

# NOVA

Revista Universitaria de Administración  
Vol. 13, Núm. 22, enero-junio 2021

# 2021



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

**nova** **RU**

Revista Universitaria de Administración  
Vol. 13, Núm. 22, enero - junio 2021



**RU**  
**A**

ISSN: 2007-4042

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

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

Juan Ignacio Camargo Nassar  
*Rector*

Daniel Constandse Cortez  
*Secretario General*

Santos Alonso Morales Muñoz  
*Director del Instituto de Ciencias  
Sociales y Administración*

Jesús Meza Vega  
*Di rector General de  
Comunicación Universitaria*

COMITÉ EDITORIAL  
*Director*

Carlos Jesús González Macías

*Jefa del Departamento de  
Ciencias Administrativas*  
Blanca Lidia Márquez  
Miramontes

COMITÉ EDITORIAL INTERNO:

Luis Daniel Azpeitia Herrera  
Isaac Leobardo Sánchez Juárez  
Jesús Alberto Urrutia de la Garza  
Sergio Ignacio Villalba Villalba

COMITÉ EDITORIAL EXTERNO:

Dr. Alejandro Palafox-Muñoz, Universidad Autónoma de Quintana Roo  
Dr. Daniel Blasco Franch, Universidad de Girona  
Dr. Diego Adiel Sandoval Chávez, Tecnológico Nacional de México-Campus Ciudad Juárez  
Dr. Ismael Manuel Rodríguez Herrera, Universidad Autónoma de Aguascalientes  
Dra. Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo, Universidad de Carabobo  
Dr. Nofal Nagles García, Universidad EAN  
Dr. Raúl Eduardo Cabrejos Burga, Red RADAR de Investigación  
Dr. Rafael Guerrero Rodríguez, Universidad Autónoma de Guanajuato  
Dra. Rebeca Osorio González, Universidad Autónoma del Estado de México  
Dra. Tamara Tatiana Pando Ezcurra, Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
Dra. Vanina Laura Celada, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales  
Dra. Yesenia Mendoza Villalobos, Universidad Autónoma de Chihuahua

novaRua: Revista Universitaria  
de Administración/Instituto de  
Ciencias Sociales y Administración.  
Universidad Autónoma de Ciudad  
Juárez. Ciudad Juárez, Chih.:  
UACJ, 2013 - .  
Vol. 13, núm. 22; 21 cm.

ISSN: 2007-4042  
Semestral

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

HD28 R83 2010

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

Diagramación:

Jesús Gerardo García Arballo

Cuidado de la edición:

Subdirección de Publicaciones

Fotografía de portada:

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

---

NOVARUA. Revista Universitaria de Administración

Vol. 13, núm. 22, es una publicación semestral de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez a través del Instituto de Ciencias Sociales y Administración, que se publica con recursos propios. Domicilio: Av. Universidad y H. Colegio Militar (zona El Chamizal) s/n, CP 32300, Ciudad Juárez, Chihuahua, México, Tels. (656) 688 3800 al 09 (conmutador) extensiones: 3859, 3843, 3949 y 3787. Fax (656) 688 3812. PO Box 10307, El Paso, Texas, USA, 79994.

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

Editor responsable: Carlos Jesús González Macías.

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

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

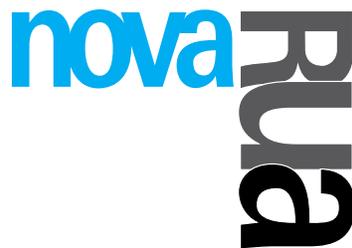
Sitio web: <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/index>

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

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

## ÍNDICE:

<i>Presentación.</i> .....	5
<i>Gobernanza y Política Laboral en México: Opciones ante la precariedad</i>	
<i>Rosa Isabel Medina Parra José María Ramos González</i> .....	7
<i>Obtención de la certificación ISO 9001-2015 bajo condi- ciones de contingencia de pandemia COVID 19. El caso de una microempresa de manufactura en Ciudad Juárez</i>	
<i>Luz Elena Tarango Hernández Diego Adiel Sandoval Chávez Luz Elena Terrazas Mata</i> .....	27
<i>Relación entre el clima escolar y el rendimiento académico en estudiantes de ingeniería industrial</i>	
<i>Juan Carlos Robles Camargo</i> .....	43
<i>El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revisión literaria en el contexto</i>	
<i>Néstor Daniel Varela Medina Guillermo Marín Balcázar</i> .....	85
<i>La problemática del desconocimiento y discriminación de precios por género (pink tax) en Ciudad Juárez</i>	
<i>Frida Fernandez de la Rosa Flor Rocio Ramirez-Martinez</i> .....	102



## Presentación

Presentamos a la comunidad científica internacional su edición número 22, en el período enero-junio 2021. En esta ocasión Revista novaRUA se dedica a una colección de cinco trabajos de colegas de diferentes Universidades. Cada uno de los trabajos ofrece una contribución importante y actualizada para el estudio de las Ciencias Administrativas, de las organizaciones, y de sus áreas afines, se caracterizan por la precisión, el análisis, la documentación y la novedad. Los autores y autoras versan sus trabajos por seis temáticas, y los caminos para entender los problemas actuales de las Ciencias Administrativas.

Desde el ámbito de la administración pública, *Rosa Isabel Medina Parra* y *José María Ramos González*, analizan la incidencia de la gobernanza en la eficacia del Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2020-2024, bajo los efectos de la pandemia del Covid-19.

Otra investigación, aborda el caso de una microempresa de manufactura en Ciudad Juárez enfrentando la disyuntiva de obtención de la certificación ISO 9001-2015 bajo condiciones de contingencia de pandemia Covid-19. En este trabajo *Luz Elena Tarango Hernández*, *Diego Adiel Sandoval Chávez* y *Luz Elena Terrazas Mata*, describen y discuten las experiencias y lecciones en el logro de la certificación en tan adversas circunstancias.

Como se ha observado, las adversidades de los efectos del Covid-19, han influido a la administración de empresas públicas y privadas, entre ellas también se encuentra la gestión del sector educativo, como bien ilustra *Juan Carlos Robles Camargo*, al demostrar que existe relación entre el clima escolar y el rendimiento académico en estudiantes de ingeniería industrial., generando de esta forma un primer acercamiento a las teorías administrativas, y como las mismas son aplicadas en el ámbito académico, definiendo así tres dimensiones (Institucional, Aula e Intrapersonal) en las que se agrupan las 13 categorías que fueron el eje de este estudio.

El siguiente artículo destaca un aspecto determinante para lograr el éxito empresarial, el liderazgo transformacional, expuesto por *Néstor Daniel Varela Medina* y *Guillermo Marín Balcázar*, titulado: El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revisión literaria en el contexto organizacional. En este trabajo se dilucida estrategias para mejorar las capacidades en la administración de las empresas actuales, focalizadas en el sentido de pertenencia de sus colaboradores.

Finalmente, los aportes de *Frida Fernández de la Rosa* y *Flor Rocio Ramirez-Martinez* sobre la problemática del desconocimiento y discriminación de precios por género (*pink tax*) en Ciudad Juárez, en el

cual analizan el desconocimiento que las mujeres de la ciudad tienen acerca de este problema y como está afectando su situación económica.

A manera de síntesis el presente número de la Revista novaRUA, nos muestra la estrategia competitiva como eje articulador en la administración de organizaciones y en la forma de abordar los trabajos de investigación en entornos vulnerables ante la pandemia del Covid-19. Sinceras felicitaciones a todos los y las autores, y nuestro especial agradecimiento por haber participado en nuestra revista novaRua.

**Dra. Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad de Carabobo, Venezuela

# GOBERNANZA Y POLÍTICA LABORAL EN MÉXICO: OPCIONES ANTE LA PRECARIEDAD <sup>1,2</sup>

Governance and Labor Policy in Mexico:  
Options against precariousness

Recibido: 21 de diciembre de 2020

Aceptado: 12 de marzo de 2021

1- Rosa Isabel Medina Parra\*. Grado académico: Doctora en Ciencias Administrativas. Adscripción: El Colegio de la Frontera Norte, Departamento de Estudios de Administración Pública. Correo electrónico: imedina@colef.mx. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7864-1575>. \*autor de correspondencia

2- José María Ramos González. Grado académico: Doctor en Gobierno y Administración Pública. Adscripción: El Colegio de la Frontera Norte, Departamento de Estudios de Administración Pública. Correo electrónico: ramosjm@colef.mx ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6440-6470>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

## RESUMEN

*Las principales aproximaciones a la gobernanza plantean que ésta gira en torno a la eficiente gestión de las políticas públicas. Así, el presente trabajo de investigación se orienta a analizar la incidencia de la gobernanza en la eficacia del Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2020-2024, específicamente bajo el contexto de los efectos de la pandemia del Covid-19; de entre los cuales destacan la desigualdad social y precariedad laboral, cuya agudización afectará el nivel de vida de los grupos en situación de vulnerabilidad en México. Por lo que es fundamental impulsar un modelo de gobernanza que promueva el PSTPS generando alternativas de empleo.*

**Palabras clave:** Gobernanza, Laboral, Precariedad, Política, Covid-19.

## ABSTRACT

*The main approaches to governance suggest that it circles around the efficient management of public policies. Therefore, this research work is aimed to analyze governance incidence in the Sectoral Program for Work and Social Welfare 2020-2024 effectiveness, specifically in the context of Covid-19 pandemic effects; highlighting among are social inequality and occupational precariousness, which sharpening will affect the standard of living of vulnerable groups in Mexico. So, it is essential to impulse a governance model that promotes PSTPS by generating employment alternatives.*

**Keywords:** Governance, Labor, Precariousness, Politics, Covid-19.

**Clasificación JEL:** M12, M48.

## Introducción

La literatura académica refleja que entre las distintas aproximaciones teóricas relativas a la gobernanza, destacan aquellas que refieren que ésta gira en torno a la eficiente gestión de las políticas públicas (Zurbiggen, 2011); por tanto, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la incidencia de la gobernanza en la eficacia del Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2020-2024, específicamente bajo el contexto de los efectos de la pandemia del Covid-19: de entre los cuales destacan la desigualdad social y precariedad laboral, cuya agudización afectará el nivel de vida de los grupos en situación de vulnerabilidad en México, por lo que es fundamental promover un modelo de gobernanza que promueva el PSTPS generando alternativas de empleo.

Así, partiendo de un enfoque cualitativo, aplicando una metodología hipotético-deductiva bajo un diseño descriptivo, causal, exploratorio y no experimental, con un horizonte de tiempo transversal simple, se abordan los elementos de la gestión de la gobernanza (visión, coordinación, planificación, evaluación, monitoreo), así como los alcances del PSTPS, cuyos indicadores de contrastación parten de la información publicada por fuentes oficiales como son: el Instituto Mexicano del Seguro Social (2020), Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018) y la Secretaría del Trabajo Previsión Social (2020).

### 1. Marco conceptual: La gobernanza, política laboral e inclusión

El enfoque de gobernanza es post-gubernamental (Aguilar, 2007) y apunta a la necesidad o conveniencia de un nuevo proceso directivo de la sociedad, en el cual predominen una integración de las agendas laboral, social, económica y de salud, bajo un modelo de coordinación de políticas para el desarrollo.

La crisis y/o colapso fiscal o económico o político de los estados sociales en los años ochenta y noventa ocasionó daños y costos sociales y no sólo impulsar y sostener los beneficios del desarrollo y del bienestar (Aguilar, 2007). Por tanto, el problema no es ya el gobierno, en el sentido de gobernante, sino el gobierno, en el sentido de la acción de *gobernar*, y ello se debe, entre otras razones, a que el gobernar incluye relación con los ciudadanos (agentes sociales, económicos, políticos) y la relevancia de una eficaz integración de sus agendas para el desarrollo. En este caso, la integración de las agendas social y laboral bajo una gobernanza para el desarrollo resulta estratégico para legitimar el papel del Estado.

El modelo de gobernanza de resultados para el desarrollo (GpRD) se concibe importante porque permite conceptualizar teórica y metodológicamente el papel del Estado mexicano para una agenda para desarrollo (Martins y Marini, 2010), y el resto de los elementos que la integran: visión, dirección, liderazgo, estrategias transversales, capacitación, incentivos, coordinación, implementación, monitoreo, evaluación, planeación y rediseño de políticas respectivamente.

La coyuntura actual asociada a la pandemia del Covid-19 ha implicado una demanda creciente de un Estado más efectivo, eficiente y transparente, particularmente porque han aumentado las demandas sociales. En consecuencia, se requiere un Estado de Bienestar con base en un nuevo pacto social (fiscal, social y laboral) que incluya la universalización de acceso a los derechos, ingreso básico universal y alternativas laborales para los grupos vulnerables. La viabilidad de tal propuesta está asociada con fortalecer

las capacidades de gestión financiera institucional, que permitan promover una política laboral que incida en la generación de empleos para los grupos vulnerables.

El argumento para plantear es que tales elementos han estado presentes en las mejores políticas laborales en el ámbito internacional. Por lo cual, es fundamental concebir una eficaz gobernanza de esa transversalidad para el fomento de empleo y mejores condiciones.

Las políticas públicas para promover empleos se asocian a la forma en que se entiende el “valor”. El reto gubernamental es cómo generar ese valor. Y en tal sentido, la gobernanza crea un valor público (Moore, 2011) con base de identificar oportunidades, alternativas, fortalezas, capacidades y en un contexto de pandemia, según la resiliencia institucional. La gobernanza puede crecer la economía con base de empleos para los distintos estratos, promueve la innovación y contribuye a una menor desigualdad, si y solo si se fundamenta en una eficaz institucionalidad: de su gestión, de sus redes de gobernanza multi-nivel, de su sentido de responsabilidad, de la certeza del Estado de derecho y de sus valores tradicionales: transparencia, rendición de cuentas y legalidad. De esta manera, se revitaliza el debate del valor y de su impacto en la generación de empleo, apoyando el propósito público y el desarrollo humano.

Otra forma de promover el desarrollo humano a través de la generación de empleos es en la formulación de políticas. El Estado tiene un papel empresarial clave para formar mercados y diseñando políticas que aborden grandes desafíos y creen valor público (Mazzucato, 2020). Los mercados solos, por ejemplo, no abordarán el cambio climático o la desigualdad. Le concederán prioridad en la agenda de políticas en la medida es que se concibe un valor, un impacto social, y que genera beneficios transversales en materia de empleo a través de una política laboral.

Desde la perspectiva de Mazzucato (2020), los Estados deben aprovechar estos “problemas perversos” como oportunidades para establecer misiones audaces y ambiciosas hacia las cuales las políticas, sectores y financiamiento están orientados a cumplir, por ejemplo, la generación de empleo. En tal sentido, un desafío es adoptar nuevos métodos de presupuesto basados en resultados. Dado que la preocupación institucional en contexto de escasez y altas demandas sociales es la creación del valor social. En consecuencia, se asume la importancia de la integración entre papeles del Estado, gerencia financiera, oportunidad, valor e impacto en la generación de empleos con opciones de innovación.

Siguiendo a Mazzucato (2020), las misiones ecológicas pueden dar forma al crecimiento económico en una dirección sostenible que genere empleos, mejoras en los niveles de vida y desarrolle la resiliencia. Esas misiones se crean y se institucionalizan con base de definir y hacer viable el modelo de gobernanza, las prioridades, la agenda, las estratégicas y sus prioridades. Con ello, se fundamenta una política laboral inclusiva, la cual se fundamenta con base en una adecuada formulación de alternativas, su viabilidad y su impacto en la generación de empleos diversos, según articulación oferta y demanda laboral.

Una visión poco proactiva de la gestión ha condicionado los procesos de resiliencia institucional tanto, para abordar la crisis y los efectos laborales de la pandemia. Situación que se agudiza en países en desarrollo, por la dificultad de conciliar la gobernanza para la eficacia gubernamental, la responsabilidad institucional para la creación de valor y la priorización de una política de empleo como parte de la política de desarrollo. Por ello, es esencial promover una capacidad gubernamental articulada que permite fomentar una gestión eficaz de las causas, impactos y alternativas de política laboral.

La capacidad gubernamental implica generar empleos con base de decisiones políticas informadas e inteligentes y que generan valor. Esos componentes son determinantes para una implementación

eficaz de una política laboral, según las prioridades de los Objetivos del Desarrollo Sustentables (ODS) de la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2020). Para lo cual se requiere de un modelo de gobernanza orientado a crear las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento. Al igual que promover alternativas laborales que reduzcan la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación, pero que demandan opciones laborales, con la finalidad de reducir su vulnerabilidad y con ello mejorar su nivel de vida. Para ello es fundamental articular las políticas nacionales con la estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo promovido por la Organización Internacional del Trabajo.

Para ello, los gobiernos deben de contar con la capacidad para promover procesos de planificación estratégica en la política laboral según las siguientes vertientes:

- Conocimientos técnicos y empleabilidad
- Empleo juvenil
- Políticas activas de mercado de trabajo
- Crecimiento económico y generación de empleo
- Igualdad de género y no discriminación
- Políticas nacionales de empleo
- Protección social
- El futuro de trabajo

Estas dimensiones se tienen que gestionar con base de un modelo de gobernanza orientado a generar impactos en términos de valor e inclusión. En este contexto, el aporte de la gobernanza radica en que propone un marco conceptual y metodológico para promover la interacción, la cooperación y/o la asociación entre los distintos sectores gubernamentales y sociales (Kooiman, 2010). Para ello se proponen diversos elementos de gestión que permiten una operacionalización e institucionalización eficaz de una política integral en materia de empleo. Este modelo de gobernanza es estratégico, porque ejecuta su paradigma según contexto y capacidades presentes y acorde con la problemática laboral.

## 1.1. Contexto de la problemática laboral

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), habría 11,6 millones de desocupados más que en 2019, lo que impactará en una reducción de los ingresos laborales de las personas y de los hogares. La pérdida de ingresos afectará a quienes se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad y quienes están precariedad laboral, ya que la imposibilidad de trabajar desde el domicilio, las condiciones de hacinamiento y la falta de acceso a agua y saneamiento aumentan el riesgo de infección de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad. Desde la perspectiva de CONEVAL, México enfrenta esta contingencia en condiciones de vulnerabilidad debido, entre otros elementos, a altas prevalencias de diabetes y enfermedades cardiovasculares; precariedad laboral y estancamiento económico; carencias en el acceso al agua y hacinamiento, y brechas en el cumplimiento de los derechos sociales: salud, alimentación, educación, seguridad social y vivienda. Este contexto socio laboral y sanitario condicionará la agenda post

Covid-19, lo que implicará el reto de una mayor capacidad del Estado mexicano para prever un posible rebote de contagios y evitar reducir los logros alcanzados en materia de política social (CONEVAL, 2020).

Según el propio CONEVAL (2020), entre 2008 y 2018 el porcentaje de población en situación de pobreza disminuyó 2.5 puntos porcentuales, al pasar de 44.4 por ciento a 41.9 por ciento, lo que representa una reducción media anual de 0.24 puntos porcentuales. La población en situación de pobreza extrema descendió de 11.0 por ciento a 7.4 por ciento, es decir, de 12.3 a 9.3 millones de personas. Así mismo, la información generada por CONEVAL (2020) también muestra que, entre 2008 y 2018, se registró una mejora en los indicadores de carencias sociales a nivel nacional y en la mayoría de las entidades federativas; las carencias por acceso a los servicios de salud, así como por calidad y espacios de la vivienda tuvieron las reducciones más amplias durante este periodo. Esta disminución de la pobreza es importante, pero ha sido insuficiente para reducir los enormes rezagos sociales y en especial el impacto de los grupos sociales más vulnerables, los cuales con el Covid-19 serán los más afectados. Estos rezagos estructurales en materia de política social en México son previos al Covid-19 y el mal desempeño del presupuesto social, en especial porque ha sido un gasto que no ha impactado en otras dimensiones (educación, capacitación, control de la corrupción, mejora salarial). De ahí la importancia de promover una eficaz gobernanza multidimensional y multinivel para el desarrollo.

Los escenarios de dicho organismo, según efectos del Covid-19 para el caso mexicano son los siguientes: el total de personas en situación de pobreza por ingresos (las personas cuyo ingreso es insuficiente para adquirir una canasta alimentaria, bienes y servicios básicos) se incrementa, entre 7.2 y 7.9 puntos porcentuales (entre 8.9 y 9.8 millones de personas). El número total de personas en situación de pobreza extrema por ingresos (las personas cuyo ingreso es insuficiente para adquirir una canasta alimentaria) se incrementa entre 4.9 y 8.5 puntos porcentuales (6.1 y 10.7 millones de personas). En suma, la crisis podría provocar que la población que en 2018 no era pobre ni vulnerable, tenga afectaciones que los lleven a encontrarse en alguna de estas condiciones. De ahí la relevancia de impulsar una eficaz gobernanza para el desarrollo, en donde se articulen las políticas laborales, social y con impactos en la creación de empleos para grupos vulnerables (CONEVAL, 2020).

La Población Económicamente Activa (PEA) en México durante el primer trimestre de 2019 se conformaba por 56,038,471 personas, cifra que se modificará para 2020, destacando que en período comprendido de enero a marzo, la población total presentaba una configuración poblacional de 126,661,703 personas, de las cuales el 76 % estaban en edad de trabajar (15 años y más), sin embargo la PEA, se elevó a 57,328,364 personas, de los cuales el 39.5 % son mujeres y el 60.5 % son hombres (ver Tabla 1) (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2020).

