Maraviglia, 1989).

Generales: los beneficios complementarios en esta categoría incluyen:

1. Subsidio de alquiler
2. Permiso de transporte
3. Subsidio de utilidad
4. Subsidio alimenticio
5. Médico
6. Bonificación sin accidentes, solo para conductores
7. Bonificación
8. Subsidio por horas extras
9. Permiso de desplazamiento
10. Subsidio especial

Personal docente: los beneficios adicionales de esta categoría solo se pagan a los miembros del personal académico de las instituciones de educación superior. Los beneficios son:

1. Asignaciones de diario
2. Gastos de enseñanza
3. Subsidios de supervisión de exámenes

9.2.5. Esquema de remuneraciones e incentivos

La remuneración es el total de las ganancias monetarias de un empleado. Por lo tanto, consiste en cualquier salario por hora o pago diario, pagos semanales o mensuales, pago por resultados y otros incentivos financieros recibidos a intervalos regulares, semanales o mensuales. Los incentivos, por otro lado, son arreglos de naturaleza financiera (monetaria) o no monetaria recibidos para estimular los esfuerzos y la efectividad de los empleados. (Banfield & Kay, 2012; Dessler, 2001; Hernández & Castro, 2014; Mondy & Noe, 2005; Petrei et al., 1989).

Es importante señalar que los sueldos y salarios ofrecen un mayor margen para la reducción de costos que prácticamente cualquier otro gasto, por lo que la gerencia debe esforzarse continuamente para mejorar la eficacia laboral y así reducir los costos laborales. Dado que el empleado es un factor real en el control de los costos, cada sistema de remuneración debe diseñarse para alentar a cada empleado a hacer su mejor esfuerzo. El pago de la tasa salarial mínima parece generar un costo laboral, pero generalmente no es así porque los salarios altos tienden a afectar a los mejores trabajadores y la aplicación de incentivos da un aliento adicional para aumentar la producción y el desempeño general de los empleados (Dorn, 2016; Kumar, 2010).

La actitud de los trabajadores hacia los diferentes métodos de remuneración es de suma importancia. Muchos empleadores se oponen a los planes de incentivos basados en el hecho de que el aumento en la eficiencia del empleado redundará en redundancia y, en consecuencia, provocará el despido. Además, es esencial relacionar las remuneraciones con el tiempo y la productividad en el sector privado,

y que las políticas de sueldos y salarios se diseñen de tal forma que los diferentes tipos y grados de mano de obra se paguen adecuadamente por sus habilidades, capacidades y experiencias. Si los empleadores de mano de obra deben obtener el máximo beneficio del esfuerzo de su trabajador, deben hacerlo mediante una buena gestión, crear confianza mutua y satisfacción y proporcionar todas las instalaciones y materiales necesarios para trabajar. Como se explicó anteriormente, los incentivos son una combinación de recompensa financiera y no financiera otorgada a los empleados para estimular su esfuerzo y eficiencia. Ciertos incentivos comúnmente usados son (Banfield & Kay, 2012; Bose, 2012; Dessler, 2001; Hernández & Castro, 2014; Holley & Jennings, 1983; Kumar, 2010; Mondy & Noe, 2005):

- a. Pago de la bonificación por vacaciones
- b. Pago de salario mientras se encuentra en licencia de estudio
- c. Pago de molestias y subsidios de viaje mientras se publica en un lugar diferente
- d. Pensión y propina después del año de servicio
- e. Gastos de investigación y desarrollo
- f. Asignación de diario o periódico

La gama de incentivos no monetarios es extremadamente amplia. Sus objetivos son hacer que el empleo sea atractivo y atractivo para los empleados. Los incentivos no monetarios se pueden proporcionar gratis o puede haber una contribución parcial del empleado.