**Tabla 1. Configuración de la PEA en México al primer trimestre de 2019 y 2020**

	Población	Pea	Ocupados	Hombres	Mujeres
2019	125,489,149	56,038,471	54,152,266	32,762,121	21,390,145
2020	126,661,703	57,328,364	55,352,304	33,484,209	21,868,095

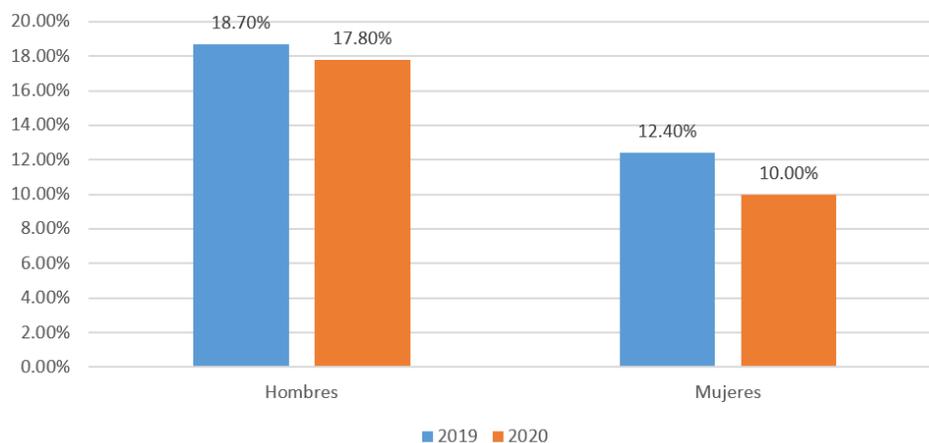
Fuente: Elaboración propia con base en el Instituto Nacional de Estadística, Geografía en Informática (2020) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2020).

No obstante, para ese último período el empleo informal o subocupación laboral a nivel nacional se integraba por 31.1 millones de personas (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2020), condición que las ubica como un grupo en situación de vulnerabilidad laboral, toda vez que se caracterizan por su precariedad, con sueldos menores al mínimo y horarios extenuantes. Además, carecer principalmente de certezas jurídicas y prestaciones laborales como el acceso a la seguridad social (Comisión Nacional de los Derechos Humanos, 2020). Estos temas críticos se pretenden erradicar con implementación del programa sectorial laboral de la presente administración federal. Lo que implica el reto de una eficaz implementación de un modelo de gobernanza con base de sus distintos elementos de gestión (*visión, coordinación, incentivos, agenda, planificación, evaluación y monitoreo*).

Entre los principales retos de la política laboral existente destaca el combate a la precariedad del trabajo, donde una de sus principales manifestaciones es la informalidad laboral que se caracteriza por la ausencia de protección desde los esquemas normativos (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2018); de ahí que destaquen cuatro elementos fundamentales, como la democratización de la productividad y conservar la paz laboral, pero sobre todo, impulsar la creación de empleos formales de calidad y salvaguardar los derechos de los trabajadores, retos que prevalecen desde sexenios anteriores (Gobierno de México, 2020; Gobierno de la República, 2013; Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2020). El tema central es cuál es viabilidad de lograr estos objetivos, si son problemas estructurales en la política laboral mexicana, lo que refleja la ausencia de una eficaz política laboral con valor público y una efectiva gobernanza multidimensional para el desarrollo.

Así la población ocupada en esquemas de vulnerabilidad laboral, cuya dependencia o vínculo no es reconocido legalmente por su fuente de trabajo es conformada por 28.7 millones de personas, de las cuales 10 millones son mujeres (ver Figura 1), que trabajan en condiciones de informalidad, sin contar lo ningún tipo de protección relativa a la seguridad social (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2018).

**Figura 1. Población en ocupación informal al mes de agosto de 2019 y 2020**



Fuente: Elaboración propia con base en el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2018).

Por otra parte, desde hace décadas se ha reconocido que la región ubicada en la frontera norte de México, presenta características y problemáticas particulares, destacando el rápido crecimiento de las principales ciudades fronterizas, la importante captación de divisas y un alto potencial económico (Stern, 1967; Urquidi y Sofía, 1975); además, estudios recientes (Gómez y Hernández, 2016) ubican dicha zona como una de las más competitivas de la República Mexicana, derivado de que México y Estados Unidos comparten una frontera que se extiende a lo largo de 3,175 kilómetros, conformada por 57 localidades fronterizas, en diez estados, cuatro del lado americano: California, Arizona, Nuevo México y Texas, y seis del lado mexicano: Baja California Norte, Coahuila, Nuevo León, Sonora, Tamaulipas y Chihuahua (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2020). De este contexto fronterizo y transfronterizo, tales como la Conferencia de Gobernadores Fronterizos, se identifican alternativas de generación de empleo para el bienestar. Sin embargo, las asimetrías entre las entidades fronterizas no abonan a promover la cooperación en materia de opciones laborales para los grupos vulnerables en las entidades mexicanas. La tendencia central es la reproducción de la política de integración laboral vía los trabajadores transmigrantes o mediante los empleos generados por la industria maquiladora, que abonan a la integración de las cadenas de valor.

Si bien la línea divisoria impone condiciones asimétricas de administración y control propios de cada país, las comunidades que la conforman, mantienen una problemática común, binacional y regional, resultado de un largo proceso histórico, fuertemente integradas económica y comercialmente, además de un importante crecimiento económico, especialmente para el Estado Mexicano (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2018), de ahí que para el año de 2018 los seis estados que conforman dicha región, generaron una participación acumulada del 12.2 %, del Producto Interno Bruto de México, cuya aportación principal deriva de las actividades relativas al sector terciario (ver Tabla 2), de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia (2019).

**Tabla 2. Aportación al Producto Interno Bruto Nacional de las Entidades de la Frontera Norte de México**

Entidad	Aportación total	Primarias	Secundarias	Terciarias
Baja California	2.3	1.8	3.89	1.4
Sonora	1.2	1.2	0.5	2.6
Chihuahua	1.6	3.3	-0.6	3.1
Coahuila	1.3	5.4	-0.3	3
Nuevo León	3.6	0.6	4	3.4
Tamaulipas	2.2	-6.8	4	1.7
<b>Total</b>	<b>12.2</b>	<b>5.5</b>	<b>11.49</b>	<b>15.2</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia (2019).

Sin embargo, otras fuentes (Impacto Noticias, 2020; Tiempo, 2020) refieren que las entidades fronterizas del norte del país son las que más aportan al PIB nacional, destacando que Chihuahua, Baja California y Sonora aportan un 3.4 % cada uno, en tanto que Nuevo León es el tercer estado aportando el 7.9 %, logrando con ello un valor acumulado superior al 18 %.

Lo anterior es consecuencia, entre otras cosas, de las tasas de participación de la PEA que presenta dicha región, cuya cifra más representativa se identifica en el Estado de Chihuahua con un 62,8 %, en tanto que las tasas de desocupación corresponde al Estado de Coahuila (ver Tabla 3).

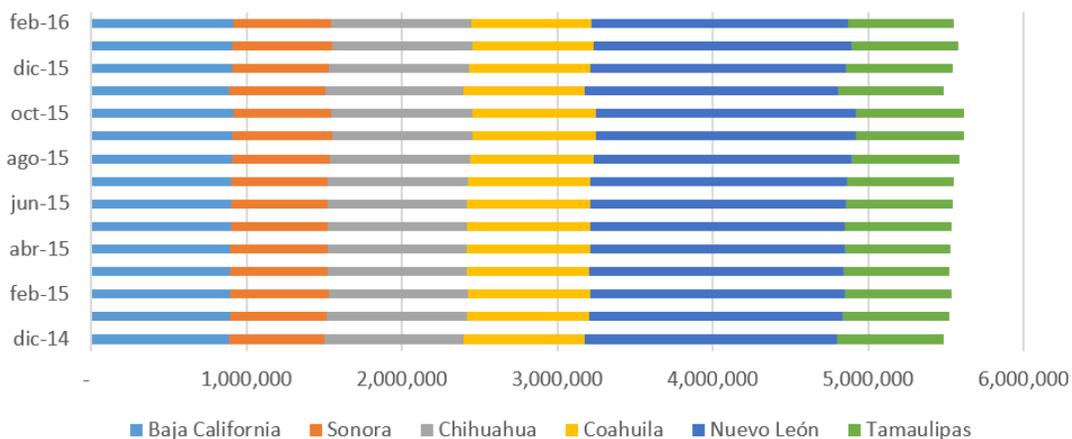
**Tabla 3.** Tasas de participación de la PEA y la desocupación al primer trimestre de 2020

	Tasa neta de participación PEA	Tasa de desocupación
Media Nacional	59.9	3.4
Baja California	61.3	2.3
Sonora	62.8	4.5
Chihuahua	61.3	3.2
Coahuila	59.0	4.8
Nuevo León	60.9	3.9
Tamaulipas	60.1	3.1

Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2020) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2020).

Uno de los principales elementos desde los cuales es posible abordar los aspectos señalados previamente, lo constituye el número de empleos formales registrados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (Instituto Mexicano del Seguro Social, 2020) y que para efectos del presente artículo, se observaron los indicadores relativos al año de 2019 y el primer trimestre de 2020, desde cuya configuración por entidad federativa, destaca la contribución del estado de Nuevo León (ver Figura 2).

**Figura 2.** Configuración de Trabajos Formales por entidad federativa



Fuente: Elaboración propia con base en el Instituto Mexicano del Seguro Social (2020).

Para el mes de julio de 2020, se identifica que en el 35.2 % de los hogares mexicanos reportan que durante el período de la fase 3, alguno de sus integrantes perdió su trabajo o fuente de ingresos durante los cuatro meses anteriores (Instituto de Investigación para el Desarrollo con Equidad, 2020); además, las cifras de empleos formales registrados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social refleja que durante los meses de marzo a julio de 2020, se perdieron más de 1'300,000 empleos formales, lo que constituye una reducción del 5.5 % en comparación con las cifras de febrero del mismo año (Instituto Mexicano del Seguro Social, 2020). Por otra parte, fuentes no oficiales refieren a partir de la suspensión de actividades no esenciales y la falta de movilidad social por COVID-19, se perdieron más de 12 millones de espacios laborales en ámbitos formales, derivando en una de las peores crisis laborales en décadas (Sinembargo, 2020). De ahí la importancia de analizar si el Programa Sectorial Laboral es una opción viable para generar los empleos perdidos y con ello reducir el desempleo, subempleo y la precariedad laboral.

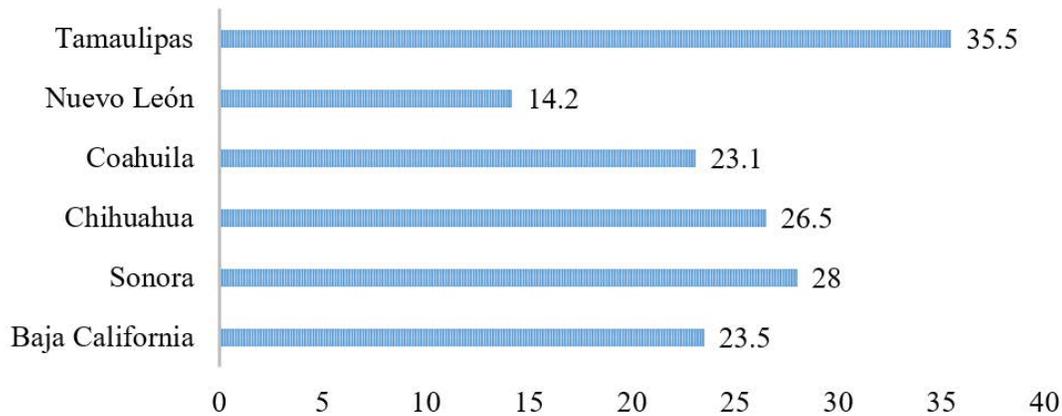
Para el segundo trimestre de 2020, el Producto Interno Bruto presentó una reducción de - 18.7 % (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2020), cifra que finales del mes de octubre de 2020, reportaba una nueva disminución del -9.8% el PIB, aunado al cierre de más de 150,000 pequeños negocios, de los cuales solo 8,000 eran pequeños comercios ubicados en el estado de Nuevo León, y las que sobreviven refieren tener ventas inferiores al 50 % (Alianza Nacional de Pequeños Comerciantes, 2020).

La participación de las mujeres en las actividades económicas en América latina es muy importante, no solo realizan aquellas relativas al cuidado familiar no remuneradas, sino que se han incorporado en ámbitos laborales diversos, como la industria manufacturera o ensambladora de exportación, en cadenas de subcontratación y en distintas ramas del sector terciario, donde la segregación ocupacional por sexo se traduce en discriminación salarial y reducidas posibilidades de movilidad social (Oliveira y Ariza, 2000). En las sociedades predominantemente industriales, los esquemas de producción se configuran de manera disociada del ámbito doméstico, donde la incorporación de las mujeres al mercado laboral como manifestación aparente de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, se traduce generalmente en una doble jornada para las últimas, ya que no se les exige de cumplir con los roles preponderantemente femeninos (Alameda, 2017).

En México, la configuración de la fuerza laboral de las mujeres, se caracteriza por mantener un esquema diferenciado respecto al de los hombres (Maldonado, 2010), integrando procesos de informalización, terciarización del mercado de trabajo, su descalificación y desalarización, además de estar insertas principalmente en actividades menos calificadas (Mancini, 2016), intensificándose con ello la diversidad de problemas relativos, donde destacan la precariedad y la inseguridad laboral (Ariza, 2016; Martínez, Marroquín y Ríos, 2019).

Si bien se observa un incremento en las oportunidades laborales para las mujeres y una disminución importante en la brecha educativa frente a los hombres, aún prevalecen las desigualdades que vulneran los derechos de las mujeres, convirtiéndolas en un grupo en situación de vulnerabilidad, mismo que experimenta distintas formas de violencia, de entre las cuales destaca que el 42.4% de ellas presentan una condición de pobreza (CONEVAL, 2020).

**Figura 3. Porcentaje de mujeres en situación de pobreza en los estados del norte de México**



Fuente: Elaboración propia con base en CONEVAL (2020).

Lo anterior cobrará especial relevancia considerando que muchos hogares mexicanos han logrado enfrentar los impactos económicos a partir de los ingresos provenientes de la mano de obra femenina, en mercados de trabajo e ingresos disímiles (Alarcón y Mckinley, 1998; Cortés, 2000), además de registrarse que del 30 % de las mujeres trabajadoras, refieren haber experimentado con ello desigualdad, disparidad en carga de trabajo no remunerado, violencia y/o discriminación, derivando principalmente en condiciones de pobreza y pobreza extrema (CONEVAL, 2020; Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2017), circunstancias que se caracterizan por carencias o necesidades básicas insatisfechas, vinculadas a la calidad o cantidad en la ingesta de alimentos, acceso limitado o nulo a los servicios de salud, educación y vivienda, derivadas de ingresos insuficientes (García y Zapata, 2012).

## 2. Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2020-2024

Como se aprecia, la vulnerabilidad y la precariedad laboral se agudiza en las mujeres, lo que aunado a la problemática estructural de discriminación, abona a reproducir tal contexto estructural. De ahí la cuestión de que, si el Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social (PSTPS) disminuirá tales problemas, con base de políticas inclusivas y de cohesión social y que generen valor público (ver Tabla 4).

**Tabla 4. Algunos elementos del Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2020-2024**

**Objetivos prioritarios del Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2020-2024**

- 1.- Lograr la inclusión de jóvenes a través de la capacitación en el trabajo
- 2.- Impulsar el diálogo social, la democracia sindical y la negociación colectiva auténtica conforme al nuevo modelo laboral

**3.- Recuperar el poder adquisitivo de los salarios mínimos y los ingresos para mejorar la calidad de vida de las y los trabajadores**

**4.- Dignificar el trabajo y estimular la productividad mediante la vigilancia al cumplimiento de la normativa laboral**

**5.- Lograr la inserción en un empleo formal de las personas desempleadas, trabajadores en condiciones críticas de ocupación y personas inactivas con disponibilidad para trabajar, con atención preferencial a quienes enfrentan barreras de acceso a un empleo formal**

Fuente: Elaboración propia con base en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2020).

El primer objetivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es la inclusión de los jóvenes; la propuesta gubernamental es que 2.3 millones de jóvenes que no desempeñan alguna actividad, obtengan una beca para capacitarse en el trabajo hasta por doce meses tanto en empresas, talleres, negocios, comercios, como en organizaciones sociales e instituciones públicas (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2020). El Programa Jóvenes Construyendo el Futuro es una alianza entre el sector público, privado y social, con su implementación al finalizar 2019, alrededor de un millón de jóvenes ya habrán comenzado su capacitación para su ulterior inserción al sector laboral. Entre los retos del mencionado Programa están que puedan integrar a una mayor cantidad de jóvenes, considerando la problemática del tejido social y de sus riesgos. Con base en las restricciones presupuestarias, es fundamental una eficaz coordinación interinstitucional entre los diferentes programas gubernamentales en materia laboral (Gobierno de México, 2020).

Un objetivo más del Programa Sectorial es fortalecer las políticas activas del mercado de trabajo. Con ello se pretende corregir las desigualdades en el acceso a la información en el mercado laboral, aprovechar las nuevas tecnologías para hacer más eficiente la intermediación entre los buscadores de empleo y las vacantes ofertadas, dar asesoría y orientación vocacional; optimizar los programas de movilidad laboral dentro de México y hacia otros países, y ofrecer cursos de capacitación (Gobierno de México, 2020). En especial los programas de capacitación son una alternativa para fortalecer las capacidades de las personas en situación de desempleo o de precarización laboral. El reto es la cantidad de cursos, su pertinencia y el impacto en la inserción laboral en un contexto de restricciones de generación de empleo, por los efectos de la pandemia.

El PSTPS 2020-2024 destaca que la juventud en México ha sido un sector de la población que durante las administraciones pasadas fue olvidado. La falta de oportunidades, derechos y políticas públicas para el desarrollo de los jóvenes en México provocó una ruptura en el tejido social que ha derivado, entre otras problemáticas, en desempleo, crisis de violencia e inseguridad. Por ello se cuestiona si el Programa Sectorial tendrá la capacidad conceptual, metodológica y de inserción laboral, según los problemas estructurales que han caracterizado el empleo de los jóvenes en México. Ante las dificultades de inserción laboral de los jóvenes, es fundamental un modelo de gobernanza de la política laboral con un enfoque multidimensional y multinivel, que permita optimizar los recursos de los diferentes niveles de gobierno, bajo una efectiva coordinación interinstitucional.

Según el PSTPS 2020-2024 el bono demográfico que se perfilaba como una gran oportunidad para el desarrollo del país, no fue aprovechado por las administraciones anteriores. Los jóvenes entre 18 y 29 años suman 24.3 millones de personas, de las cuales 19.1 millones habitan en zonas urbanas y 5.2 millones en

zonas rurales. El 61.7% de estos jóvenes forman parte de la PEA y el 38.3% pertenecen a la Población No Económicamente Activa. La PEA cuenta con una mayor proporción de hombres (62.1%), mientras que las mujeres son mayoría en la Población Económicamente Activa (72%). No obstante, es necesario destacar que dentro de la PEA se identifican 937,378 jóvenes “desocupados”; es decir, que buscaron un empleo la semana anterior a la aplicación de la ENOE 2018 y no encontraron. Estas restricciones del mercado laboral indicadas por el PSTPS 2020-2024 reflejan la dificultad de la inserción laboral en contextos de contracción económica y que se agudizaran por los efectos de la pandemia. Por ello se reitera en la relevancia de una eficaz coordinación interinstitucional de los programas generadores de empleo.

Acorde con el PSTPS 2020-2024 una parte importante de las oportunidades de trabajo para los jóvenes han surgido en el sector informal de la economía, donde la remuneración es más baja que en el sector formal. Entre 2005 y 2017, el sector informal fue el mayor empleador de jóvenes. Durante ese mismo período, la tasa de informalidad entre los jóvenes (62.4%) ha sido mayor que la de las personas mayores de 30 años (56.8%) (6). Esto provoca que una proporción considerable de los jóvenes mexicanos no tenga acceso a seguridad social. Este es un problema estructural, que se ha agudizado en el transcurso de los años. Por ello, se reitera que, ante las dificultades de inserción laboral de los jóvenes, es fundamental que el PSTPS tenga un modelo de gobernanza de la política laboral con un enfoque multidimensional y multinivel, que permita optimizar los recursos de los diferentes niveles de gobierno, bajo una eficaz coordinación interinstitucional.

La precariedad laboral de los jóvenes, también se asocia en el caso mexicano con el bajo nivel educativo y la deserción escolar; según datos de la OCDE, solamente 17% de los mexicanos entre 25 y 64 años cuentan con un título de educación superior, frente al promedio de 37% de los demás países que conforman a tal organización (Gobierno de Mexico, 2020).

Según el propio PSTPS 2020-2024 se estima que la mitad de las empresas mexicanas afirman tener dificultades para encontrar personal capacitado para los puestos de trabajo que ofertan. Esta situación implica que debe ser analizado el mecanismo de reclutamiento por parte de los empleadores, la interacción entre los sistemas educativo y productivo, así como seguir fomentando mecanismos de capacitación que permitan una mayor inclusión al mercado laboral. Estas políticas son parte de la gestión de la transversalidad del Programa Sectorial e implican fortalecer su viabilidad, en un marco en que la pandemia del Covid-19 ha generado mayor desigualdad y precarización laboral.

Según el PSTPS 2020-2024, una de las consecuencias de la disfuncionalidad del mercado laboral es que los trabajadores quedan atrapados en un círculo vicioso en el que solo consiguen empleos informales, que no les permiten mejorar sus competencias laborales, lo que les dificulta acceder posteriormente a empleos formales y tener una trayectoria laboral ascendente. La informalidad laboral sigue siendo muy elevada, 57% a nivel nacional a fines de 2018, aunque con grandes diferencias por entidad federativa. Este es otro de los problemas estructurales de la política laboral mexicana. El diagnóstico es preciso. El desafío de la política es cuál es la viabilidad de reducir tal círculo vicioso, con políticas integrales orientadas a disminuir dichos problemas con un enfoque multinivel y de transversalidad.

La propuesta conceptual para reducir las limitaciones del diagnóstico y promover los objetivos del PSTPS es el modelo de gobernanza para resultados, según los siguientes componentes:

- Visión hacia la creación de empleos, según la diversidad de demandas y reducción de las limitaciones del diagnóstico del PSTPS.
- Evaluación estratégica de las capacidades institucionales actuales para generar empleo, según las restricciones financieras, económicas, sociales y presupuestarias.
- Definición de prioridades de las acciones y estrategias focalizadas en materia de generación de empleo, según pertinencia e impacto laboral.
- Liderazgo estratégico e interinstitucional para promover empleo, con base de una política integral y según demandas por nivel de vulnerabilidad.
- Coordinación intraorganizacional e interinstitucional de una política laboral, con base de una agenda multinivel y multiactor.
- Estrategias transversales para el fomento de una política laboral, se implementan diversas estrategias en distintas dimensiones (social, educativa, legal, género, financiera, institucional).
- Implementación transversal de políticas para el empleo, ejecución de diversas políticas, según prioridades del PSTPS.
- Monitoreo de las políticas transversales para la generación de empleo, seguimiento integral de las políticas verificando logros y resultados.
- Evaluación de los logros e impactos de la política laboral.
- Indicadores de gestión de la política de empleo.

Se considera que la ausencia de tales elementos de gestión son determinantes para promover una eficaz, efectiva y eficiente política integral de empleo, particularmente en un contexto de restricciones. Dichos aspectos se resumen la Tabla 5:

**Tabla 5. Gobernanza de Empleo y Gobernanza Reactiva**

Eficaz gobernanza de empleo	Gobernanza reactiva
Visión estratégica y transversal	Visión reactiva
Dirección al resultado y valor	Dirección convencional no crea valor público
Liderazgo estratégico y colaborativo	Ausencia de liderazgo
Eficaz coordinación interinstitucional	Coordinación limitada
Agenda de prioridades, según vulnerabilidad	Agenda general
Planificación estratégica en distintos plazos	Limitada planificación
Evaluación estratégica	Limitada evaluación transversal
Monitoreo permanente	Limitado monitoreo
Indicadores de eficacia y de impacto social	Indicadores de eficiencia

Fuente: Elaboración propia con base de Martins y Marini (2010).

Desde esta perspectiva, el concepto de gobernanza está relacionado con las capacidades institucionales y su viabilidad para implementar efectivas políticas transversales para la generación de diversas opciones de empleo. El fin es fortalecer las capacidades de planificación, monitoreo, seguimiento, evaluación y gestión para una efectiva política laboral.

### 3. Estado de Bienestar, algunos retos en contexto de Covid-19 y su viabilidad

La construcción de un Estado de bienestar y sistemas de protección social universal son clave para evitar otra década perdida en México, como opciones para moderar los efectos de la crisis en las economías, frenar el aumento del desempleo y la pobreza. En ese marco, es fundamental el fortalecimiento de la institucionalidad social para implementar políticas sociales responsables y bajo una eficaz alianza público-privada en pro de la generación de valor y opciones laborales, en especial en los grupos vulnerables. Para la planificación, diseño e implementación de medidas de protección social es importante proteger el gasto público social y contar con sistemas de información, seguimiento y evaluación de las prestaciones sociales, incluidos registros de la población destinataria o potencialmente destinataria que sean lo más amplios y actualizados posible (CONEVAL, 2020), es decir, es necesaria la articulación entre la política, la gestión y los procesos de evaluación como parte del modelo de GpR con valor público y según las prioridades de la demanda de empleo.

En este marco conceptual es fundamental una eficaz coordinación, cooperación y planificación estratégica interinstitucional. Acorde con el CONEVAL (2019), se requieren medidas coordinadas de los tres órdenes de gobierno para promover que los hogares que tendrán dificultades en el ingreso puedan recibir subsidios temporales en el costo de los servicios básicos de la vivienda. Asimismo, se debe asegurar la adecuada operación de los programas federales que realizan transferencias monetarias directas (CONEVAL, 2020). Fortaleciendo la transparencia, rendición de cuentas y promoviendo alternativas laborales, por ejemplo, las microempresas con sentido comunitario y para la inclusión social. En estas acciones se puede apreciar el aporte de la GpR, porque integra los indicadores y plantea una estrategia de gestión de acuerdo con una agenda, prioridades, disponibilidad de recursos, tipo de necesidades y el impacto esperado.

El país ha tenido limitaciones para crecer y disminuir los problemas sociales estructurales de pobreza, marginalidad, exclusión social y violencia (Cordera y Tello, 2010). Los gobiernos de alternancia han sido incapaces de disminuir los problemas sociales. En efecto, sigue pendiente fortalecer la racionalidad-efectividad de la acción gubernamental, con base de resultados, realizaciones, y no solo visiones y proyectos, en consecuencia, la cuestión de la efectividad directiva de los gobiernos democráticos sigue siendo una prioridad del Estado mexicano (Aguilar, 2020), en especial con respecto a la política laboral.

En efecto, la crisis de la deuda de los años ochenta llevó a incrementos muy significativos de los niveles de pobreza y desempleo. La región demoró 25 años en retornar a los niveles de pobreza previos a la crisis. Revisar estas experiencias es importante, pues el aumento de la pobreza proyectado por la CEPAL para 2020 implica un retroceso de 13 años (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020), en tal sentido, la propuesta en materia de política social y laboral de la actual administración federal consiste en impulsar una nueva vía hacia el desarrollo para el bienestar, (Gobierno de México, 2020). En esta administración, "...el Estado no será gestor de oportunidades, que es como se presentó de manera explícita la política social del régimen neoliberal. Será, en cambio, garante de derechos" (Cámara de Diputados, 2020, p. 27). Estos propósitos gubernamentales son muy loables, al igual que las prioridades

planteadas por el desafío es su viabilidad (Aguilar, 2020), en un marco de restricciones presupuestarias, agudizamiento de los problemas y nuevas prioridades sociales en la agenda gubernamental, que se verán limitados por los efectos económicos y sociales del Covid-19.

Se plantea desde la perspectiva de la CEPAL repensar el modelo de desarrollo y consolidar las dimensiones económicas, sociales y ambientales del desarrollo sostenible según los ODS. Dichos objetivos son relevantes y necesarios, pero se considera que no existen las condiciones institucionales en el corto plazo para una orientación hacia una política multidimensional del desarrollo. Básicamente a causa de limitaciones en la profesionalización del servicio público, una escasa priorización de los ODS articulados con el PND vigente, la escasa prioridad gubernamental del sector salud y su agenda de derechos transversales; deficiente articulación gubernamental e interinstitucional en la implementación de una política de desarrollo (Subsistema Nacional de Información Demográfica y Social, 2018) y un centralismo gubernamental que no ha logrado fortalecer tendencias hacia una descentralización eficaz y que incida en procesos de competitividad y bienestar.

Ante las grandes brechas históricas que la pandemia ha agravado, la CEPAL (2020) reitera que es el momento de implementar políticas universales, redistributivas y solidarias con enfoque de derechos. Estas políticas deben de gestionarse bajo el principio de la gestión de la escasez, dada las restricciones presupuestarias y altas demandas de servicios de salud.

Adicionalmente es fundamental incluir el criterio de viabilidad que permita la implementación en función de su pertinencia, demanda e impacto social, lo que se puede lograr con una efectividad directiva (Aguilar, 2007). Particularmente considerando la complejidad de implementar una política laboral en un contexto de pandemia, según las restricciones estructurales que han limitado la generación de empleo en grupos vulnerables. Ciertamente los proyectos de emprendimiento constituyen una respuesta orientada a coadyuvar a mejorar la condiciones socioeconómicas de la población, cuya transición hacia la viabilidad comercial requiere la articulación de todos los actores estratégicos (Zalamea y Peña, 2015); incluso a nivel mundial, el emprendimiento es considerado como un elemento fundamental para impulsar el crecimiento económico sostenible, para lo cual es necesario generar un ecosistema emprendedor desde las particularidades de cada contexto (Arenal, Armuña, Ramos y Feijoo, 2018).

Por tanto, la viabilidad de los proyectos de emprendimiento se sustenta a partir de seis elementos claves: a) Contexto político, económico, sociocultural, tecnológico y demográfico; b) Condiciones generales que influyen en el entorno empresarial: como son mercados, financieros, gestión empresarial, grados de apertura, infraestructura, mercado laboral, instituciones, legislación y tecnología (I+D); c) Condiciones del entorno empresarial específicas que influyen en la creación de nuevas empresas: infraestructura empresarial, acceso a la fuentes de financiamiento, apertura al mercado interno, infraestructura física, I+D, educación y formación, transferencia tecnológica política pública, programas públicos, cultura y valores sociales, d) Capacidad para la creación de una nueva empresa: percepción de oportunidades de negocio, motivación para crear una nueva empresa, habilidades para crear y desarrollar una nueva empresa, e) Dinámica empresarial: creación de una nueva empresa y f) Crecimiento económico nacional (Martínez, Biedma y Ruiz, 2015) observando con esto que el reto es mayúsculo.

## Conclusiones

El objetivo del artículo es analizar el aporte de la gobernanza en la promoción la eficacia del Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2020-2024 (PSTPS), en el contexto de los efectos de la pandemia del Covid-19: la desigualdad social y precariedad laboral.

El Covid-19 agudizará la desigualdad y precarización laboral que afectarán el nivel de vida de los grupos vulnerables mexicanos. Por lo cual es fundamental promover un modelo de gobernanza que promueva el PSTPS generando alternativas de empleo. Estos problemas se contemplan en el programa sectorial analizado. El tema central es cuál es viabilidad de lograr los objetivos de reducir la precariedad, bajos salarios y la informalidad laboral. Si son problemas estructurales en mercado laboral mexicano, lo que refleja la ausencia de una eficaz política con valor público y una efectiva gobernanza multidimensional y multinivel para el desarrollo.

En ese contexto, el aporte de la gobernanza puede crecer la economía con base de empleos para los distintos estratos, promueve la innovación y contribuye a una menor desigualdad, si y solo si se fundamenta en una eficaz institucionalidad: de su gestión, de sus redes de gobernanza multinivel, de su sentido de responsabilidad, de la certeza del Estado de derecho y de sus valores tradicionales: transparencia, rendición de cuentas y legalidad.

Uno de los hallazgos, es que la vulnerabilidad y la precariedad laboral se agudiza en las mujeres, lo que, aunado a la problemática estructural de discriminación, abona a reproducir tal contexto estructural. De ahí la cuestión de que si el PSTPS disminuirá tales problemas, con base de políticas inclusivas y de cohesión social. Ante las dificultades de inserción laboral de los jóvenes, es fundamental un modelo de gobernanza de la política laboral con un enfoque multidimensional y multinivel, que permita optimizar los recursos de los diferentes niveles de gobierno, bajo una efectiva coordinación interinstitucional.

En función de estos retos, se fundamentaron los desafíos del Estado mexicano en términos de su capacidad institucional para promover eficaces políticas social y laboral, según los efectos del Covid-19 y acorde a los ODS, en un marco de restricciones presupuestarias, aumento de las demandas sociales, que han agudizado las desigualdades y la precariedad laboral.

## Referencias

- Aguilar, L. (2007). *La dimensión administrativa de la nueva gobernanza: sus prácticas y aporte*. Porrúa: México.
- Aguilar, L. (2020). *Max Weber: modernidad y racionalidad*. Recuperado de: <https://www.letraslibres.com/mexico/revista/maxweber-modernidad-y-racionalidad>.
- Alameda, M. T. (2017). Emprendimiento en femenino. Dificultades de conciliación trabajo-familia y autoempleo (avances y retrocesos). En Blázquez, E. (Ed.) *La negociación colectiva como vehículo para la implantación efectiva de medidas de igualdad*. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.
- Alarcón, D. y Mckinley, T. (1998). Mercados de trabajo y desigualdad de ingreso en México. Dos décadas de reestructuración. *Papeles de Población*, 4(18), 49-80. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/112/11201803.pdf>.

- Alianza Nacional de Pequeños Comerciantes (2020). *Mas de 150 mil pequeños negocios han cerrado en México por la pandemia*. Recuperado de: <https://www.anpec.com.mx/mas-de-150-mil-pequenos-negocios-han-cerrado-en-mexico-por-la-pandemia/>.
- Arenal, A., Armuña, C., Ramos, S. y Feijoo, C. (2018). Ecosistemas emprendedores y startups, el nuevo protagonismo de las pequeñas organizaciones. *Economía industrial*, 407, 85-94. Recuperado de: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/408/ARENAL,%20ARMU%C3%91A,%20RAMOS%20Y%20FEIJOO.pdf>.
- Ariza, M. (2006). Mercados de trabajo urbanos y desigualdad de género en México a principios del siglo XXI. En De la Garza, E y Salas, C. (Coords.) *La situación del trabajo en México*. México: Plaza y Valdés.
- Cámara de Diputados (2020). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum.htm>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *El desafío social en tiempos de COVID-19*. Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bistream/handle/11362/45527/5/S20000325\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bistream/handle/11362/45527/5/S20000325_es.pdf).
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2020). *Cuales son los derechos humanos*. Recuperado de: <https://www.cndh.org.mx/derechos-humanos/cuales-son-los-derechos-humanos>.
- CONEVAL (2019). *Comunicado de Prensa No. 10*. Recuperado de: [https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2019/COMUNICADO\\_10\\_MEDICION\\_POBREZA\\_2008\\_2018.pdf](https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2019/COMUNICADO_10_MEDICION_POBREZA_2008_2018.pdf).
- CONEVAL (2020). *Informes de Pobreza y Evaluación 2020*. Recuperado de: [https://www.coneval.org.mx/coordination/entidades/Paginas/Informes\\_Pobreza\\_Evaluacion\\_2020.aspx](https://www.coneval.org.mx/coordination/entidades/Paginas/Informes_Pobreza_Evaluacion_2020.aspx).
- CONEVAL (2020). *La política social en el contexto de la pandemia por el virus SARS-Co-V-2 (COVID-19)*. Recuperado de: [https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2020/Comunicado\\_06\\_POLIITICA\\_SOCIAL\\_EN\\_CONTEXTO\\_COVID\\_19.pdf](https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2020/Comunicado_06_POLIITICA_SOCIAL_EN_CONTEXTO_COVID_19.pdf).
- Cordera, R. y Tello, C. (2010). *México la Disputa por la Nación. Perspectivas y Opciones de Desarrollo*. México: Siglo Veintiuno.
- Cortés, F. (2000). Crisis, miembros del hogar e ingresos. *Demos*, 13, 35-36.
- García, J. y Zapata, E. (2012). El papel de las micro finanzas en la pobreza y desigualdad de las mujeres. *Ra Ximhai*, 8(1), 99-111. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/461/46123324007.pdf>.
- Gobierno de la República (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Recuperado de: [file:///C:/Users/USER/Downloads/programa\\_democratizar\\_productividad.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/programa_democratizar_productividad.pdf).
- Gobierno de Mexico (2020). *Jóvenes construyendo el futuro*. Recuperado de: <https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/>.
- Gobierno de México (2020). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. Recuperado de: <https://planeando-juntos.gob.mx/>.
- Gobierno de México (2020). *Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2020-2024*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/561747>.
- Gómez, C. y Hernández, G. (2016). Competitividad local en el norte de México: El caso de la zona metropolitana de Monterrey. *Estudios Regionales en Economía, Población y Desarrollo. Cuadernos de trabajo de la UACJ*, 33, 3-34. Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51823461/Cuadernos\\_UACJ\\_33.pdf?1487263118=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCuadernos\\_UACJ.pdf&Expires=1623173147&Signature=GaTW0uMYWeN5SU9uUXQ6-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51823461/Cuadernos_UACJ_33.pdf?1487263118=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCuadernos_UACJ.pdf&Expires=1623173147&Signature=GaTW0uMYWeN5SU9uUXQ6-)

im9NC30YtjQwFEZ-HvG19BBbhxraefW0R~p~dXxZzLvabZsa-7NkVvxxvjckQlkUv6rfaZVPo  
depPRUvCtEA6eGYfNiJ3rlW7phZyXiKZOayGNICLQT6cLq2s4cWRa6~g0sTrZZFtjS~ZJCQ891  
GBEjj9jO8lMAFNmePoN2hAyE46JCfe~eS8zRsX8~oD1K8m29R6WRCv~IvzY~L37Go9SJ8mR  
B1Y7IVJHajl6~8PD9xE-U2UuyGdyr~O9yrt3meleSOyOwujzdx3DU5QKh63~PtDxpcSeeZ0qT  
nup33Dt0CYWKS~bflf5o3cE7zsRRbg\_\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.

- Impacto Noticias (2020). *Estados del norte, los que más aportan PIB y menos reciben*. Recuperado de: <http://impactonoticias.com.mx/estatal/estados-del-norte-los-que-mas-aportan-pib-y-menos-reciben/>.
- Instituto de Investigación para el Desarrollo con Equidad (2020). *Impactos del COVID-19 en México*. Recuperado de: <https://equide.org/wp-content/uploads/2020/09/PP-ENCOVID-19-Infancia-Jun-Jul-2020.pdf>.
- Instituto Mexicano del Seguro Social (2020). *Datos abiertos IMSS*. Recuperado de: <http://datos.imss.gob.mx/>.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2018). *Comunicado de prensa núm. 305/18*. Recuperado de: [https://www.uv.mx/bolsadetrabajo/files/2018/09/iooe2018\\_07.pdf](https://www.uv.mx/bolsadetrabajo/files/2018/09/iooe2018_07.pdf).
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2017). *Encuesta Nacional sobre la Dinámica de Relaciones en los Hogares*. Recuperado de: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/endireh/2016/doc/endireh2016\\_presentacion\\_ejecutiva.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/endireh/2016/doc/endireh2016_presentacion_ejecutiva.pdf).
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2020). *Producto Interno Bruto de México durante el segundo semestre de 2020*. Recuperado de: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/pib\\_pconst/pib\\_pconst2020\\_08.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/pib_pconst/pib_pconst2020_08.pdf).
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2019). *Producto Interno Bruto por Entidad*. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/PIBEntFed2018.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2020). *Cuéntame*. Recuperado de: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/default.aspx?tema=E>.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2020). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2019*. Recuperado de: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/resultados\\_ciudades\\_enoe\\_2019\\_trim1.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/resultados_ciudades_enoe_2019_trim1.pdf).
- Kooiman, J. (2010). Governance and governability. En Osborne, S. P. (Ed.) *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Estados Unidos: Routledge.
- Maldonado, B. (2010). Un vínculo necesario: el género y los mercados de trabajo. En Cooper, J. (Ed.) *Tiempos de mujeres en el estudio de la economía*. México, D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mancini, F. (2016). Cambios y continuidades en la movilidad laboral de la fuerza de trabajo femenina en México. *Notas de Población*, (102), 229-248. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11362/40266>.
- Martínez, K., Marroquín, J. y Ríos, H. (2019). Precarización laboral y pobreza en México. *Análisis económico*, 34(86), 113-131. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-66552019000200113&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-66552019000200113&script=sci_arttext).
- Martinez, S., Biedma, J. y Ruiz, J. (2015). Las condiciones del entorno emprendedor y el desarrollo económico: un análisis de los países GEM. *Revista de Economía Mundial*, (41), 181-212. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/866/86643415008.pdf>.
- Martins, H. y Marini, C. (2010). *Una guía de gobernanza para resultados en la administración pública*. Brasilia: Instituto Publix.