Algunos de estos incentivos son los siguientes (Hax & Majluf, 2004; Malhotra, Martínez, & Rosales, 2004; Moreno, 2014; Puchol, 2007):

- a. Educación
- b. Salud
- c. General

Educativo: incentivos para que el personal sea apoyado en sus estudios. Esto podría hacerse a tiempo parcial o completo, mientras que los sueldos de las asignaciones del empleado se pagan con regularidad. El personal también puede disfrutar de subsidios de autoeducación o educación.

Salud: debe haber instalaciones de primeros auxilios disponibles para el personal. También la otorgación de préstamos al personal que tiene problemas médicos complicados. Los medicamentos se pueden vender en las clínicas de la organización o institución a precios subsidiados.

General: el incentivo general incluye, instalaciones deportivas y recreativas, comedores, asistencia financiera o de otra índole con respecto al subsidio de vivienda y fondos.

9.2.6. *Sistemas de remuneraciones*

En general, hay tres sistemas básicos o métodos de remuneración comúnmente utilizados por la organización y los establecimientos (Rajasekaran, 2011; Senthilkumar, Maruthamuthu, & Kannaiah, 2015). Estos son:

- a. Tasa de tiempo
- b. Precio por pieza
- c. Sistema de bonificación premium
- d. Tasa de día y
- e. Pago por resultado

El sistema de sueldos como parte interna del sistema de contabilidad global es un sistema dentro de un sistema. Por lo tanto, a menudo se sugieren varios tipos de control; el control salarial y el control de pagos. Las diferentes etapas del flujo de trabajo en algunos puestos de servicio y su relevancia se clasifican de la siguiente forma:

Los procedimientos de control salarial a menudo incluyen de forma general una serie de elementos, tales como:

Registros de control adecuados como formularios de control de variación, comprobante de nómina, aviso de deducción del sueldo, anticipos de pagos bancarios, etc., es decir, para controlar y proporcionar evidencia de aprobación y exactitud de los montos calculados como el vencimiento del pago.

Procedimientos que rigen los procesos de preparación de nómina, por ejemplo, apertura de nuevas tarjetas, introducción de variaciones, redacción de nóminas, redacción de resumen, etc., para garantizar que no se introduzcan datos no autorizados o se realicen modificaciones innecesarias.

Disposiciones para desalentar los pagos en efectivo a los funcionarios superiores para que los pagos salariales se puedan realizar mediante cheque.

El personal a cargo de la sección de salarios en cualquier organización considerará necesario elaborar un marco de tiempo para cada mes. El programa mostrará las fechas específicas de cada cosa como el ejercicio de variación de tratamiento más cercano, las fechas en las cuales la publicación de los registros de emolumentos personales comenzará y finalizará. La fecha de cierre de todas las entradas a los comprobantes de pago completados y la fecha en que todos los comprobantes de pago deben enviarse a la Auditoría Interna y a la Oficina (Banfield & Kay, 2012; Dessler, 2001; Dorn, 2016; Kumar, 2010; Malhotra et al., 2004; Mondy & Noe, 2005; Moreno, 2014; Puchol, 2007). Ahora se puede examinar la transacción básica de los procedimientos salariales de la siguiente manera:

Formularios de emolumentos de personal. En cada comienzo de año, cada jefe de sección envía las listas de todos los oficiales de su departamento a la sección de salarios del jefe de salarios. Las mismas listas deben enviarse junto con los formularios individuales de emolumento personal al departamento del jefe de

finanzas y suministros (jefe de cuentas), normalmente se solicita que las listas y la información se emitan en una circular el año anterior.

Tarjetas de emolumentos de personal. Cada año se abren nuevas tarjetas de emolumentos personales con la información así suministrada en los formularios e igualmente de las tarjetas de emolumentos personales anteriores para un registro permanente de los salarios y asignaciones y los cambios que los afectan de vez en cuando (Banfield & Kay, 2012; Dessler, 2001; Holley & Jennings, 1983, 1987; Mondy & Noe, 2005; Sison, 1991).

9.2.7. Grupo de registro

El proceso de preparación de nómina comienza con el registro de grupo debido a su importancia. El registro se puede describir como un resumen conciso para la sección de sueldos y salarios. Todas las tarjetas de emolumentos personales abiertas se registrarán en orden alfabético en el registro del grupo que luego se enviará al departamento de auditoría interna. Cuando este registro no está en uso, deben protegerse adecuadamente contra el uso no autorizado manteniéndolos en un armario o caja fuerte a prueba de archivos (Banfield & Kay, 2012; Dessler, 2001; Dorn, 2016; Kumar, 2010; Malhotra et al., 2004; Mondy & Noe, 2005; Moreno, 2014; Puchol, 2007).

9.2.8. Consejo de variación salarial

Esta es una de las funciones de la sección de personal y establecimientos de una organización que comunica a la sección de sueldos y salarios cualquier variable que pueda afectar las nóminas de un mes determinado. El asesoramiento de variación salarial se vuelve muy necesario cuando un empleado es nombrado recientemente, promovido, actualizado, interino, transferido, terminado o reasignado a una cita. El asesoramiento de variación salarial suele constar de cinco copias y se distribuye de la siguiente forma (Onyekpere, Onyegu, & Okerefor, 2005):

- i. Sección de salario
- ii. Sección de auditoría
- iii. Sección de control de variación
- iv. Archivo de variación (departamento de personal)
- v. Copia de archivo personal del empleado

9.2.9. Nómina

Después de explicar brevemente la organización de la sección de nómina, se puede considerar la preparación del balance salarial para cualquier mes dado. Este sistema se define como el método escrito a mano y de varios puestos por el cual se ingresan las ganancias mensuales y las deducciones de las tarjetas de los emolumentos personales.

Es el pago emitido por duplicado. Los comprobantes de pago se recaudan para cubrir el total de cada tipo de deducción realizada para el mes según los comprobantes

de nómina salarial. Se preparan comprobantes por separado para cada tipo de deducción debidamente adjuntados con un aviso de deducciones que proporciona detalles sobre cómo se obtuvieron las deducciones (Bragg, 2005, 2015; González Rabanal, Del Castillo Torres, Robledo de Dios, Martínez del Fresno, & Desongles Corrales, 2003; Vico, 2009).

El último certificado de pago solo se puede emitir cuando un funcionario se transfiere a una nueva organización o al nivel interestatal. Toda la información que está disponible tanto en las tarjetas de emolumentos personales como en los archivos se puede extraer de los certificados y se adjunta una copia duplicada de la tarjeta de emolumentos personales con los detalles del mes en que se pagó por última vez al funcionario (Bragg, 2005, 2015; González Rabanal et al., 2003; Vico, 2009).

La función que desempeña la administración salarial en cualquier organización es ver que se establezca un sistema ideal de nómina para garantizar que no haya sobrepago ni pago a corto del salario del empleado (Dessler, 2001; Mondy & Noe, 2005).

9.2.10. Los suelos de la cuenta

Es un hecho conocido que la nómina salarial es un memorándum que enumera a los empleados de una empresa u organización (no forma parte de los registros contables) y establece su salario bruto y el salario neto final. Para incluir el contenido de la nómina salarial en los registros contables normales, generalmente se genera un diario (Bloomsbury Publishing, 2009; Fischer, Tayler, & Cheng, 2007).

Desde el diario, las cuentas respectivas se pueden publicar en el libro contable apropiado. El monto contabilizado en la cuenta de salarios siempre debe ser igual al salario bruto, mientras que el monto asignado a los sueldos y salarios pagaderos siempre será igual al salario neto. Cuando se efectúan pagos, el libro de efectivo se acreditará, mientras que la cuenta del salario a pagar se debitará por la presente anulando la entrada de crédito registrada anteriormente. Con préstamos y anticipos del personal, libros contables o empleados afectados, es decir, el Sr. A; B y C se acreditarán para eliminar parte o todo el préstamo recibido por dicho personal antes adeudado a su cuenta (Bloomsbury Publishing, 2009; Fischer et al., 2007).