- Mazzucato, M. (2020). *Green Growth and the Right Kind of innovation*. Recuperado de: <https://brave-neweurope.com/mariana-mazzucato-green-growth-and-the-right-kind-of-innovation>.
- Moore, M. (2011). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público* (4ta ed.). Barcelona: Paidós.
- Naciones Unidas (2020). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Recuperado de: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>.
- Oliveira, O. y Ariza, M. (2000). Trabajo femenino en América Latina: un recuento de los principales enfoques analíticos. En Toledo, E. D. (Ed.) *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: Colegio de México, Flacso, UNAM, FCE.
- Secretaría de Relaciones Exteriores (2018). *Frontera México-Estados Unidos*. Recuperado de: <https://mex-eua.sre.gob.mx/images/stories/PDF/actualizacion/b.-Hoja-Informativa-fontera-general-web-2018.pdf>.
- Secretaría de Relaciones Exteriores (2020). *México y Estados Unidos*. Recuperado de: <https://mex-eua.sre.gob.mx/index.php/frontera>.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2020). *Información Laboral, Septiembre 2020*. Recuperado de: <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/pdf/perfiles/perfil%20nacional.pdf>.
- Sinembargo (2020). *La crisis de empleos por COVID-19*. Recuperado de: *Sinembargo.mx*: <https://www.sinembargo.mx/05-10-2020/3869320>.
- Stern, C. (1967). Un análisis regional de México. *Demografía y economía*, 1(1), 92-117. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/40601735>.
- Subsistema Nacional de Información Demográfica y Social (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: Avances y actividades estratégicas*. Recuperado de: [https://snieg.mx/DocumentaciónPortal/emográfico/sesiones/doc\\_12018/2\\_ODS\\_CESNIDS.pdf](https://snieg.mx/DocumentaciónPortal/emográfico/sesiones/doc_12018/2_ODS_CESNIDS.pdf).
- Tiempo (2020). *Estados del norte, los que más aportan PIB y menos reciben*. Recuperado de: [http://www.tiempo.com.mx/noticia/pib\\_economia\\_pactofiscal\\_aportaciones\\_participaciones\\_gobiernofederal\\_estados\\_norte\\_castigados\\_coronavirus\\_covid\\_19/](http://www.tiempo.com.mx/noticia/pib_economia_pactofiscal_aportaciones_participaciones_gobiernofederal_estados_norte_castigados_coronavirus_covid_19/).
- Urquidí, V. y Sofía, M. (1975). Importancia económica de la zona fronteriza del norte de México. *Foro Internacional*, 16(2), 149-174. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/27754581>.
- Zalamea, S., y Peña, S. (2015). Articulación de los actores del ecosistema emprendedor como herramienta efectiva para la transición de un proyecto emprendedor a un proyecto comercialmente viable. *Revista de la Facultad de Ciencias Químicas*, 11, 64-69. Recuperado de: <https://publicaciones.ucuencia.edu.ec/ojs/index.php/quimica/article/view/340>.
- Zurbiggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles latinoamericanos*, 19(38), 39-64. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-76532011000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-76532011000200002&script=sci_arttext).

# OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN ISO 9001-2015 BAJO CONDICIONES DE CONTINGENCIA DE PANDEMIA COVID 19. EL CASO DE UNA MICROEMPRESA DE MANUFACTURA EN CIUDAD JUÁREZ<sup>1,2,3</sup>

Obtaining ISO 9001-2015 certification under  
COVID19 contingency pandemic environment.  
The case of a small-business manufacturing  
firm in Juarez, Mexico

Enviado: 10 de marzo de 2021  
Aceptado: 21 de mayo de 2021

1- Luz Elena Tarango Hernández. Grado académico: Maestría en Ingeniería Administrativa. Adscripción: Tecnológico Nacional de México, campus Ciudad Juárez. Correo electrónico: ltarango@itcj.edu.mx. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4194-9709>

2- Diego Adiel Sandoval Chávez\*. Grado académico: Doctorado en Investigación en Medio Ambiente, Energía y Sociedad. Adscripción: Tecnológico Nacional de México, campus Ciudad Juárez. Correo electrónico: dsandoval@itcj.edu.mx. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2536-1844>. \*autor de correspondencia

3- Luz Elena Terrazas Mata. Grado académico: Maestría en Ingeniería Administrativa. Adscripción: Tecnológico Nacional de México, campus Ciudad Juárez. Correo electrónico: lterrazas@itcj.edu.mx. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1396-1751>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

## RESUMEN

*En plena pandemia COVID 19, una microempresa manufacturera en Ciudad Juárez llevaba varios meses diseñando, mejorando e implementando un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para acceder a una certificación. Sin embargo, se suspendieron las actividades productivas por la contingencia sanitaria, reduciéndose al mínimo los requerimientos de los clientes, lo que hizo necesario convenir con los empleados para recibir 60% de su salario y evitar despidos. Al tiempo que se presenta la autorización para reanudar operaciones, no se tenían órdenes de trabajo. Súbitamente, un importante cliente establece el requerimiento de la certificación en ISO 9001-2015 para otorgar nuevas requisiciones. De esta manera, sin órdenes, financiamiento o recursos para mantener operaciones, se enfrenta el dilema de continuar con los planes de certificación o disponer de los escasos ingresos para solventar los salarios. Este trabajo describe y discute las experiencias y lecciones en el logro de la certificación en tan adversas circunstancias.*

**Palabras clave:** Certificación ISO 9001-2015, Pandemia COVID 19, Sistema de Gestión de Calidad, Microempresas.

## ABSTRACT

*During the COVID-19 pandemic, a small-business manufacturing company had already invested several months designing, improving, and implementing a Quality Management System (QMS), to attain system certification. However, due to pandemic restrictions, production paused following overall mandatory regulations. As a result, customers lowered their requirements to minimum, compelling the firm to reach agreement with employees to 60 % wage adjustment to prevent terminations. When operations resumed, there were no work orders. One of the company's most meaningful clients requested that, to grant more work requests, the organization must obtain ISO 9001-2015 certification. In a scenario, with no work orders and financial struggle to operate for more than a month, the firm faced the dilemma of whether to continue with the certification process or to use the limited revenue to cover wages. This paper describes and discusses the experiences and lessons learned in achieving certification under such adverse circumstances.*

**Keywords:** ISO 9001-2015 Certification, COVID 19 pandemic, Quality Management System, Small business.

**Clasificación JEL:** M10, M11

## Introducción

La Planeación Estratégica es un proceso intelectual que conforma lo que una compañía podría hacer en términos de oportunidades del entorno o ambiente, de decidir qué puede hacer en términos de su capacidad y poder, así como de reunir estas dos consideraciones mediante un equilibrio armónico. Posterior a este ejercicio, se realiza la implantación, en otras palabras, se trata del conocido análisis de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) (Mintzberg, 1997). La Planeación Estratégica es fundamental para desarrollar una visión a mediano y largo plazo, también contribuye a lograr los objetivos del negocio, es un medio para que la gerencia obtenga participación y la retroalimentación de sus colaboradores. En la empresa donde se realizó este proyecto, se revisan los resultados del periodo anterior y se vuelven a analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Lo anterior se lleva a cabo anualmente y, en línea con esta visión, se planteó en el análisis realizado en el 2019 que una amenaza era que el nivel de ventas en México se reduciría, pero nunca se contempló que sería un problema a nivel mundial y que las ventas no solo bajarían, sino que serían nulas durante meses.

Por otro lado, se plasmó en ese análisis que una de las fortalezas eran la buena relación con los clientes y la creatividad de los trabajadores y que una de las oportunidades era contar con una estandarización de las operaciones que condujeran a una certificación en ISO 9001-2015 para que, con ello, se abriera la posibilidad de incrementar la satisfacción de los clientes. La gerencia ya lo había considerado y se inició con la documentación de todos los procesos en octubre del 2018; para junio del 2019, se inició con el estudio de la norma, de forma que para diciembre de ese año se empezó a conformar el Manual del Sistema Gestión de Calidad. Para entonces, ya se tenía un avance del 70% en su desarrollo e implementación. Para febrero del 2020 se inició la consulta y negociación con una casa certificadora autorizada y al siguiente mes, ya se tenían el contrato y el plan de auditoría de certificación. Pero había un problema: las operaciones de manufactura estaban detenidas, no se estaba produciendo nada por falta de órdenes de trabajo y resultaba que era un requisito para la segunda etapa de auditoría de certificación que se revisarían las operaciones. Fue ahí donde la gerencia enfrentó el dilema de continuar o posponer el proceso de certificación. En resumen, el año 2020 trajo consigo el que muchos de los planes se detuvieran o cancelaran debido a la reducción de las actividades económicas, o bien por el cierre de operaciones debido al Covid-19; así, se debieron replantear muchas estrategias, planes y tomar decisiones radicales, para seguir operando o cerrar.

## 1. Antecedentes Teóricos y Referenciales

La crisis de la pandemia Covid-19 afecta a las empresas en la localidad, expresa El Heraldo de Juárez (2020), quien además comenta que se dan de baja 75 empresas en Chihuahua y 13 corresponden a Ciudad Juárez; tan solo en el periodo febrero-mayo de 2020 se perdieron 4,000 empleos. Esto según un comunicado del presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, quien es además un experto en materia económica, se presentó un monto de pérdidas cercano a 3 mil millones de pesos. Este dirigente mencionó que, aunque la industria maquiladora es la que ocupa más del 69%

de los empleos en la localidad y su correspondiente aportación económica, son los que más riesgo tienen para el cierre. En una encuesta que se realizó a 130 empresarios, participando empresas pequeñas, medianas y grandes, que fueron consultadas del 27 al 30 de marzo del 2020. Se incluyeron ítems relacionados con la calificación que les otorgan con respecto a la percepción del impacto probable en términos económicos en la localidad, estatal y nacional. Los resultados mostraron que su mayoría la respuesta se ubicó en la categoría *malas*. En lo referente a los aspectos claves para impulsar la economía en Ciudad Juárez, el 27 % consideró que lo esencial son los apoyos fiscales para las empresas, mientras que el 18.3 % consideró que se debe generar un fondo de emergencia al empleo. En relación con las afectaciones directas en cuanto al empleo, el 18.3 % dijo que la afectación directa sería para un promedio de 16 a 50 empleados en las empresas pequeñas, mientras que, en las más grandes, serán más de 100 trabajadores por compañía (El Heraldo de Juárez, 2020).

En entornos internacionales la pandemia de COVID-19 está provocando desafíos inmediatos, de amplio alcance y severos en las ventas B2B (*business to business*). Dichos desafíos llaman la atención acerca de la importancia en las estructuras que se pueden aplicar para ayudar a los gerentes de ventas a comprender el impacto y las respuestas para frenar al COVID-19. El modelo de cambio organizacional de Leavitt y la Teoría de Sistemas Socio-técnicos señalan la importancia de considerar cuatro variables sociales (es decir, humanas y estructurales) y técnicas (tareas y tecnología) interrelacionadas al examinar el cambio organizacional y reconocer que un cambio en una variable puede provocar cambios en otras variables. Estos esfuerzos conducen a una rica discusión y a un conjunto de consideraciones que pueden ayudar a las fuerzas de ventas B2B a comprender y responder mejor a la pandemia de COVID-19 y otras crisis (Hartmann y Lussier, 2020).

Muchas empresas se enfrentaban la incertidumbre; sin saber qué hacer, algunas optaron por enviar a sus empleados a vacaciones, con licencias no remuneradas, mientras que otras optaron por bajar el sueldo, incluso existen países donde el Estado se hizo cargo del salario de los empleados por algunos meses, para que las empresas no quebraran. Lo importante es que las empresas sigan luchando de alguna u otra forma por sobrellevar la situación, tomando en cuenta todas las opciones que sean necesarias, con el fin de reactivar las operaciones, como se hacían con regularidad (Matallana-Castellanos 2020).

Desde 1987, la Norma ISO 9001 ha enfocado sus esfuerzos en los sistemas de Garantía de Calidad; estas han evolucionado y establecido el marco de referencia para la gestión de la norma. En septiembre del 2015 dejó de tener vigencia la cuarta versión de la Norma Internacional ISO 9001:2008 “Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos”, siendo sustituida por la nueva Norma ISO 9001:2015 (Pastor-Fernández y Otero-Mateo, 2016).

Por otra parte, Carmona-Calvo, Suárez, Calvo-Mora y Periañez-Cristóbal (2016) mencionan que la norma fue publicada por primera vez en 1987 por la *International Organization for Standardization* (ISO) y su implantación sigue siendo para las empresas un factor que contribuye fuertemente en su competitividad. Mencionan citando a Sampaio, Saraiva y Guimaraes (2009) que existen muchas investigaciones publicadas de los beneficios y barreras para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), entre otros que contribuyen sustancialmente en la competitividad de las organizaciones (Rubio, Alonso y Rodríguez, 2011).

En esencia, ISO 9001 es una norma internacional que especifica requisitos genéricos para un SGC. Con su implantación, las organizaciones demuestran su capacidad para aumentar la satisfacción de

sus clientes, proporcionando productos o servicios de acuerdo con sus necesidades y expectativas (Fawcett y Myers, 2001).

Las motivaciones para la implantación de un SGC se pueden clasificar en internas o externas; estas se asocian con el medio ambiente interno y el medio ambiente externo de la empresa. En el grupo de las primeras se cuentan: por iniciativa o convicción de la dirección; para mejorar las relaciones entre empleados y de estos con la dirección. Estos son pasos previos a la implantación de modelos más avanzados de calidad total: la reducción de errores y desperdicios, la mejora de la productividad o eficiencia, la mejora de los procesos clave, la mejora de la calidad de los productos o servicios, la mejora de la comunicación, la reducción de costos y el aumento del rendimiento (Briscoe, Fawcett y Tood, 2005).

Por su parte, las motivaciones externas están relacionadas con: el aumento de la participación en el mercado, la utilización del SGC como herramienta de promoción, la presión o exigencias de los clientes, la mejora de la imagen y la reputación de la empresa como fuente de ventaja competitiva, la apertura a nuevos mercados y las presiones externas de los gobiernos, asociaciones o competidores. Un aspecto importante es que, con independencia de la motivación, la evidencia demuestra que el apoyo y la implicación de la dirección es un factor indispensable para el éxito en la implantación de un SGC (Carmona-Calvoa *et al.* 2016).

En cuanto a los beneficios de la implantación, los internos están relacionados con la satisfacción y seguridad en el trabajo, la tasa de ausentismo, el salario de los trabajadores, la fiabilidad de las operaciones, las entregas a tiempo, el cumplimiento de los pedidos, la reducción de errores, la rotación de existencias y el ahorro en costos. Por otra parte, los externos se asocian con la satisfacción de los clientes, el número de quejas y reclamaciones, las repeticiones en las compras, la cuota de mercado, las ventas por empleado y el rendimiento de las ventas y los activos. Al fin de cuentas, los beneficios de la implantación de un SGC están relacionados con resultados de naturaleza financiera, operativa y comercial (Carmona-Calvoa *et al.* 2016; Quazi y Padibjo 1998).

Existen empresas pequeñas a nivel mundial que hacen negocios internacionalmente y esta norma, sobre todo esta nueva versión del ISO 9001:2015, presenta un ejemplo claro de mejora continua y de la facilidad de adopción de la misma, ya que está redactada para una mejor comprensión; se presentan definiciones, determina objetivamente lo que se conoce como las partes interesadas. También hace referencia a la importancia en tres ámbitos de actuación, técnico, contextual y de comportamiento. Adopta la gestión basada en procesos, el liderazgo, incluye la gestión del cambio, la mejora continua y el mapa de riesgos, entre otros aspectos. En específico, la pequeña empresa en cuestión es una que gestiona servicios de ingeniería y al adoptar este sistema ha alcanzado muchas de las metas planeadas y va por más, como la certificación de profesionistas (Pastor-Fernández y Otero-Mateo, 2016).

Entre las principales barreras a la implantación y mejora de los SGC se encuentran la falta de compromiso y orientación directiva, las premuras de tiempo, los altos costos de mantenimiento del sistema o la falta participación de los empleados. Se mencionan también: la resistencia al cambio, el no alcanzar los beneficios esperados, la falta de formación, la falta de recursos financieros y materiales. Otros factores incluyen la falta de colaboración de los proveedores, las dificultades del proceso de auditoría o la falta de comprensión de los requisitos de la norma ISO 9001 (Carmona-Calvoa *et al.* 2016; Whaid y Corner 2009).

Las empresas utilizan los estándares como una herramienta para destacar sus inversiones en la mejora de la calidad y el rendimiento. Se ha afirmado que el impacto de esta señal depende de la confianza en el

sistema de acreditación y el estado de desarrollo de un país. Se utiliza un modelo de gravedad para examinar los efectos comerciales de la difusión y la cooperación de ISO 9000 en la acreditación. El modelo se estima aplicando un enfoque de regresión de efectos fijos por pares de países con variables instrumentales y términos de resistencia multilateral a un conjunto de datos de panel que cubre un período de 13 años de 1999 a 2012. Esto permitió probar hipótesis con respecto al papel moderador de la cooperación internacional en la acreditación sobre los efectos comerciales de la difusión de ISO 9000. También se mostró que la certificación promueve el comercio y que los signatarios del Acuerdo de Reconocimiento Multilateral del Foro Internacional de Acreditación (IAF MLA) comercian significativamente más. El IAF MLA es de particular importancia para el comercio entre países en desarrollo (Blind, Axel y Jakob, 2018).

Los países en desarrollo utilizan cada vez más las certificaciones para superar los problemas de reputación y para participar en actividades de comercio internacional. Sin embargo, los costos de certificación pueden ser una barrera para el comercio, especialmente porque son significativos y generalmente más altos en los países en desarrollo que en los países desarrollados (Gustafsson, Klefsjo, Berggren y Granfors-Wellemets, 2001).

Además, las certificaciones no logran generar el efecto de mejora de la reputación deseado cuando la competencia del organismo de certificación es cuestionable. Para recibir una certificación ISO, las empresas requieren una validación externa realizada por un auditor de un organismo de certificación. Se argumenta que los efectos de los hallazgos de las certificaciones ISO 9000 dependen de la calidad de los arreglos institucionales necesarios, para garantizar que una organización cumpla con los requisitos de las normas. Los arreglos institucionales forman una estructura de rendición de cuentas que comprende servicios en los campos de metrología, normalización, evaluación de la conformidad y acreditación. Se encontró un efecto positivo y significativo de aumento del comercio de las certificaciones ISO 9000 de los países exportadores para todas las especificaciones del modelo con respecto al efecto de empuje de la difusión de ISO 9000 (Blind *et al.* 2018; Etchegoyen, Prevoo y Girardi, 2009).

Recientemente, las empresas han realizado esfuerzos en las actividades de innovación, las industrias manufactureras bajo una certificación en ISO son las que más han trabajado en ello. Existen relaciones entre la innovación continua y el desempeño de la empresa en estudios de empresas en Indonesia que demuestran que: a) hay evidencia de una relación positiva entre la política de innovación (PI) y la innovación continua (IC), la primera fomenta la segunda; b) la evidencia también reafirma la importancia en el rol de las estrategias de innovación en relación con la IC; c) se encontró evidencia de una relación positiva entre la IC y desempeño de la empresa, por lo que la IC mejora tanto la innovación, como el desempeño financiero. Lo anterior porque la norma lo establece como medio para alcanzar las metas de la organización o para permanecer en el mercado (Latan, Jabbour, de Sousa, de Camargo y ForoPON. 2019).

Las organizaciones adoptan la norma para garantizar a sus clientes los servicios ofrecen. Existe un programa de evaluación externa de la calidad que apoya a los laboratorios de análisis clínicos en Argentina. Para lograr esto, implementaron un SGC, si bien aún están en la etapa de lograr la acreditación, se basaron en la IRAM-ISO 9001:2015, que es la filial de ISO en ese país, para el logro del objetivo, el cual llegó en agosto de 2019. El artículo describe las acciones tomadas para lograrlo, tanto para la implementación del SGC como el proceso de acreditación (Etchegoyen *et al.* 2009).

Rubio *et al.* (2011) abordan los incipientes efectos de la situación mundial con la pandemia y los esfuerzos que las empresas tienen qué hacer, así como las herramientas disponibles. Es comprensible y

coherente lo que la empresa en cuestión hace para lograr la certificación en ISO 9001-2015, aunque esto represente un aparente gasto extraordinario, pero en un ambiente tan competitivo, representa apostarle a seguir en el mercado.

## 2. Materiales y Métodos

Los materiales utilizados en este proyecto fueron el software Microsoft Office 365®, con varias de las herramientas, como lo son: *Yammer, Windows, Excel, Planner, Teams*, entre otros. Como la empresa cuenta con la licencia y todos los proyectos para manufactura están contenidos en el *Planner y en One drive*, además están compartidos en la nube y aunado a que los lineamientos de la norma ISO 9001-2015 permiten que el control de documentos y todo el sistema pueda ser digital, se aprovechó esta ventaja para utilizarlos. Por otro parte, se utilizó la norma como guía para el desarrollo del manual e implementación de SGC.

Con respecto al método utilizado, se trata de una narrativa de los hechos previos a la auditoría de certificación y posterior a ella. Para esto, la empresa contratada utiliza dos normas adicionales: ISO 19011:2108es (2018), que son las directrices para la auditoría de los sistemas de gestión, además de que la norma trata acerca de la evaluación de la conformidad, requisitos para los organismos que realizan la auditoría y la certificación de sistemas de gestión, Parte 1: Requisitos ISO/IEC, 17021-1:2015es (2018). Esta última, entre otros puntos, menciona los requisitos relativos a los procesos, actividades previas a la certificación, planificación de auditorías, certificación inicial, realización de auditorías, decisión de certificación, mantenimiento de la certificación y apelaciones. Basadas en estos dos, se establece el plan de auditoría para especificar cuáles puntos se van a evaluar, así como los días, y las personas que se entrevistarán. La primera parte sería la revisión de la documentación, si está completa, se conduce la auditoría presencial.

Existen varias aplicaciones del uso de estas normas internacionales para diversos procesos, una de ellas se relaciona con el conjugar la Norma ISO-19011 y el estándar de la IEEE, para auditar el código fuente (Santacruz 2020). También se realizó el plan de auditoría interna ISO 19011:2018 para una panificadora en Colombia, con el objetivo de garantizar la inocuidad de los alimentos, para ello utilizaron un sistema de calidad sanitaria basado en la norma ISO y el cumplimiento de las normas internas del país (Agudelo, Bonilla, Conde, Vega y Freyman, 2020).