Finalmente, para mejorar la eficiencia en la unidad de nómina y minimizar la incidencia del fraude de nómina en una organización, se recomiendan los siguientes procedimientos (Bloomsbury Publishing, 2009; Bragg, 2005; Fischer et al., 2007; Rajasekaran, 2011; Senthilkumar et al., 2015; Vico, 2009):

- a. Los empleados de contabilidad en las oficinas de nómina deben estar expuestos a una capacitación periódica adecuada
- b. Debe haber un personal superior cuya responsabilidad sea verificar las planillas de nómina al final de cada operación
- c. La lista del personal debe actualizarse trimestralmente
- d. Debe haber un registro de personal que contendrá:
 1. Nombres de todo el personal a pagar

2. Cada empleado debe mantener un registro de todos los nombres de las personas para las que prepara el salario

Además, se atenderán las siguientes recomendaciones:

- a. En ninguna circunstancia los nombres en la nómina deben diferir de los nombres en el registro
- b. Cualquier adición en el registro e implícitamente en la nómina debe ser iniciada por el oficial que realiza el control o por el Gerente de Finanzas
- c. Todos los registros deben mantenerse con el contador o el Gerente de Finanzas
- d. La preparación del salario, para un departamento en particular, no debe ser permanente
- e. Del mismo modo, debe haber más de uno o dos oficiales de control, que también rotarán el departamento de cheques por departamento.
- f. Todos los nombres en la nómina deben verificarse junto con las tarjetas de registro de pago debidamente autorizadas

Se reconocen tres situaciones posibles que pueden llevar a una interrupción temporal en el servicio, a saber:

- a. Dejar el servicio debido a mala salud y ser posteriormente reintegrado
- b. Dejar el servicio de una agencia voluntaria y ser posteriormente empleado en el servicio público
- c. Renunciar con el propósito de continuar estudios y ser subsecuentemente empleado

En cada uno de los casos anteriores, la interrupción del servicio no se tendrá en cuenta para el cálculo del servicio pensionable.

9.3. Resultados

La administración de la nómina del servicio público es una responsabilidad financiera y fiscalmente importante; que en cada país es diferente, única y típicamente compleja; la tarea de gestión tal vez se esté complicando a medida que las formas de empleo y de remuneración se diversifican para adaptarse a las cambiantes necesidades financieras, gerenciales, del personal de prestación de servicios (e incluso políticas); y los nuevos sistemas y enfoques de tecnologías de información proporcionan herramientas que pueden ayudar a que la función de nómina opere de manera efectiva y eficiente que en el pasado, siempre que se desarrolle e implemente cuidadosa y profesionalmente. (Allen, Hemming, & Potter, 2013).

Los elementos esenciales de la administración efectiva de la nómina, en un sentido más amplio, no cambian. En primer lugar, y como una condición necesaria para

cualquier sistema de gestión eficaz, la derivación y la entrega de la nómina del sector público debe enraizarse en un marco legislativo sólido. El equilibrio debe ser cuidadosamente alcanzado: firme en lo básico consagrado en la legislación primaria; flexible en las regulaciones secundarias para hacer frente a las cambiantes necesidades del mercado laboral y los modelos de entrega del sector público; y amplio en visión y estructura para acomodar la participación de sindicatos, intereses locales y otros grupos similares (Allen et al., 2013).