### 2.1. Métodos o etapas de desarrollo

Para tomar la decisión de continuar con el proceso de desarrollo, implementación y certificación en ISO 9001-2015, o bien esperar a que la situación mejorara, la gerencia citó a una sesión de estrategia (actividad que se realiza cada segundo sábado del mes) para analizar la situación, revisar el FODA y así tomar la mejor decisión. En la reunión se decidió que se continuaría con el proceso de certificación, además de que se buscarían nuevos proyectos o productos, también que se estarían llevando en línea varios cursos para capacitación en todas las áreas. Asimismo, que se analizarían los estados económicos del país y se gestionaría un préstamo estatal, para no cerrar operaciones. Lo anterior llevó a la necesidad de hacer convenios con los empleados para asistir a la planta tres días y no todos a la vez, para hacer trabajos genéricos o de mantenimiento, con todas las medidas de seguridad y que se les pagaría el 60% de su

salario, así como que los empleados indirectos seguirían trabajando en línea, para reducir al mínimo el riesgo de contagio y para aprovechar la continuidad en la comprensión de la norma, analizar las fichas de proceso, agilizar el manejo del portal, revisión y análisis del Manual de SGC, entre otras tareas. La etapa programada con esta nueva situación se presenta en la Tabla 1, se incluyen los objetivos y la descripción de cada actividad. Las actividades están alineadas con las normas ISO 9001-2015 (2015) de los puntos 1 al 7 y el resto están basadas en las ISO 19011:2018es (2018) y ISO/IEC, 17021-1:2015es (2018) que utiliza la empresa certificadora para otorgar en dado caso de que se cumplan con los requisitos, la certificación.

**Tabla 1. Planeación de las Actividades Pendientes**

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO
Realizar una auditoría interna	Llevar a cabo por lo menos una auditoría interna antes de la auditoría de certificación.	Determinar la conformidad del sistema de gestión de la organización con los criterios de auditoría. Examinar la estructura, políticas, procesos, procedimientos, registros y documentos relacionados con el cliente, pertinentes a la norma de sistema de gestión. Evaluar la capacidad del SGC, sus procesos y procedimientos, para garantizar el cumplimiento de la norma.
Realizar la revisión por la dirección	Requisito de la norma: todas las partes del sistema se evalúan.	Presentar a la alta gerencia los documentos descritos en el Manual, que son un medio para dar a conocer y evaluar el SGC.
Resultados de la Auditoría Interna	Atender los hallazgos, no conformidades y acciones de mejora resultantes de la auditoría.	Dar seguimiento a las observaciones, que pueden ser de estructura, de requisitos de la norma o de operación. Se comparten con todos los trabajadores y se realiza un plan de acción a corto plazo.
Documentar un proyecto completo	Con los resultados de la auditoría interna, en la carpeta de calidad.	Cumplir con la documentación de un proceso de manufactura, que está descrito en el Manual del SGC.
Entrenamiento del SGC a todos los dueños de proceso y a los operativos	Con los resultados de la auditoría interna, se realizaron cambios en todo el sistema,	Capacitar a todo el personal acerca de los cambios en el SGC y su relación con otros procesos.
Contactar la casa certificadora	Existen varias empresas que se dedican a certificar. Buscar la correcta y menor costo.	Elegir la casa certificadora que cuente con la seriedad, honestidad, experiencia y disponibilidad, para iniciar el proceso de certificación.
Revisar nuevamente todo el SGC como preparación para la auditoría de certificación.	Antes de la primera visita de certificación, se analizó nuevamente todo el SGC	Realizar los cambios pertinentes antes de recibir la primera auditoría externa de certificación (etapa documentación).

Continúa...

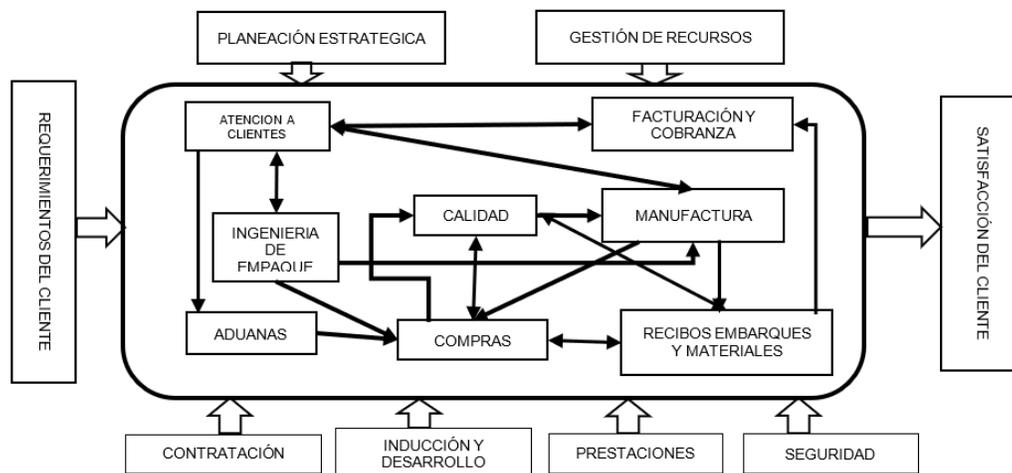
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO
Auditoría externa documentación	Con el programa de auditoría que entrega la casa certificadora, se recibe la auditoría.	Recibir a la auditora, quien revisa la documentación relacionada con el personal, incluyendo la alta dirección, acerca de recursos, compromiso y nivel de preparación para la auditoría de conformidad. Revisión del estado y comprensión de requerimientos de la norma, en particular la identificación del desempeño crítico, procesos, objetivos y operación del sistema de gestión. Revisión de la documentación del sistema.
Segunda parte de la auditoría externa	Revisa los resultados de la primera auditoría y se las operaciones	Revisar las acciones que responden a los hallazgos de la primera auditoría para su liberación. Revisar las operaciones de manufactura y entrevistando a todos los empleados.
Actividades posteriores a la certificación	Acciones recomendadas para mejorar y continuar con la mejora continua	La certificación fue recomendada y estará vigente por tres años. Por lo tanto, se debe mantener y mejorar el SGC. Una vez por año realizaran auditorías de seguimiento.

Fuente: Elaboración propia

### 3. Desarrollo

Fueron varias las actividades que se tuvieron que realizar en cada una de las etapas anteriormente descritas. A continuación se presentan solo las más trascendentales para el logro de la certificación. Uno de los principios esenciales de la norma es la declaración de los procesos. En la Figura 1 se muestran los procesos declarados en el manual de SGC y la interacción entre ellos para comprender y brindar soporte a todo el sistema.

Figura 1. Mapa de procesos y sus interacciones



Fuente: Elaboración propia

**a) Realizar la auditoría interna:**

Para tal efecto, se invitó a una docente investigadora del TecNM/Ciudad Juárez que cuenta con experiencia como auditor líder y buen conocimiento de la norma. Ella elaboró el plan de auditoría para tres días, 23 y 24 y 29 de abril, que incluyó todos los rubros de la norma. Estaría apoyándola en el proceso, una auditora en formación, la responsable del SGC y la controladora de documentos. Los hallazgos, proyectos de mejora y elementos destacados se describen a continuación.

Con respecto al SGC, se sugirió realizar y entregar un documento con las responsabilidades de cada dueño de cada proceso y solicitar su firma. También realizar minuta y solicitud de cambio de documento. Asimismo, se agregó al procedimiento correspondiente la liga donde se puede hacer la solicitud. Por otro lado, se estableció el procedimiento y registro del buzón de sugerencias de los empleados, ya que es una de las partes declaradas como interesadas. Con respecto a los procesos para Ingeniería de Empaque, se solicitó revisar y actualizar la ficha de proceso y el plan de calidad. Para Servicio al Cliente, se encontró que no existía un control visible de documentos, entre otros la orden de trabajo y la encuesta de servicio al cliente.

En tanto que para Calidad, se sugirió ordenar la carpeta de calidad y asegurarse de que sea el medio correcto para la comunicación con el personal operativo. Para Manufactura, resultó que faltaba una ficha de proceso de la planeación de la manufactura que, aunque si se lleva a cabo, faltaba la descripción. También faltaba elaborar el registro de identificación de material en piso y revisar todas las fichas de proceso. En tanto a Compras, se le solicitó declarar un procedimiento de requisición de materiales y de transporte en la ficha de proceso y revisar la base de datos de compras en Excel.

El resultado de esta auditoría interna fue contundente, no solo resaltó aspectos positivos del SGC, además de los incumplimientos menores, sino que, para el equipo auditor interno y el responsable del SGC, dio pauta para hacer una reestructuración completa del sistema antes de solicitar formalmente la visita de la casa certificadora. Los cambios fueron diversos y radicales, como una de las observaciones constantes fueron las fichas de procesos, en la Figura 2 se muestra una de ellas como ejemplo. Además, cabe mencionar que, tanto para la auditora interna como para la externa, fue uno de los aspectos más favorables del SGC, ya que con esta ficha se cumple con varios aspectos de la norma, es práctico, descriptivo y contiene mucha información relevante del SGC (por razones de confidencialidad, omiten los datos de la empresa).

**Figura 2. Ficha de proceso (ejemplo)**

FICHA DE PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
ADUANAS	3	23/SEPTIEMBRE/2020
<b>MISIÓN DEL PROCESO</b>		
Realizar y monitorear las operaciones aduaneras de la empresa y que den cumplimiento con la ley de comercio exterior.		
<b>ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO</b>		
Revisar orden de compra, y revisar si la venta implica algún trámite aduanero Preparar la importación o exportación, según sea al caso Solicitar transporte para realizar la operación aduanera en caso de aplicar Coordinar operación aduanera con nuestro agente aduanal y la contra parte del cliente o proveedor Llevar un control de las operaciones realizadas en el sistema Scaii (qué hace este sistema, breve) Monitoreo de las operaciones realizadas contra Comercio exterior Solicitar factura correspondiente		

<b>PERSONAS PARA OPERAR EL PROCESO</b>		<b>PERSONAS (7.1.6 Y 7.2)</b>	
Departamento de Aduanas		Comunicación Oral y Escrita, Sentido de Urgencia, Conocimiento y Operatividad de la Ley Aduanera, Manejo del Sistema de Control de Inventarios, Principios de Logística y Comercio Internacional	
<b>ENTRADAS AL PROCESO</b>		<b>SALIDAS DEL PROCESO</b>	
Orden de compra		Pedimento Factura fiscal Factura de control de inventarios (Scaii) Certificado de Origen	
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>		<b>DOCUMENTOS APLICABLES</b>	
Servicio al Cliente Compras Financiamiento Contaduría		Data Stage Información de Transporte	
<b>EQUIPO</b>		<b>RECURSOS (7.1.3)</b>	
Escáner Computadora Báscula Digital		INFRAESTRUCTURA Acceso a internet Sistema Scaii (control de inventarios)	
<b>REGISTROS/ARCHIVOS (7.5)</b>		<b>AMBIENTE DE TRABAJO (7.1.4)</b>	
Facturas de exportación fiscal (cdfi) Facturas de control de inventarios (Scaii) Certificado de Origen (formato establecido por la autoridad competente) Pedimento (Agente aduanal) FÍSICOS: Temperatura adecuada, ruido, iluminación, libre de humos		SOCIALES: No discriminación, respeto entre compañeros, ambiente tranquilo y libre de conflictos	
<b>INDICADORES</b>	<b>MEDICIONES (9.1)</b>	<b>MÉTODO DE SEGUIMIENTO</b>	
Número de operaciones aduanales a des-tiempo	Sistema Scaii vs Data stage Juntas Semanales de Aduanas	Bimensual	

*Nota: Scaii es un Sistema de Control de Aduanas e Inventarios. Sistema que permite el control de Inventarios, con cumplimiento de anexo 24, importación de materias primas, exportación de producto terminado, generación de documentación para cruce mexicana y americana, incluye reportes oficiales requeridos por la autoridad. La Marca es AduanaSoft® en México.*

Fuente: Elaboración propia.

**b) Realizar la revisión por la dirección:**

Para ese tiempo, no se había realizado la importante reunión con la gerencia, aunque los directivos estuvieron enterados de todos los avances, hallazgos, planes, y cambios; la norma exige que se realice. Entonces, una vez que se tuvo un proyecto completo, se citó mediante la plataforma digital Microsoft Teams® para dicho evento. Los puntos que se trataron fueron los resultados de auditorías externas o

internas, la retroalimentación del cliente, el desempeño de los procesos y la conformidad del producto, el estado de las acciones correctivas y preventivas, las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas, los cambios que podrían afectar el sistema de calidad, las recomendaciones de mejora y se agregó posteriormente, por recomendación de la auditora externa, la evaluación a proveedores. En esta etapa, también se aprovechó para explicar a todas las partes nuevamente en qué consistía el SGC; se realizaron dos ejercicios antes de la auditoría de certificación.

### **c) Resultados de la Auditoría Interna**

Para llevar a cabo esta actividad, se realizó un gráfico de *Gantt* programando todas las observaciones de la auditoría interna y las obtenidas por los auditores internos. Se identificaron alrededor de 30 acciones que se fueron desarrollando, comunicando, poniendo en práctica. En reunión con las partes involucradas, se desarrolló la ficha de proceso de planeación de la manufactura. Se creó una base de datos de los resultados de las encuestas de sugerencias de empleados, clima organizacional y de satisfacción del cliente en línea, para fácilmente graficarlas e ir documentando periódicamente y que así fuera posible comparar el avance y desarrollo de cada una de ellas. También se mejoró el registro de control de documentos, para que fuera más accesible y de fácil ubicación, para ello se colocó en las pantallas de los usuarios un icono del SGC, que liga inmediatamente con la información y desde ahí pueden acceder más rápido. Se incluyeron en el SGC todos los formatos de Servicio al Cliente y se consensuó que todos los indicadores establecidos contribuyan con el objetivo de calidad.

### **d) Documentar un proyecto completo**

Como no había proyectos en producción, se tenía un dilema para la implementación completa del SGC. A mediados del mes de junio llegó una orden de un día de producción, pero que sirvió para el propósito de documentar y conformar la carpeta de calidad, que está compuesta por: a) bitácora de Inicio y cierre del proyecto, b) descripción general del proyecto, c) diagrama de proceso, d) distribución de planta (*layout*), e) dibujo firmado por el cliente, f) nota de materiales (BOM, *bill of materials*), g) dibujos de pre-corte, h) primera pieza, i) diagrama de embarque, j) reporte de inspección de herramienta y equipo, k) registros de manufactura, l) minuta de inconsistencias, identificación, registro y control de salida de producto no conforme, m) reporte de inspección de salida. Este es el medio descrito en el SGC para comunicar las especificaciones del cliente a especificaciones de manufactura y que es posible incorporar la rastreabilidad a las operaciones.

### **e) Entrenamiento del SGC a todos los dueños de proceso y a los operativos**

Se realizaron citas por *Teams*® con cada uno de los dueños de procesos. Primero, para volver a ubicarlos en el contexto de un sistema, después para reentrenarlos en la norma, visualizar las observaciones de la auditoría y ver la relación con la norma. Fue posible apreciar la gestión y localización en *One Drive*® de cada elemento del SGC. Esto ayudó a volver a conectarlos, comprometerlos y a acrecentar el sentido de pertenencia al sistema, así como las ventajas de tener claro las responsabilidades de cada quien y sus interrelaciones con otros procesos. También se reasignaron dos nuevos responsables de proceso: el programa de Manejo de Riesgos y el de Mejora Continua, ya que anteriormente estaban a cargo del responsable del SGC.

#### **f) Contactar la a casa certificadora**

A mediados del mes de junio, el sector maquilador ya empezaba a operar con cierta normalidad. En la empresa en cuestión aún no se tenía ningún proyecto en producción, pero ya se habían desarrollado prototipos con la esperanza que se le otorgaran a la empresa uno de ellos, para recibir a la casa certificadora. Se sabía que la auditoria de certificación estaría dividida en dos etapas. La primera era la revisión de la documentación y si el auditor lo consideraba que estuviera completa y suficiente, otorgan un mes para responder a las observaciones; la segunda etapa consistiría en regresar para revisar las operaciones y el resto de los puntos de la norma.

#### **g) Revisar nuevamente todo el SGC como preparación para la auditoria de certificación.**

Una vez concluidas todas las observaciones internas y comunicado todas las acciones pertinentes, se preparó a todos los miembros para la auditoría; se realizaron ensayos, se impartieron pláticas y capacitaciones, se cerró el contrato con la casa certificadora y se programaron las dos visitas de certificación. La primera, incluye la revisión de la documentación y la revisión de todo el SGC, dependiendo de los resultados se genera una recomendación para la segunda auditoría o se hacen las recomendaciones pertinentes para que primero se cumplan los requisitos de la norma. En el mejor de los casos es que las observaciones no sean importantes, en ese caso se otorga un mes para responder y subir al portal de la casa certificadora las acciones correctivas. Trascurrido de ese tiempo, se realizó la segunda visita, para la cual se debía estar produciendo, para que el auditor apreciara las operaciones y el entorno de estas.

#### **h) Auditoría externa de documentación.**

Este evento se tenía programado para el 27 de julio, se recibió el plan de auditoria previamente y se preparó al personal que debería estar presente, tanto en la reunión de apertura, como para entrevistas; algunos de ellos asistieron vía la plataforma *Teams*® y otros en forma presencial con todas las medidas de seguridad. Los puntos a revisar fueron primero la revisión con el personal, incluyendo la alta dirección y el representante de la dirección, el tema de los recursos, compromiso y nivel de preparación para la auditoría de conformidad. También la revisión del estado y comprensión de los requerimientos de la norma, en particular, la identificación de desempeño crítico, procesos, objetivos y operación del sistema de gestión. Por otro lado, la revisión de la información respecto del alcance del sistema de gestión, incluidos la ubicación, las condiciones específicas del sitio, la verificación del alcance, procesos y equipos utilizados, identificación de subprocesos de la operación, requisitos legales aplicables, evaluación del sitio y condiciones específicas. También se incluyó la revisión de la operación en el contexto de los requisitos de la norma, la revisión de la documentación del sistema y la revisión por la dirección, auditorías internas y acciones correctivas.

Se tuvieron cinco hallazgos menores: que se considerara cambiar el logo de la empresa en todos los procedimientos para evitar malinterpretaciones; que se considerara aclarar el tiempo de retención de los registros; que se considera definir a las personas que tienen la autoridad para dar disposición al producto no conforme; que se considerara documentar el tamaño de muestra que se usará para las inspecciones en los procesos; por último, que se considerara establecer fechas y responsabilidades a las estrategias generadas del análisis FODA.

Todos los hallazgos fueron considerados y las correcciones puestas en operación en menos de dos semanas y se subieron al portal de la casa certificadora. Por otro lado, también se resaltaron varios aspectos

positivos que se encontraron en la auditoria, como el mapa de riesgos, las fichas de procesos, el liderazgo, el mapa de procesos clave y la inclusión de contabilidad como proceso clave, ya que según la auditora eso habla muy bien de la transparencia y buen manejo de los recursos. Asimismo, el Manual del Sistema de Gestión de Calidad (MSGC) que, aunque no lo exija la norma, comprende todos y cada uno de los aspectos de la norma y describe cómo la empresa está trabajando sistemáticamente. Otro aspecto que se sugirió es incluir en las partes interesadas al gobierno, ya que la empresa está cumpliendo satisfactoriamente con este rubro en cuanto a IMSS, SAT, Aduanas o INFONAVIT. También se sugirió que se tuviera una evaluación cuantitativa de proveedores, lo cual se atendió inmediatamente, para que estuviera en marcha para la próxima visita. También se redefinió el alcance y la exclusión del rubro 8.3 de la norma, que comprende el diseño de productos.

Lo siguiente era esperar a tener operaciones de manufactura para así estar en posibilidades de recibir la notificación de la segunda auditoria de certificación. Esta llegó el 7 de septiembre, casi dos meses después de haber realizado la primera etapa, por lo que se programó la última auditoria de certificación para los días 24 y 25 de ese mes, ya que eran los días que tenía disponibles la casa certificadora.

#### **i) Segunda parte de la auditoría externa**

Se inició revisando las acciones emprendidas para las no conformidades de la anterior visita y una a una se fueron liberado. El segundo día, la auditora fue a piso a revisar las tareas, el compromiso de los trabajadores, el conocimiento de la norma, el conocimiento de las variables de desempeño, el mantenimiento, identificaciones de materiales en piso, entre otras más. En esta ocasión solo determinó dos no conformidades. Una de ellas, que no se encontró en el portal la descripción de puesto del técnico líder y la otra que no se tenía registro de calibración autorizada del vernier. Nuevamente volvió a felicitar a la empresa con el compromiso de los empleados y el liderazgo en todos los niveles, además del uso de las TIC (tecnologías de la información) para todo el SGC, lo que impacta en la responsabilidad social por el bajo consumo del papel. La auditora confirmó que se recibirá la certificación oficial una vez que se realicen todos los protocolos administrativos de la casa certificadora en aproximadamente un mes.

#### **j) Actividades posteriores a la certificación**

Son varias las acciones pendientes, la mejora continua no se debe dejar como una actividad meramente de cumplimiento con la norma, siempre hay oportunidad para cambios y mejoras, así como para estandarizar y documentar. También hay equipo nuevo que se tienen que validar, se debe continuar con las actividades tendientes a disminuir los riesgos. Continuar con las actividades de impacto social, entre otras.

## **4. Conclusión**

No son muchas las microempresas que dan este paso tan significativo de emprender un proceso de certificación, y aún más que logren obtenerlo; lo que es más trascendental es la participación de los empleados y será más significativo que se mantenga ese entusiasmo de mejora continua, de compromiso con la calidad y que posteriormente se aprecie un crecimiento de la empresa y de los empleados (Turner, Bititci y Nudurupati, 2005). Es importante señalar que el 90% de los empleados tienen más de cinco años en la empresa, solo dos tienen menos de tres años contratados, esto habla muy bien de la empresa en

cuanto a la estabilidad laboral, considerando que los niveles de rotación en la ciudad son muy elevados, por lo que sugiere que esta certificación afianza la fuerza laboral, los clientes y el entorno.

De las lecciones aprendidas en la participación en este proceso, está la de la visión de la gerencia en ver más allá de la lógica inmediata, porque todo indicaba que lo mejor sería esperar a que se regularizaran la situación económica. En vez de eso, se tomó el riesgo de realizar una inversión económica, lo que confirma su confianza acerca las operaciones. Otro aprendizaje es que no importa el tamaño de la organización, se cuenta con la complejidad suficiente para desarrollar e implementar sistemas que promuevan el aprendizaje colaborativo, la disciplina y el trabajo en equipo.

## Referencias

- Agudelo, L. M., Bonilla, L., Conde, M., Vega, Y. y Freyman, J. (2020). *Plan de auditoría para el programa de la auditoría interna del plan HACCP de la compañía panificadora Daniel*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/34424/lpadillag.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Blind, K., Axel, M. y Jakob, P. (2018). The effects of cooperation in accreditation on international trade: Empirical. *International Journal of Production Economics*, 198, 50-59. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.01.033>.
- Briscoe, J. A., Fawcett, S. y Tood, B. (2005). The Implementation and Impact of ISO 9000 among Small Manufacturing Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 309-330. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00139.x>.
- Carmona-Calvoa, M. A., Suárez, E. M., Calvo-Mora, A. y Periañez-Cristóbal, R. (2016). Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. *European Research on Management and Business Economics*, 22(1), 8-16, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.001>.
- El Heraldo de Juárez (2020). Pérdidas cercanas a 3 mil mdp por Covid-19. Juárez, Chihuahua, México. Recuperado de: <https://www.elheraldodejuarez.com.mx/finanzas/perdidas-cercanas-a-3-mil-mdp-por-covid-19-economia-negocios-noticias-de-ciudad-juarez-5058292.html>.
- Etchegoyen, M. C., Prevoo, M. M. y Girardi, R. H. (2019). Programa de evaluación externa de la calidad “Prof. Dr. Daniel Mazziotta”: una nueva etapa asegurando la mejora continua de la calidad. *Acta Bioquímica Clínica Latinoamericana*, 53(4), 499-504. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53562809011>.
- Fawcett S. E. y Myers, M. B. (2001). Product and employee development in advanced manufacturing: Implementation and impact. *International Journal of Production Research*, 39(1), 65-79. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207540010002829>.
- Gustafsson, R., Klefsjo, B., Berggren, E. y Granfors-Wellemets, U. (2001). Experiences from implementing ISO 9000 in small enterprises - a study of Swedish organisations. *The TQM Magazine*, 13(4), 232-246. DOI: <https://doi.org/10.1108/09544780110366088>.
- Hartmann, N. N. y Lussier, B. (2020). Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 101-111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.005>.

- ISO 19011:2018es (2018). *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui?fbclid=IwAR1d2zmNAIJouKsxxv8ZfbFRbJR-N4g7tq3cQMkI85IBOeRigxp67E9uZynA#iso:std:iso:19011:ed-3:v1:es>.
- ISO 9001-2015 (2015). *Norma Internacional ISO 9001. Sistemas de Gestión de Calidad Requisitos*. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>.
- ISO/IEC 17021-1:2015es (2018). *Evaluación de la conformidad - Requisitos para los organismos que realizan la auditoría y la certificación de sistemas de gestión*. Recuperado de: [https://www.iso.org/obp/ui?fbclid=IwAR02vqCv1aTQuANfLEIL23ArGd00k3y7G\\_83ts3fedXjE\\_bZGWYKEtJ56uU#iso:std:iso-iec:17021:-1:ed-1:v1:es](https://www.iso.org/obp/ui?fbclid=IwAR02vqCv1aTQuANfLEIL23ArGd00k3y7G_83ts3fedXjE_bZGWYKEtJ56uU#iso:std:iso-iec:17021:-1:ed-1:v1:es).
- Latan, H., Jabbour, C. J., de Sousa, A. B., de Camargo, P. y ForoPON, C. (2020). Innovative efforts of ISO 9001-certified manufacturing firms: Evidence of links between determinants of innovation, continuous innovation and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 223, 107526. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107526>.
- Matallana-Castellanos, L. D. (2020). *Retos empresariales tras el Coronavirus COVID-19*. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Economía. Especialización en Administración Financiera. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24668>.
- Mintzberg, H. Q. (1997). *El proceso Estratégico Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Pastor-Fernández, A. y Otero-Mateo, M. (2016). Impacto de la norma ISO 9001: 2015 en el ámbito de la ingeniería: integración en las PYMEs. *Dyna*, 2(91), 118-121. DOI: <https://doi.org/10.6036/7709>.
- Quazi, H. A. y Padibjo, S. R. (1998). A journey toward total quality management through ISO 9000 certification - a study on small and medium-sized enterprises in Singapore. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15(5), 489-508. DOI: <https://doi.org/10.1108/02656719810196225>.
- Rubio, L., Alonso, M. M. y Rodríguez, J. M. (2011). Motivations and impacts in the firm and stakeholders of quality certification: Evidence from small- and medium-sized service enterprises. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(8), 833-852. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.593858>.
- Sampaio, P. S., Saraiva, P. y Guimaraes, A. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers, and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 38-58. DOI: <https://doi.org/10.1108/02656710910924161>.
- Santacruz, C. (2020). *Auditoría de código Fuente utilizando la Norma ISO-19011 y el estándar IEEE-1028*. Escuela Politécnica Nacional, Facultad de ingeniería de sistemas informáticos y de computación, Quito Ecuador. Recuperado de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/21347>.
- Turner, T. J., Bititci, U. S. y Nudurupati, S. S. (2005). Implementation and impact of performance measures in two SMEs in Central Scotland. *Production Planning & Control*, 16(2), 135-151. DOI: <https://doi.org/10.1080/0953728051233133048>.
- Wahid, R. A. y Corner, J. (2009). Critical success factors and problems in ISO 9000 maintenance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(9), 881-983. DOI: <https://doi.org/10.1108/02656710910995073>.

# RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ESCOLAR Y EL RENDIMIENTO ACADÉMICO EN ESTUDIANTES DE INGENIERÍA INDUSTRIAL<sup>1</sup>

Relationship between school climate  
and academic performance in industrial  
engineering students

Recibido: 16 de noviembre de 2020

Aceptado: 11 de enero de 2021

1- Juan Carlos Robles Camargo\*. Grado académico: Maestría en Innovación Empresarial. Adscripción: Universidad de América. Correo electrónico: [juan.robles@profesores.uamerica.edu.com](mailto:juan.robles@profesores.uamerica.edu.com). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3208-9287>. \*autor de correspondencia



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

## RESUMEN

*El presente estudio se realiza para aproximar la relación entre clima escolar y rendimiento académico, abordándola desde la perspectiva de estudiantes de ingeniería industrial de una universidad privada de Bogotá. Se realizó investigación de carácter mixto-secuencial, con alcance que inició de tipo descriptivo definiendo las variables de estudio para posteriormente asociarlas y girar a tipo correlacional, definiendo la hipótesis en que la percepción del clima escolar favorable está directamente relacionada con el rendimiento académico. Se realizó un recorrido bibliográfico para establecer el estado del arte en materia administrativo-académica, generando un acercamiento a las teorías administrativas y su aplicación en el ámbito académico, definiendo tres dimensiones (Institucional, Aula e Intrapersonal), agrupando 13 categorías como eje de este estudio. Se construyó el instrumento de medición arrojando una confiabilidad del 0.96 para el coeficiente Alpha Cronbrach y una validez del 0.92 para el índice KMO con un nivel de significancia de 000.*

**Palabras clave:** *Clima Escolar, Rendimiento Académico, Institucional, Aula, Intrapersonal.*

## ABSTRACT

*The present study was conducted to approach the relationship between school climate and academic performance, addressing the research from the perspective of industrial engineering students from a private university in Bogotá. A mixed-sequential research was carried out, that began as a descriptive scope defining the study variables to later associate them and turn the research to a correlational scope type, defining the hypothesis that states the perception of a favorable school climate is directly related to academic performance. A bibliographic review was made to establish the state of the art in terms of administrative-academic topics, thus generating an approach to administrative theories and their application in the academic field, defining thus three dimensions (Institutional, Classroom and Intrapersonal) converging 13 categories as this study axis. The measurement instrument was constructed yielding a reliability of 0.96 for the Alpha Cronbrach coefficient and a validity of 0.92 for the KMO index, with a significance level of 000.*

**Keywords:** *School Climate, Academic Performance, Institutional, Classroom, Intrapersonal.*

**Clasificación JEL:** M14, M19.

## Introducción

La universidad que será objeto de estudio es una institución educativa de inversión privada dedicada al desarrollo profesional de sus estudiantes. La institución, fue fundada en 1977 e inició ofertando distintos programas de nivel tecnológico y profesional a través de ciclos propedéuticos.

Desde entonces, la oferta educativa mediante el uso de los ciclos propedéuticos ha permitido que las personas de niveles socioeconómicos 1, 2 y 3<sup>2</sup>, accedan al sistema de educación superior y posteriormente se involucren en el ámbito laboral, teniendo así una cadena de eventos que permite al estudiante finalizar sus estudios tanto en el ciclo tecnológico como en el profesional.

Debido a lo anterior, la universidad ha logrado potenciarse tanto a nivel académico como administrativo, lo que ha llevado a que hoy en día la universidad cuente con aproximadamente 20,148 estudiantes activos, concentrando la mayor cantidad de su población en el programa de ingeniería industrial, con una cantidad de 2,170 estudiantes matriculados teniendo en cuenta el ciclo tecnológico y profesional, convirtiéndose así en la universidad con mayor número de estudiantes de este programa en el país (Universidad ECCI, 2019, p. 45).

Sin embargo, en los últimos tres años se ha venido elevando el índice de estudiantes que desertan de su actividad académica, tanto en el ciclo tecnológico como en el profesional. Lo más preocupante es que según el departamento de bienestar, la mayoría de los estudiantes desertan por razones de rendimiento académico y no por inestabilidad económica.

Por consiguiente, en este trabajo se pretende indagar la fuente directa (los estudiantes), esperando encontrar factores psicosociales derivados de los métodos de administración empleados por la universidad y en la que se ven involucrados los recursos locativos y humanos que posiblemente influyen en el rendimiento académico, todo esto bajo la teoría administrativa de Elton Mayo.

## 1. Variables o Categorías

Para el desarrollo del constructo, la hipótesis principal definida para la investigación es que “la percepción del clima escolar favorable está directamente relacionada con el rendimiento académico” así mismo, tal relación puede enmarcarse en el modelo administrativo de las relaciones humanas desarrollado por Mayo (2014).

Definida la hipótesis, a continuación, se presentan las variables que serán objeto de estudio:

- Rendimiento académico: definida como la variable dependiente, que será estudiada a partir de la percepción de los estudiantes. La medición de tal variable se realizará tomando el promedio ponderado de estudiantes de primero a décimo semestre, matriculados en el programa académico de ingeniería industrial para el periodo académico 2019-2.

2- Los estratos socioeconómicos en los que se pueden clasificar las viviendas y/o los predios son 6. De éstos, los estratos 1, 2 y 3 corresponden a estratos bajos que albergan a los usuarios con menores recursos, los cuales son beneficiarios de subsidios en los servicios públicos domiciliarios (Departamento Nacional de Estadística, DANE).

- Percepción del clima escolar: será la variable independiente y que a su vez será analizada desde las distintas dimensiones que hacen parte la misma. Para ello, la percepción será trabajada desde dos aristas. La primera denominada arista interna y que será directamente correlacionada con el rendimiento académico teniendo en cuenta que la misma se enfocará en aspectos que desarrollan dentro del contexto universitario. La segunda arista, denominada arista externa, se usará con el fin de hacer una caracterización del clima, pero desde el argumento social en el que se desenvuelve el estudiante fuera del contexto académico y que servirá como medio de control para el estudio.

## 1.1 Muestra

El universo de estudio que se va a analizar hace referencia a los estudiantes pertenecientes al programa de ingeniería industrial de la universidad objeto de investigación, y que se encontraban activos durante el periodo académico 2019-II.

A partir de lo anterior, se definió un tamaño de 2.170 estudiantes como universo de estudio, del cual se obtuvo una muestra de 326 estudiantes con un error máximo permitido del 5% y nivel de confiabilidad del 95%, datos que fueron procesados con ayuda de la herramienta STATS.

Una vez definido el tamaño de la muestra, se procedió a realizar la aplicación del cuestionario de forma individual a 322 personas, lo anterior, teniendo en cuenta la limitante generada por la problemática del COVID-19 que actualmente se desarrolla a nivel mundial y que influyó en el número de encuestados, al no poder realizar el levantamiento de información de forma personal y depender de la disposición de los estudiantes a los que les fue enviado el cuestionario.

## 2. Revisión de la literatura

Desde algunas décadas, el concepto de clima laboral ha ido tomando fuerza dentro de las industrias, sobre todo en lo que a materia de productividad se refiere. Es por eso, que a lo largo de la historia distintos sociólogos y administradores, se han dado a la tarea de investigar las causas y consecuencias que repercuten en el rendimiento de los distintos agentes interventores en los procesos de producción.

Sin embargo, la mayoría de estas investigaciones se han enfocado explícitamente al estudio del clima dentro de las empresas, obviando las demás atmósferas en la que se desenvuelven las personas que hacen parte de una organización como, por ejemplo: la familia, los amigos, el estudio e incluso las vacaciones o entretenimiento, y que pueden llegar a condicionar el rendimiento de una persona.

En concordancia con lo anterior, se iniciará haciendo un recorrido por la literatura enfocada al clima escolar, que permita caracterizar los factores que intervienen en la variable y su posterior afectación en el rendimiento académico de los estudiantes.

### 2.1 Administración

El concepto teórico de la administración nace a partir de la revolución industrial y el capitalismo, en el que las empresas destinaban sus esfuerzos a la consecución de mayor productividad que les permitiera

liderar el mercado emergente. Precisamente ese capitalismo, "...llevó al mercader a convertirse en empleador directo y a realizar un esfuerzo por la racionalización del trabajo a través de funciones administrativas como dirección, planeación, coordinación y control para maximizar la acumulación de su riqueza" (Marín, 2006, p. 137).

Sin embargo, Elton Mayo rompe el paradigma de la administración tradicional, en la que el trabajador es concebido como un ente meramente productivo y mecánico, para entrar a estudiar una nueva corriente administrativa denominada la teoría de las relaciones humanas. Según Mayo, citado por Arango (2011, p. 104):

*[...] los trabajadores no reaccionan ni actúan como individuos aislados, sino como miembros de grupos. El comportamiento de los individuos está influenciado por las normas y los valores del grupo social en que se desempeñan. La administración, por consiguiente, no puede considerar a los trabajadores individualmente, sino como grupos y buscar fortalecer la amistad y las relaciones internas.*

Por tal motivo, es indispensable revisar los distintos modelos de administración basados en las relaciones humanas y sus respectivos enfoques, que permitan una profundización en las prácticas administrativas en instituciones de educación superior, mediante el aprovechamiento de los recursos físicos y humanos con los que cuenta cada uno de los centros educativos actualmente y que procuren un clima estudiantil pertinente para el desarrollo de habilidades a nivel individual para que posteriormente se traslade a un entorno social.

A pesar de que son varias las teorías administrativas presentadas en la Tabla 1, el estudio se enfocará en la profundización de aquellas que basan su modelo administrativo en el comportamiento de las personas tanto a nivel individual como grupal. Lo anterior, teniendo en cuenta que cualquier organización (oficina, escuela o familia) es un sistema formado por personas, tareas y administración que se relacionan entre sí para lograr un objetivo específico (Pérez y Merino, 2008).

**Tabla 1. Enfoques de la administración**

CARACTERÍSTICAS Y CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES
<b>ENFOQUE EMPÍRICO O DE CAOS</b>	
Estudia experiencias mediante casos. Identifica éxitos y fracasos	Cada situación es distinta. No se hace ningún intento por identificar principios. Valor limitado para el desarrollo de teoría administrativa.
<b>ENFOQUE DE LOS PAPELES ADMINISTRATIVOS</b>	
El estudio original consistió en observaciones de cinco directores generales. Con base en este estudio se identificaron 10 papeles administrativos que fueron agrupados en: 1) interpersonales; 2) De información y 3) De decisión.	Las actividades dan evidencia de planeación, organización, integración del personal, dirección y control. Sin embargo, se dejó por fuera una actividad importante como la evaluación de administradores.

Continúa...

ENFOQUE DE CONTINGENCIAS O SITUACIONAL	
La práctica administrativa depende de las circunstancias (es decir, de una contingencia o situación). La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional.	Los administradores saben de hace mucho tiempo que no existe la “mejor” manera de actuar. Dificultad para la determinación de todos los factores de contingencias pertinentes y la exhibición de sus relaciones
ENFOQUE DE LA TEORÍA DE LAS DECISIONES	
Interés en la toma de decisiones, las personas o grupos que toman decisiones y el proceso de la toma de decisiones. Algunos teóricos se sirven de la toma de decisiones como punto de partida para el estudio de todas las actividades empresariales.	La administración no se reduce a la toma de decisiones. El interés de este enfoque es al mismo tiempo demasiado estrecho y amplio.
ENFOQUE DE LA REINGENIERÍA	
Replanteamiento fundamental, análisis de procesos, rediseño radical, resultados drásticos	Desdén por el ambiente externo, posiblemente se ignoran las necesidades de los clientes, desdén por las necesidades humanas.
ENFOQUE DE SISTEMAS	
Los sistemas tienen delimitaciones, pero actúan así mismo con el entorno externo, es decir las organizaciones son sistemas abiertos. Este enfoque reconoce la importancia de estudiar las interrelaciones de la planeación, la organización y el control en una organización, así como los subsistemas muy numerosos.	Análisis de las interrelaciones de los sistemas y subsistemas, así como de las interrelaciones de las organizaciones con su entorno externo. Difícilmente se le puede considerar como un enfoque nuevo en la administración.
ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS	
El sistema técnico ejerce importantes efectos en los sistemas sociales (actitudes personales, comportamiento grupal). Interés en la producción, las operaciones de oficina y otras áreas de estrechas relaciones entre el sistema técnico y las personas.	Énfasis únicamente en el trabajo de oficina administrativo y de nivel interior. Se ignora a gran parte de otros conocimientos administrativos.
ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL	
Énfasis en el comportamiento de los individuos en grupos. Se basa en la sociología y la psicología social. Se estudian principalmente los patrones de comportamiento grupal. El estudio de grandes grupos se denomina “Comportamiento Organizacional”	Por lo general no integra conceptos, principios, teorías y técnicas administrativas. Necesidad de una integración más estrecha con el diseño de la estructura organizacional, la integración de personal, la planeación y el control.
ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO INTERPERSONAL	
Interés en el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación. Se basa en la psicología individual.	Se ignoran la planeación, la organización y el control. La capacitación psicológica no es suficiente para la formación de administradores eficaces.

Fuente: Elaboración propia con base en Koontz y Wehrich (1999).

## 2.2 Rendimiento Académico

El rendimiento académico puede ser conceptualizado como “...la valoración cuantitativa y cualitativa del logro de competencia alcanzado en el proceso de enseñanza-aprendizaje, dentro de un contexto de desempeño específico” (Cardona, Vélez y Tobón, 2016, p. 428). Por otro lado, Garbanzo

(2013, p. 60) argumenta que “...el valor de las notas académicas alcanzadas representa el mejor indicador para estimar el rendimiento académico y se asume que las notas representan los logros en los diferentes componentes del aprendizaje”. Para Tonconi (2010, p. 25) el rendimiento académico es un “...indicador que permite conocer el nivel de aprendizaje alcanzado por un estudiante y representa la eficacia en la consecución de objetivos curriculares”. Por lo general este tipo de indicador es medido a través de un sistema número decimal que va desde 0.0 hasta 5.0, siendo 3.0 la nota mínima aprobatoria para el caso colombiano.

De forma similar, algunas variables que afectan tal rendimiento son; el nivel socioeconómico, la escolaridad de los padres, el tipo de institución educativa y el barrio de residencia, que no son nada más que variables socioculturales que intervienen en un entorno ajeno al académico y que por consiguiente hacen difícil la instrumentación de programas preventivos (Casanova, Cruz, de la Torre y de la Villa, 2005).