En segundo lugar, determinar la nómina salarial anual del sector público es ahora y para siempre una tarea presupuestaria central, ya sea en un entorno de gobierno central, regional o local. La lucha entre los ministerios de línea que buscan mejorar o mantener los niveles de servicio, el ministerio de finanzas tratando de reducir o reducir los gastos públicos y los sindicatos u otros grupos que promueven los intereses de los empleados es intemporal. Cómo se resuelve depende de las circunstancias fiscales y financieras y de la estructura institucional de cada país. Y cuanto más variados sean los términos del empleo en el sector público y los modelos de prestación de servicios públicos, mayor será la complejidad. Pero bajo cualquier marco institucional, financiero y de entrega, el desafío clave no cambia: el trabajo analítico debe conducir a una comprensión firme de lo que la combinación de reglas y regulaciones existentes sobre la estructura del servicio civil y los niveles de personal acordados tendrán en ambos costos unitarios y el número total de personal o la factura salarial del sector público. A su vez, eso debe llevar a un acuerdo de todas las partes, que puede y debe incluirse de forma transparente en la provisión presupuestaria para la nómina del sector público (Allen et al., 2013).

Es menester que la mayoría de las nóminas actuales cuenten con el respaldo de sistemas confiables y adecuados para la recopilación de datos, el cálculo de la nómina y la gestión de los desembolsos, por medio del uso de las tecnologías de la información. Tales reformas pueden tener un impacto significativo en la nómina, ya sea en la transformación del proceso o la automatización y las mejoras en la gestión de los recursos humanos (Allen et al., 2013).

Las reformas deben tener en cuenta las implicaciones para la nómina del sector público, con el corolario de que quienes representan los intereses de la gestión de nómina deberían participar en proyectos de reforma más amplios desde el principio. Además, cualquiera que sea la ruta que se elija, se necesita una gestión profesional y experiencia ajenas a la unidad de gestión de nómina o el propio departamento, además de tener un patrocinador prominente dentro de esa unidad o departamento para impulsar la reforma. Asimismo, el énfasis debe estar en asegurar y garantizar la calidad y confiabilidad de los datos, ya sea que se necesite para recursos humanos, administración financiera u otros propósitos (Allen et al., 2013).

Si bien no hay premios y pocos elogios para que la nómina sea correcta, el impacto negativo de no hacerlo puede ser considerable. Una legislación y regulación inequívoca y un enfoque continuo en la calidad de los datos, junto con un personal metódico y concienzudo, son los factores clave para lograr que la nómina funcione correctamente en todo momento (Allen et al., 2013).

9.4. Conclusiones

Los municipios del gobierno y las agencias del sector público representan un entorno único en lo que respecta al control de la nómina. Mucho más que una entidad privada típica, las finanzas de organismos públicos o gubernamentales están bajo escrutinio, por lo que sus sistemas de cálculo de nómina e impuestos deben ser increíblemente precisos y en estricto cumplimiento con las leyes y regulaciones locales, estatales y federales. Si bien las entidades públicas comparten muchos de los mismos desafíos que las entidades privadas cuando se trata de la administración de las nóminas, hay algunas circunstancias que las entidades públicas deben abordar y que son completamente inexistentes en el sector privado.

En este capítulo se analizó el sistema de nómina en la administración del sector público debido a que los pagos de sueldos y salarios son un factor clave para mejorar el desempeño laboral y en consecuencia que se alcancen los objetivos de una organización. Es importante destacar que se necesitan sistemas de nómina flexibles para adaptarse a cambios rápidos en la legislatura, así como la capacidad para admitir bases de datos enormes y permitir a los usuarios recuperar datos rápidamente en cualquier momento. Para ello, se requiere una documentación adecuada y un mantenimiento de registros preciso. Por todo esto, es necesario que se conozcan los métodos tradicionales para llevar un registro y control de la nómina, pero eventualmente ir migrando a los nuevos sistemas de información para realizar de forma eficiente todos los procesos.

Finalmente, se recomienda profundizar en el tema, en un contexto específico, porque este capítulo brinda bases muy generales para dar a conocer el tema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, R., Hemming, R., & Potter, B.** (2013). *The International Handbook of Public Financial Management*. Basingstoke, Reino Unido: Palgrave Macmillan UK.
- Banfield, P., & Kay, R.** (2012). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford, Reino Unido: OUP Oxford.
- Bank, I. A. D.** (2014). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2014: Innovación en la gestión financiera pública: América Latina y el Caribe 2014: Innovación en la gestión financiera pública*. París, Francia: OECD Publishing.
- Bloomsbury Publishing.** (2009). *Dictionary of Banking and Finance: Over 9,000 terms clearly defined*. Londres, Reino Unido: Bloomsbury Publishing.
- Bose, D. C.** (2012). *PRINCIPLES OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATION*. Delhi, India: PHI Learning.
- Bragg, S. M.** (2005). *Payroll Best Practices*. Nueva Jersey, EE.UU.: Wiley.
- Bragg, S. M.** (2015). *Accounting for Payroll: A Comprehensive Guide*. Nueva Jersey, EE.UU.: Wiley.
- Dessler, G.** (2001). *Administración de personal*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Dorn, N.** (2016). *Controlling Capital: Public and Private Regulation of Financial Markets*. Nueva York, EE.UU.: Taylor & Francis.
- Fischer, P., Tayler, W., & Cheng, R.** (2007). *Fundamentals of Advanced Accounting*. Mason, EE.UU.: Cengage Learning.
- González Rabanal, J. M., Del Castillo Torres, L., Robledo de Dios, T., Martínez del Fresno, J., & Desongles Corrales, J.** (2003). *Cuerpo de Administrativos de Administración General. Comunidad Autónoma de Madrid. Temario Volumen II. E-book*. Sevilla, España: MAD-Eduforma.
- Hax, A. C., & Majluf, A. H. N.** (2004). *ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Hernández, J. O. J., & Castro, E. C.** (2014). *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones*. México D.F., México: Grupo Editorial Patria.
- Holley, W. H., & Jennings, K. M.** (1983). *Personnel management: functions and issues*. Berkeley, EE.UU.: Dryden Press.
- Holley, W. H., & Jennings, K. M.** (1987). *Personnel/Human Resource Management: Contributions and Activities*. Nueva York, EE.UU.: Dryden Press.
- Kumar, R.** (2010). *Human Resource Management: Strategic Analysis Text and Cases*. Nueva Delhi, India: I.K. International Publishing House Pvt. Limited.
- Malhotra, N. K., Martínez, J. F. J. D., & Rosales, M. E. T.** (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

- Mondy, R. W., & Noe, R. M.** (2005). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Monks, B.** (2013). Public Sector Payroll Management. En R. Allen, R. Hemming, & B. H. Potter (Eds.), *The International Handbook of Public Financial Management* (pp. 336–354). Londres, Reino Unido: Palgrave Macmillan UK. doi:https://doi.org/10.1057/9781137315304_16
- Moreno, C. I.** (2014). *Políticas, incentivos y cambio organizacional en la educación superior en México*. México D.F., México: Editorial Universitaria | Libros UDG.
- Onyekpere, E., Onyegu, R., & Okerefor, L.** (2005). *Budget Laws: (selection from Western Nigeria)*. Bloomington, EE.UU.: Socio-Economic Rights Initiative (SERI).
- Petrei, A. H., Montero, M. E., & Maraviglia, A.** (1989). *Ensayos en economía de la educación*. Texas, EE.UU.: Talleres Gráficos Balado.
- Puchol, L.** (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Rajasekaran, V.** (2011). *Cost Accounting: As per the syllabus of B.Com (Hons.)*. Nueva Delhi, India: Pearson Education India.
- Senthilkumar, K., Maruthamuthu, K., & Kannaiah, D.** (2015). *Advanced Cost Accounting*. Nueva Delhi, India.
- Sison, P. S.** (1991). *Personnel and Human Resources Management*. Manila, Filipinas: Personnel Management Association of the Philippines.
- Vico, A. B.** (2009). *Guía práctica de nóminas y seguros sociales: cómo resolver las dudas e incidencias más habituales*. Valladolid, España: Lex Nova.

Economía, Organización y Ciencias Sociales