## 2.3 Rendimiento académico en escuelas primarias y secundarias.

En el año 1989, Delfino, citado por (Chica, Galvis y Ramírez, 2012), realiza un estudio para Argentina, utilizando las pruebas de lenguaje, matemáticas y ciencias sociales para estudiantes de grado séptimo, en el cual encuentra que los estudiantes de las escuelas privadas y urbanas obtienen mejores calificaciones, además, el nivel económico de la zona influye positivamente, así como el tamaño de la escuela. Adicionalmente, se encontró una recopilación de investigaciones sobre el tema, realizada por Wolff, Schiefelbein y Valenzuela, citado por Chica *et al.* (2012), en la cual se expone que la principal conclusión es: que los insumos educativos sí ejercen una influencia en las habilidades cognitivas de los estudiantes, independientemente de las características del medio familiar y económico, posición que va en sentido contrario a los estudios realizados. Así mismo, Ruíz (2006, p. 120) afirma que:

*“[...]aspectos relacionados con técnicas de estudio inapropiadas, pocas horas regulares destinadas al estudio, mal manejo del tiempo, asuntos de madurez personal y psicológica, dificultades propias de las asignaturas y debilidades en el aprendizaje, afectan el rendimiento académico”.*

De otra parte, Espínola y Martínez, citados por Chica *et al.* (2012), exponen las diferentes variables que influyen en el desempeño de la enseñanza en primaria. Para esto, se realizó un cuestionario con el fin de encontrar cuál de las siguientes variables tenía importancia en el logro académico: las características institucionales y organizacionales de la escuela, la familia, el sexo, las características personales y las prácticas para instruir del profesor; encontrando que los factores familia y prácticas instruccionales del profesor eran claramente las variables más importantes en términos de su efecto sobre el logro educativo de los estudiantes de educación básica, resultado que resalta la importancia de tener presentes tanto variables individuales como institucionales.

Gaviria y Barrientos (2008, p. 143) analizan determinantes del rendimiento académico de los estudiantes en la ciudad de Bogotá, del cual se desprenden las siguientes conclusiones:

- Los factores escolares, en especial el estrato, los computadores y la razón profesor-alumno tienen un efecto diferente sobre diversos segmentos de la distribución del examen del Instituto Colombiano para el Fomento de Educación Superior ICFES de los individuos.
- El efecto de la institución de educación es cada vez menos fuerte, afecta más a estudiantes de instituciones no oficiales que los estudiantes de instituciones públicas.
- Se observa menor incidencia de la institución en la variabilidad del rendimiento, que inicialmente se le atribuía a la aptitud del individuo más que a las características del plantel.
- No hay diferencias sustanciales entre ciudades, los estudiantes se ven afectados y posteriormente se refleja la baja calidad educativa independientemente de la ciudad colombiana en la que se encuentren.
- En otro estudio similar, el autor estima un modelo multinivel para la ciudad de Cali: dando como resultado que "...el efecto de las variables asociadas al plantel sobre el rendimiento educativo es significativo, lo que implica que las políticas educativas tienen que estar encaminadas a mejorar la calidad de los planteles" (Correa, 2004, p. 101).

### 2.3.1 Rendimiento académico en universidades.

Ramírez (2014, p. 205) afirma que, "...aunque las políticas gubernamentales apuntan a tener mayor cobertura de educación superior, es muy poca la información que actualmente se tiene sobre ese tipo de educación, incluyendo el rendimiento académico en cada uno de los programas". En relación con lo anterior, es de suma importancia lo analizado por Lerner (2012, p. 10), donde evidencia que:

*Hay diferencias marcadas para explicar el rendimiento universitario en los estudios realizados con un enfoque psicológico y los realizados desde la óptica de la economía de la educación. Esta última, utiliza análisis cuantitativo, mientras que para el análisis realizado desde la psicología se utiliza el enfoque cualitativo. En este sentido, mientras la economía considera el rendimiento académico exclusivamente como resultado manifiesto del desempeño del estudiante, aquellos estudios que incluyen lo psicológico lo perciben articulado con el proceso de aprendizaje, centrándose en el análisis de dicho proceso.*

En efecto de la afirmación anterior, diversos autores decidieron enmarcar el rendimiento académico en dimensiones inherentes a cualquier estudiante, estas son: dimensión económica, familiar, académica, personal e institucional. Lo anterior, lleva a plantear la idea que no solamente se logra rendimiento académico a través de los contenidos curriculares o la conformación de una planta de docentes con maestría y doctorado, sino que además existe un trasfondo, formado por un conjunto de variables tanto exógenas como endógenas que afectan a todo tipo de instituciones y estudiantes.

## 2.4 Clima Escolar

El clima lo podemos referenciar como un concepto meramente meteorológico y que es medible dentro de sus variables individuales tales como: temperaturas, precipitaciones, vientos, variaciones estacionales, horas de luz solar, etcétera, tal como lo menciona Gray, citado en Ortega, Duque y Grueso (2016).

Sin embargo, el clima escolar es un concepto mucho más complejo de estudiar en investigaciones debido a que, se tiende a confundir el mismo con el concepto de cultura escolar que, aunque se pueden relacionar son completamente distintos entre sí. Por tanto, es necesario aclarar los conceptos anteriores y de esta forma poder desarrollar toda la investigación hacia la relevancia del clima escolar sobre el rendimiento académico. Julia (2001, p. 21), define el concepto de cultura como "...conjunto de normas que definen los conocimientos a enseñar y las conductas a inculcar y un conjunto de prácticas que permiten la transmisión de esos conocimientos y la incorporación de esos comportamientos". Por tanto, la cultura permite identificar características generales respecto a la forma de actuar y pensar de un grupo específico de personas, mientras que el clima es un concepto completamente subjetivo que se basa en percepciones individuales y que por lo tanto tiene una complejidad mucho mayor a la hora de conceptualizar el comportamiento tanto individual como grupal dentro de un contexto académico.

En ese sentido, Cañellas y Castellanos (2011, p. 50) proponen tres dimensiones del clima escolar: "actitudinal, administrativo y pedagógico-curricular". Por su parte Cava y Musitu (2002, p. 175) aseguran que "...el clima está determinado por la calidad de la relación profesor-alumno, la calidad de las amistades entre alumnos, el rendimiento e implicación de las tareas que se desarrollan en torno a actividades escolares". Por su parte, Trianes, Blanca, De la Morena, Infante y Raya (2006, p. 274) establecen que el clima escolar está formado por dos variables: "Clima Social del Centro Escolar (referido a la capacidad de ayuda, seguridad y respeto en el centro educativo percibidos por el alumno) y Clima referente al Profesorado (referido a la percepción de los alumnos sobre el trato de los profesores)".

Teniendo en cuenta las dimensiones anteriormente explicadas, es necesario profundizar en la incidencia que cada una de estas tiene sobre el rendimiento académico con el fin de tener un marco de referencia para el desarrollo del estudio en cuestión.

## 2.5 Infraestructura.

Al hablar de infraestructura, es necesario aclarar que no se refiere únicamente al estado del edificio, edad o tamaño, sino que también hace referencia a las facilidades que se ofertan dentro de la institución académica. Por tanto, las universidades deben disponer de lugares de estudios diferentes a bibliotecas, cafeterías o áreas de comida que permitan al estudiante una mayor y diferenciada inmersión en su trabajo académico.

Lo anterior, teniendo en cuenta que, según la Organización para Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (2013, p. 134) establece que "...en el ambiente físico transcurren las interacciones y dinámicas entre los estudiantes, los docentes, los contenidos pedagógicos y los recursos y tecnologías que generan finalmente lo que se entiende como educación". De ahí, que Duarte, Jauregui y Racimo (2017, p. 9) ahonden en el concepto de infraestructura y la importancia que tiene en el rendimiento académico, "...donde,

los actores clave que intervienen en la educación -estudiantes, docentes y administradores- deben tener un mínimo nivel de bienestar”, para poder concentrarse en los aprendizajes, o sea, deben tener un nivel de infraestructura suficiente para poder lograr sus objetivos. Bermúdez, Aponte y Rincón (2015, p. 5) asumen que: “...los factores de la institución educativa relativos a la estructura, como patios, jardines, áreas de trabajo, canchas y cafeterías; y la organización, como recesos, tiempo libre y talleres, se constituyen en factores determinantes que inciden en el clima escolar”.

En otras palabras, la efectividad en la infraestructura escolar permite la articulación que pueden tener los recursos físicos disponibles en las escuelas con los resultados educativos, ya sea aprendizajes de los estudiantes, tasas de graduación, años de escolaridad, etc., o incluso otros resultados de más largo plazo como movilidad social, valores ciudadanos, productividad o competitividad, entre otros (Blackmore, Manninen, Cresswell, Fisher y von Ahlefeld, 2014). En adición, el estado del edificio y la tecnología de uso académico son solo algunos de los factores de impacto sobre el rendimiento académico, enlazados a ellos se encuentran la capacidad de estudiantes por salón, lo que genera a su vez otro factor propiamente del ambiente como la temperatura y la calidad del aire. En consecuencia, tanto los estudiantes como los docentes ingresan a un ambiente poco favorable de trabajo, al verse expuestos a algunos hacinamientos, generando calor excesivo, malos olores, cansancio y desmotivación de la comunidad académica.

## 2.6 Entorno.

A la hora de opinar sobre el entorno académico, vale la pena resaltar que se está haciendo referencia a las distintas características intrínsecas de cada persona y que hacen parte el ambiente escolar, más aún cuando se trabaja con población que en su mayoría pertenecen a niveles socioeconómicos dos y tres, e incluso uno que otro del uno. Lo anterior, está enfocado hacia el choque cultural que se llega a tener dentro del ambiente académico, teniendo en cuenta que allí convergen tanto estudiantes, docentes, directivos y visitantes, de distintos países, ciudades, edades, géneros, carreras, e incluso idiomas, que a su vez tienen costumbres y características completamente distintas que pueden generar cierto tipo de comportamientos o actitudes que a su vez pueden influenciar tanto positiva como negativamente el comportamiento de individuos o grupo de individuos. En este caso, uno de los grupos de individuos mayormente afectado es el de los docentes. Para Marina, Pellicer y Manso (2015, p. 8):

*La profesión docente se ha considerado con demasiada frecuencia una actividad aislada, la relación de un maestro y un discípulo dentro de una burbuja protegida, y eso pertenece a una concepción pasada de la escuela. La importancia de la educación colaborativa, de las comunidades de aprendizaje, la necesidad de integrar currículos en proyectos comunes, la conveniencia de establecer contacto con otras escuelas, exigen un modo diferente de enseñar porque hace falta un modo distinto de aprender.*

En cambio, Akalin y Sucuoglu (2015) y Hanish y Guerra (2000) logran identificar que las prácticas docentes involucran acciones pedagógicas realizadas por los profesores con los estudiantes y otros actores involucrados en la educación y, además, estas prácticas favorecen que los estudiantes experimenten confianza en el compromiso y las habilidades de los docentes para detener el acoso.

Lo anterior, evidencia que docentes mayormente capacitados y con sensación de estabilidad y compromiso pueden transmitir el conocimiento de una forma más amigable para el estudiante, generando confianza y seguridad para interpretar el conocimiento.

### 3. Método

A continuación, se precisan las variables de estudio bajo las cuales se desarrolló el constructo materia de investigación. Para ello se realizó una triangulación metodológica donde se obtuvo información a partir del estado de arte que; posteriormente se codificó y asoció con el fin de definir las dimensiones, variables e indicadores que, por último, se midieron mediante el uso de cuestionarios con escalas tipo *Likert* que fueron adaptados al contexto colombiano, ya que no existe evidencia de este tipo de estudios en el ámbito académico a nivel de educación superior. Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio inició con la definición de la hipótesis central y sus respectivas hipótesis operacionales, para posteriormente realizar una caracterización de las dimensiones psicosociales inherentes al clima académico y que en un principio se presumía estaban asociadas al rendimiento académico.

Para el análisis de los resultados cualitativos, se revisaron diversos instrumentos desarrollados en investigaciones pasadas con el fin de saturar la caracterización de las dimensiones y sus respectivos factores asociados del clima escolar. Para ello, se hizo uso del programa *Atlas ti*, el cual permitió ordenar y clasificar las dimensiones y su respectivo grupo de factores, que posteriormente serán evaluados de manera cuantitativa mediante la creación de un instrumento que mida la percepción. Por consiguiente, el desarrollo del instrumento cuantitativo se realizó a partir de los datos obtenidos en el análisis cualitativo y que debieron ser adaptados, tanto al contexto educativo colombiano, como al contexto educativo en instituciones de educación superior.

Para dar paso al componente cuantitativo de la investigación, se realizó una prueba piloto para corroborar la viabilidad y confiabilidad del instrumento, mediante el análisis del coeficiente *Alpha de Cronbach*. Consecutivamente con los mismos resultados del piloto, se procedió a hacer un análisis factorial para correlacionar, agrupar y caracterizar los factores dentro de las dimensiones correspondientes. Posteriormente, se definió el tamaño de la muestra a partir de la cantidad de estudiantes que pertenecen al programa de ingeniería industrial y para ello se hizo uso del programa *STATS* versión 2.0.

A partir de entonces, se procedió a la aplicación del instrumento de medición con la muestra previamente definida, para culminar esta parte del proceso con la tabulación de los resultados y el análisis preliminar respecto a la percepción del clima escolar. Por último, se realizó una triangulación de información entre los factores que intervienen en el clima escolar, la percepción de clima y los resultados académicos de los estudiantes, para finalizar con la correlación entre variables y la conclusión de las hipótesis definidas en el estudio.

#### 3.1 Hipótesis y Variables

Para el desarrollo del constructo, la hipótesis principal definida para la investigación fue la percepción del clima escolar favorable está directamente relacionada con el rendimiento académico; así mismo, tal relación puede enmarcarse en el modelo administrativo de las relaciones humanas desarrollado por Mayo (2014).

Definida la hipótesis, se presentaron las siguientes variables que fueron objeto de estudio:

- *Rendimiento académico*: definida como la variable dependiente, que será estudiada a partir de la percepción de los estudiantes. La medición de tal variable se realizará tomando el promedio ponderado de estudiantes de primero a décimo semestre, matriculados en el programa académico de ingeniería industrial para el periodo académico 2019-2.
- *Percepción del clima escolar*: será la variable independiente y que a su vez será analizada desde las distintas dimensiones que hacen parte la misma. Para ello, la percepción será trabajada desde dos aristas. La primera denominada arista interna y que será directamente correlacionada con el rendimiento académico teniendo en cuenta que la misma se enfocará en aspectos que desarrollan dentro del contexto universitario. La segunda arista, denominada arista externa, se usará con el fin de hacer una caracterización del clima, pero desde el argumento social en el que se desenvuelve el estudiante fuera del contexto académico y que servirá como medio de control para el estudio.

### 3.3 Definiciones conceptuales y operacionales de las variables

Teniendo en cuenta que el estudio fue de naturaleza mixta, la definición conceptual y operativa de las variables se realizó a partir de los resultados de los análisis cualitativos, esto con el fin de integrar todas las dimensiones que hacen parte de la variable clima escolar y poder contextualizar la importancia de la variable independiente en el desarrollo de la investigación.

- *Rendimiento académico*: Resultado del esfuerzo realizado por un estudiante para generar competencias propias del campo de estudio en proporción a las herramientas usadas para tal fin.
- *Clima escolar*: Ambiente creado a partir de la interrelación de factores desplegados en el entorno académico y en el que un estudiante convive para el desarrollo de competencias específicas que le permitan ser apto para acceder al mercado laboral.

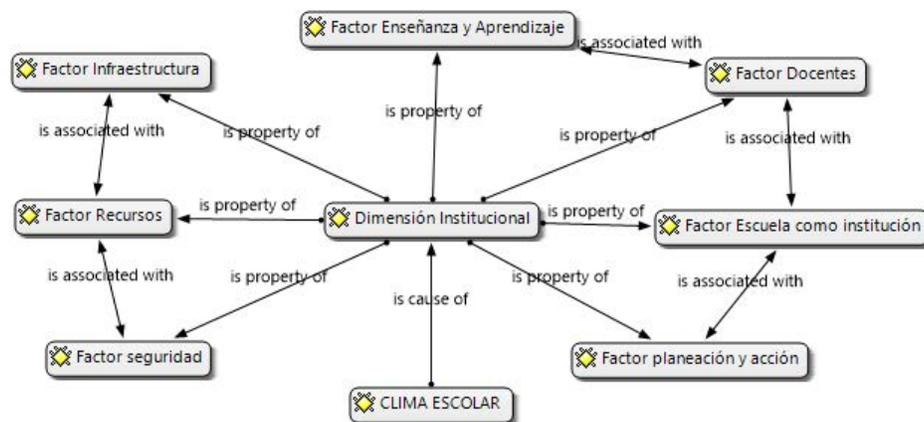
## 4. Resultados

Inicialmente, se procedió a realizar el estudio cualitativo mediante el análisis del estado del arte enfocado en los factores psicosociales que llegan a afectar el rendimiento académico. Para ello, se realizó un primer avance investigativo con alcance descriptivo, donde se abordaron los estudios realizados por Juárez (2014) y Bear, Yang, Chen, He, Xie y Huang (2018), que permitieron tener un primer acercamiento a los componentes conductuales y de rendimiento (tanto académico como laboral) para posteriormente, hacer la respectiva saturación de conceptos organizándolos en 3 factores principales tal y como se muestra a continuación:

## 4.1. Dimensión institucional

Una institución es una estructura conformada por persona, culturas, políticas y valores que se encargan de las reglas del juego en la sociedad o, más formalmente, son las restricciones humanamente concebidas que moldean la interacción humana. Por lo tanto, estructuran incentivos en el intercambio humano, ya sea político, social o económico; conceptualmente, la diferencia clara que es necesario hacer es entre las reglas y los jugadores, el propósito de las reglas es definir la forma como se juega el juego. Pero el objetivo del equipo dentro de ese conjunto de reglas es ganar el juego; moldear las estrategias y las habilidades del equipo a medida que se desarrolla es otro proceso separado del moldeamiento de la creación, la evolución y las consecuencias de las reglas (North, 1990). Es así, como teniendo en cuenta las conceptualizaciones anteriores de la dimensión institucional, se organizaron los distintos factores que la soportan y que se evidencian a continuación (ver Figura 1).

Figura 1. Factores que soportaron la dimensión institucional



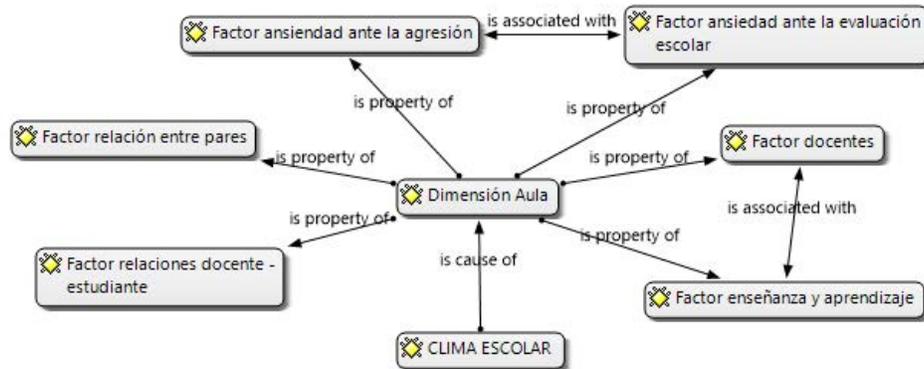
Fuente: Elaboración propia.

## 4.2. Dimensión aula

Definida el aula como, el lugar donde se desarrolla el proceso académico de enseñanza-aprendizaje y en el que se relacionan personas de distintos niveles jerárquicos, culturales, religiosos y emocionales, que a su vez se encargan de formar una atmósfera de trabajo que es susceptible de administrar mediante el estudio de las acciones que se desarrollan en ella. Por tanto, las implicaciones de los resultados en las tareas diarias de los docentes y alumnos son fáciles de deducir, pues las emociones y las habilidades sociales relacionadas con su manejo, afectan los procesos de aprendizaje, calidad de las relaciones sociales y el rendimiento tanto académico como laboral (Brackett y Carusso, 2007). Adicionalmente, Steiman (2004, p. 110) expresa que "...pensar en el aula es poder descubrir las trabas que obstaculizan el aprendizaje y potenciar los factores que los facilitan; es pensar que el aprendizaje no se realiza naturalmente por el solo hecho de escuchar una clase; es pensar en importancia de la administración para plantear un escenario didáctico, una genuina situación de aprendizaje".

Por último, es importante resaltar que hubo factores estudiados en la dimensión institucional y que también se relacionaron con la dimensión aula, tales como docentes y métodos de enseñanza y aprendizaje, por tanto, no fueron conceptualizados nuevamente como soporte a la dimensión aula tal y como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Factores que soportaron la dimensión aula



Fuente: Elaboración propia.

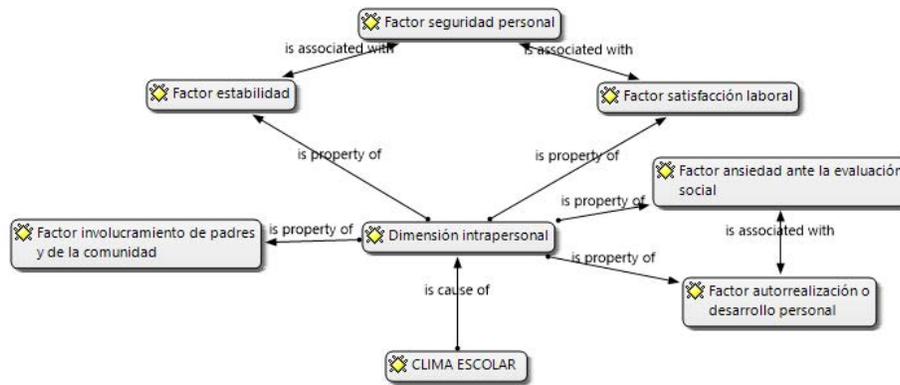
### 4.3 Dimensión intrapersonal

Según Aguirre, Amórtégui, Barrios y Rodríguez (2016, p. 46):

*Es reconocida como el conjunto de elementos que intervienen en el bienestar personal y el desarrollo social fundamentales desde los primeros años de vida ya que allí es en donde se crean unas bases sólidas para formar seres íntegros y socialmente comprometidos que puedan alcanzar y lograr un buen manejo de sus emociones para así convivir, participar y aceptar cambios positivamente igualmente reconociendo fortalezas y debilidades respetando y asumiendo normas sin discrepar opiniones.*

Por ende, este enfoque interpersonal de la experiencia en el aula no se limitó a una explicación de los comportamientos relacionados con el rendimiento, sino que fue más allá del contexto educativo donde se pretende conocer el comportamiento del estudiante en un ambiente externo tal como la familia y compañeros que no pertenecen a la universidad. De allí, que se hayan caracterizado factores que ayudaron analizar factores extracurriculares pero que igualmente pueden llegar a influir en su rendimiento académico tal como se ve en la Figura 3.

Figura 3. Factores que intervienen en la dimensión intrapersonal



Fuente: Elaboración propia.

Continuando con los resultados generados por el estudio, es a partir de los conceptos anteriores, que se procedió a definir la operacionalidad para cada dimensión y factor de la variable clima escolar, teniendo en cuenta que la variable dependiente se evaluó y correlacionó, a partir de los promedios obtenidos por cada estudiante en el periodo académico 2019-2.

Dicho lo anterior, las dimensiones y factores del clima escolar fueron operacionalizadas inicialmente en un cuadro de congruencia operacional para posteriormente llevarlas al instrumento de medición al cual se le aplicó una prueba piloto y de esta forma sintetizar el estudio cualitativo con el cuantitativo. Para ello, fue necesario verificar la confiabilidad y validez del instrumento mediante el análisis de los coeficientes *Cronbach* y *Kaiser-Meyer-Olkin* respectivamente con su respectivo análisis factorial y cuyos resultados se presentan a continuación:

#### 4.4. Confiabilidad y Validez del Instrumento

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández, Fernández y Baptista, 2013). A partir del concepto anterior, se decidió aplicar el método de medidas de consistencia interna mediante el cálculo del coeficiente *Alpha* de *Cronbach* y cuyo resultado fue de 0.966 con un total de datos válidos de 306, determinando así un nivel de confiabilidad bastante alto del instrumento analizado de forma general. Sin embargo, con el fin de fortalecer el constructo y no dar lugar a especulaciones, se determinó de igual manera coeficiente para cada dimensión. Mientras que, para corroborar la validez del constructo, se optó por realizar un análisis factorial que simplificara la información contenida en una matriz de correlaciones y de esta forma pudiese ser interpretada fácilmente, dado que una matriz de correlación expresa la fuerza con la que se relacionan dos variables (Juárez, 2014). Para ello, se inició evaluando el coeficiente *Kaiser-Mayer-Olkin* (KMO) con un resultado de 0.922 y nivel de significancia de 0.000 validando así la técnica usada para un análisis factorial.

## 4.5. Análisis de correlación entre las variables estudiadas

La confirmación de la no normalidad en el comportamiento de cada una de las dimensiones de la variable independiente permitió determinar que los mejores estadísticos para analizar la correlación entre las variables eran los no paramétricos. Por tanto, Elliot y Woodward (2007) aseguran que cuando la normalidad de los datos para pruebas paramétricas tales como *T-Test*, correlación, ANOVA u otras, no puede ser verificado es necesario usar pruebas no paramétricas, entre las que se encuentra el *Rho* de Spearman y que se presenta a continuación (ver Tabla 2).

Tabla 2. Coeficiente de correlación Rho de Spearman

		Institucional	Aula	Intrapersonal	R Académico
Institucional	Correlación	1.000	.511	.680	.013
	Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.821
	N	322	322	322	322
Aula	Correlación	.511	1.000	.533	.098
	Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.078
	N	322	322	322	322
Intrapersonal	Correlación	.680	.533	1.000	.046
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.409
	N	322	322	322	322
R_Académico	Correlación	.013	.098	.046	1.000
	Sig. (bilateral)	.821	.078	.409	.
	N	322	322	322	322

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

A partir de los resultados mostrados, se puede evidenciar que existe una relación positiva entre las dimensiones de la variable independiente, sin embargo, se optó por estudiar y analizar únicamente el *Rho* de Spearman ya que, es esta prueba la que permite medir la relación lineal de variables ordinales que no siguen un comportamiento normal. De acuerdo con lo anterior, los valores referenciados fueron Institucional-Aula con 0.511, Institucional-Intrapersonal 0.680 y Aula-Intrapersonal 0.533, y a pesar de que son moderados al estar cercano al valor de 0.5 se puede evidenciar la consistencia que generan las dimensiones en la medición de la variable independiente.

Así mismo, se evaluó la correlación que hay entre las dimensiones y la variable dependiente. De igual manera, se evidencia una correlación positiva entre la variable dependiente y cada una de las dimensiones teniendo en cuenta que, los coeficientes de correlación están arriba del nivel de significancia para dos colas correspondiente al 0.01.

Sin embargo, al tener unos coeficientes de correlación tan débiles (R Académico-Institucional 0.013, R Académico-Aula 0.048 y R Académico-Intrapersonal 0.063 no es posible generar un modelo que permita predecir el comportamiento de la variable dependiente a partir de los datos generados en la variable

independiente, y aunque no es el eje principal de esta investigación, vale la pena demostrar la afirmación anterior mediante el análisis de regresión, donde el valor  $R^2$  es apenas de 0.018, lo que corresponde a una explicación de apenas un 1,8% del modelo generado por la regresión lineal (ver Tabla 3).

**Tabla 3. Valor R cuadrado de la regresión lineal**

Modelo	R	R cuadrado	Rcuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.134a	.018	.009	.43473

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

De igual forma, al analizar el nivel de significancia en la prueba ANOVA, cuyo valor fue de 0.123, se confirma la imposibilidad de generar un modelo que sea capaz de explicar el comportamiento de las variables y por tanto poder generar un modelo predictivo (ver Tabla 4).

**Tabla 4. ANOVA de la regresión lineal**

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	1.101	3	.367	1.942	.123b
	Residuo	60.098	318	.189		
	Total	61.199	321			

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

## Conclusión

En el presente apartado se generan las conclusiones además de las respectivas recomendaciones derivadas del estudio realizado. Para ello se comenzará resaltando la relación que hay entre la percepción del clima escolar y su impacto en el rendimiento académico de una Universidad en la ciudad de Bogotá, aprobando así la hipótesis planteada para el desarrollo de la disertación doctoral y cumpliendo con el objetivo planteado.

Así mismo, el estudio permite evidenciar que; el clima escolar está compuesto por diversos factores que pueden condicionar la perspectiva que se genera por parte de los estudiantes, la literatura es amplia y aborda el clima escolar desde distintas visiones a la hora de clasificarlos en dimensiones que permitan abordar los estudios de una manera lógica y secuencial. Sin embargo, para el contexto en el cual se realizó el estudio se determinaron como dimensiones principales; 1) la institución, que fue conceptualizada desde una visión netamente administrativa y gerencial, 2) el aula, cuyo componente principal fue el ambiente intra y extraclase promovido por la relación docente-estudiante, docente-directivas y directivas-estudiante, 3) intrapersonal, estudiada bajo la óptica del ambiente social en el que se desenvuelve el estudiante en un contexto fuera de lo académico pero que condiciona su funcionalidad en las aulas de clase.

Es a partir de allí, que se decide evaluar la perspectiva del clima escolar por parte de los estudiantes, mediante una escala de tipo *Likert* con cuatro categorías, es así, cómo se evidenció una perspectiva ligeramente favorable hacia el clima escolar de la institución de educación superior estudiada, con una media de respuesta cuantitativa de 2.55. Sin embargo, vale la pena resaltar que en factores tales como: la asignación de aulas de acuerdo con el tamaño de los grupos, la programación de horarios y la facilidad de acceso a personas con discapacidad, los estudiantes muestran una percepción de desfavorabilidad con una media de dos (2), aspectos que son netamente de origen administrativo y que según Cañellas y Castellanos (2011) incorporan la administración de los recursos materiales, financieros y humanos de que dispone la institución, como parte del clima organizacional; abarca relaciones laborales, control escolar y cumplimiento de la normatividad escolar e incluye criterios, mecanismos y procedimientos en la asignación de recursos para el desarrollo de las diversas actividades de la institución. Así mismo, Callizaya y Magne (2017, p. 2) aseguran que:

*[...] la administración a partir de la reingeniería es una respuesta al cambio en sentido de ajustar nuevos paradigmas en la administración, hacia uno nuevo de servicio a la educación, identificando lo que se precisa como utilidad entre las exigencias actuales y la visión real.*

De igual manera, llama la atención que el 14.07% de los encuestados haya tenido alguna experiencia al interior de la universidad relacionada con factores tales como: porte de armas, consumo de drogas, riñas, acoso sexual de docentes y agresión tanto física como emocional por parte de estos últimos y que sin duda alguna afecta no solo la perspectiva, sino que también el rendimiento académico.

Finalmente, se realizó la correlación entre la perspectiva del clima escolar y el resultado académico de los estudiantes, tomando este último, directamente de la plataforma ARCA de la universidad y que evalúa el promedio general de la carrera del estudiante, ponderando los créditos vistos en cada asignatura con su respectiva calificación.

Dicho lo anterior, el resultado de la correlación permite determinar que la dimensión con mayor incidencia en el rendimiento académico es la dimensión Aula, cuyo coeficiente fue de 0.098 para una significancia de 0.01. De ahí que, sea necesario hacer mayor énfasis administrativo en la gestión de los recursos que están siendo integrados en el aula de clase, fomentando en estudiantes y docentes el uso de nuevas herramientas pedagógicas que de alguna manera permitan incrementar la percepción de un clima escolar favorable y por ende la mejoría en el rendimiento académico, tal como lo mencionan Villa y Villa (2007, p. 21):

*El ámbito académico-científico es también, el espacio para la adquisición y el desarrollo de los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo de cada una de las materias y áreas de conocimiento; así mismo, el área de competencia académica se fundamenta en el plan de estudios y todo aquello que la academia considera clave para la formación de sus titulados.*

Por otro lado, es importante analizar qué factores pueden haber influido al momento de correlacionar las dimensiones institucional e intrapersonal, ya que, aunque también reflejan una correlación con el rendimiento académico, los valores registrados son bastantes débiles y no contrastan con lo expresado por Castillo (2019, p. 20):

En las organizaciones no solo existen las relaciones entre personas y grupo. También, hoy más que nunca, existe una componente tecnológica muy importante dentro de cualquier organización que genera un sistema sociotécnico que tiene que ver con las relaciones de las personas con la tecnología, es decir, cómo los sistemas tecnológicos afectan a los sistemas sociales.

De igual forma, la correlación entre la dimensión institucional y el rendimiento académico presenta un coeficiente de 0.013 el cual es muy cercano al valor de significancia y que por tanto no puede ser determinante para analizar la relación entre estas dos variables. En ese sentido, es importante diseñar nuevos estudios que permitan ahondar respecto a los factores que componen la dimensión institucional en el contexto colombiano y cuáles son las bondades que mayor incidencia tienen en los estudiantes a la hora de desarrollar sus actividades académicas. Lo anterior, debido a que la literatura simplemente expresa esta dimensión de forma general como un factor de incidencia en el rendimiento académico, pero no se ha estudiado con la profundidad suficiente para poder determinar con mayor relevancia los factores que la componen y la relación entre los mismos.

En segunda instancia, se evalúa la relación entre la dimensión intrapersonal y el rendimiento académico, cuyo coeficiente fue de 0.046 evidenciando una relación moderada y que puede estar explicada debido a que, según Pereira (2010, p. 9) "...aunque se trate de ámbitos universitarios, donde la población estudiantil se asume como adulta, no por ello pierden las necesidades de atención, comprensión y el desarrollo de emociones referidas al aprendizaje, características de todo ser humano"

Lo anterior es realmente importante en el contexto educativo en el cual se desarrolló la investigación, ya que, actualmente la institución no cuenta con un programa de entrevistas preingreso que permita definir patrones de comportamiento, tanto en estudiantes como en docentes, y que ayude a determinar posibles conductas que puedan afectar el desarrollo personal y profesional.

En conclusión, el presente trabajo permite tener un primer acercamiento a la relación que hay entre el rendimiento académico y la percepción del clima escolar. Sin embargo, los datos aquí estudiados hacen referencia a una sola institución de educación superior, por tanto, es importante realizar más estudios que incluyan mayor número de universidades y de esta forma ahondar en los modelos administrativos que cada una de ellas utiliza para propiciar un mejor clima escolar. De igual forma, es importante determinar que similitudes se pueden generar por parte de los estudiantes de distintas instituciones a la hora de determinar los factores que influyen en la percepción del clima escolar.

Finalmente, se sugiere la profundización de los factores que inciden en el rendimiento académico, mediante estudios que involucren no solo el clima escolar, lo anterior con el fin de buscar soluciones a la crisis que actualmente presenta el sistema educativo debido a la deserción de estudiantes que hoy en día es del 42%. La necesidad de mejorar la calidad estética del entorno escolar -sus condiciones materiales, espaciales, visuales, sonoras y olfativas- debería ser una prioridad de las reformas educacionales, no solamente para contribuir a generar una atmósfera más adecuada que favorezca los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino también para enriquecer el sentido mismo de la educación más allá de sus propósitos académicos (Errázuriz, 2015).

## Referencias

- Akalin, S. y Sucuoglu, B. (2015). Effects of Classroom Management Intervention Based on Teacher Training and Performance Feedback on Outcomes of Teacher-Student Dyads in Inclusive Classrooms. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(3), 739-758. DOI: <http://dx.doi.org/10.12738/estp.2015.3.2543>.
- Arango, J. (2011) *Escuela de las relaciones humanas en la administración: los trabajos del Elton Mayo*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/8017>.
- Bear, G. G., Yang, C., Chen, D., He, X., Xie, J. S. y Huang, X. (2018). Differences in school climate and student engagement in China and the United States. *School Psychology Quarterly*, 33(2), 323. DOI: <https://doi.org/10.1177/2332858420948024>.
- Bermúdez, J., Aponte, A. y Rincón, I. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista electrónica de investigación educativa*, 17(3), 01-12. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v17n3/v17n3a1.pdf>.
- Blackmore, J., Manninen, J., Cresswell, J., Fisher, K. y von Ahlefeld, H. (2014). Effectiveness, efficiency and sufficiency: An OECD framework for a physical learning environments module. Recuperado de: <http://www.oecd.org/education/LEEP-Conceptual-Framework-2014.pdf>.
- Brackett, A., y Caruso, R. (2007). *Emotionally literacy for educators*. Cary, NC: SEL media.
- Callizaya F. y Magne, C. (2017). *Estrategia de Reingeniería para promover el cambio en la administración educativa en el distrito Laja provincia los Andes*. Disertación doctoral. Universidad Mayor de San Andrés. La Paz. Bolivia. Recuperado de: <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/14211>.
- Cañellas J. y Castellanos, M. (2011). Aspectos del clima organizacional del Policlínico Universitario. *Medisur*, 5(3), 47-60. Recuperado de: <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/295/4034>.
- Cardona, S., Vélez, J., y Tobón, S. (2016). Contribución de la evaluación socioformativa al rendimiento académico en pregrado. *Educar*, 52(2), 423-447. Recuperado de: <https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/311816>.
- Casanova, P., Cruz, M., de la Torre, M. y de la Villa, M. (2005). Influence of family and socio-demographic variables on students with low academic achievement. *Educational Psychology*, 25(4), 423-435. DOI: <https://doi.org/10.1080/01443410500041888>.
- Cava, M. J. y Musitu, G. (2002). *La convivencia en la escuela*. Colombia: Paidós.
- Chica, S. M., Galvis, D. M. y Ramírez, A. (2010). Determinantes del rendimiento académico en Colombia. Pruebas ICFES-Saber 11o, 2009. *Revista Universidad EAFIT*, 46(160), 48-72. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10784/16801>.
- Correa, J. (2004). Determinantes del Rendimiento Educativo de los Estudiantes de Secundaria en Cali: un análisis multinivel. *Revista Sociedad y Economía*, 6, 81-105. Recuperado de: <https://www.re-dalyc.org/pdf/996/99617648003.pdf>.
- Duarte, J., Jauregui, F. y Racimo, M. (2017). *Suficiencia, equidad y efectividad de la infraestructura escolar en América Latina según el TERCE*. Chile: UNESCO. Recuperado de: <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5308>.

- Elliot, A. y Woodward, W. (2007). *Statistical Analysis Quick Reference Guidebook with SPSS Examples*. E.U.A.: SAGE publications.
- Errázuriz, H. (2015). Calidad estética del entorno escolar: el (f) actor invisible. *Arte, Individuo y Sociedad*, 27(1), 81-100. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/5135/513551296005.pdf>.
- Garbanzo, G. (2013). Factores asociados al rendimiento académico en estudiantes universitarios desde el nivel socioeconómico: Un estudio en la Universidad de Costa Rica. *Revista Electrónica Educare*, 17(3), 57-87. Recuperado de: <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/5258/5448>.
- Gaviria, A. y Barrientos, J. (2008). Calidad de la educación pública y logro académico en Medellín 2004-2006. Una aproximación por regresión intercuartil. *Lecturas de Economía*, 68, 121-144. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-25962008000100005&script=sci\\_abstract&tlng=fr](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-25962008000100005&script=sci_abstract&tlng=fr).
- Hanish, L. D. y Guerra, N. G. (2000). The roles of ethnicity and school context in predicting children's victimization by peers. *American journal of community psychology*, 28(2), 201-223. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1005187201519>.
- Hernández R., Fernández, C. y Baptista, P. (2013). *Metodología de la Investigación, Tomo II*. México DF: MC. Graw-Hill.
- Juárez, M. (2014). *Construcción de una escala de clima escolar en una institución de nivel superior*. Tesis doctoral. Universidad Iberoamericana León. Recuperado de: <https://rei.iteso.mx/handle/11117/1428>.
- Julia, D. (2012). A Cultura Escolar como Objeto Histórico. *Revista Brasileira De História Da Educação*, 1(1), 9-43. Recuperado de: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/rbhe/article/view/38749>.
- Koontz, K. y Wehrich, H (1999). *Administración: una perspectiva global* (11ª. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lerner, J. (2012). *Rendimiento Académico de los Estudiantes de Pregrado de la Universidad EAFIT*. Universidad EAFIT. Medellín. Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/156-21-PB.pdf>.
- Marín, D. (2006). *Humanismo y administración: aproximación a la concepción del sujeto humano y su comprensión en la organización*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Marina, J., Pellicer Q. y Manso, J. (2015). *Libro blanco de la profesión docente y su entorno escolar*. Perú: Ministerio de Educación. Recuperado de: <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/4621/Libro%20blanco%20de%20la%20profesi%C3%B3n%20docente%20y%20su%20entorno%20escolar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Mayo, E. (2014). *The social problems of an industrial civilisation*. U.S.A.: Routledge.
- North, C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (2013). *Innovative Learning Environments*. París: OCDE Publishing.
- Ortega, J., Duque, E. y Grueso, M. (2012). Clima organizacional: origen, evolución y medición. En Grueso, M. (Coord.) *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales. Comprensión y retos*. Colombia: Editorial Universidad de Rosario.
- Pereira, Z. (2010). Las dinámicas interactivas en el ámbito universitario: el clima de aula. *Revista Electrónica Educare*, 14, 7-20. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194115343002.pdf>.

- Pérez, J. y Merino, M. (2008). *Definición de organización*. Recuperado de: <https://definicion.de/organizacion/>.
- Ramírez, C. (2014). Factores asociados al rendimiento académico según nivel de formación pregrado y género de los estudiantes de educación superior en Colombia. *Revista Colombiana de Educación*, 66(1), 203-224. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rcde/n66/n66a09.pdf>.
- Ruíz, A. (2006). *Universalización de la Educación Secundaria y Reforma educativa*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica, CONARE.
- Steiman, J. (2004) *¿Qué debatimos hoy en la didáctica? Las prácticas de enseñanza en la educación superior*. Serie Cuadernos de Cátedra. Buenos Aires: Jorge Baudino-UNSAM.
- Tonconi, J. (2010). Factores que influyen en el rendimiento académico y la deserción de los estudiantes de la facultad de ingeniería económica de la facultad de ingeniería económica de la UNA-PUNO, período 2009. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 11(2), 1-44. Recuperado de: <https://ideas.repec.org/a/erv/cedced/y2010i11111.html>.
- Trianes, M. V., Blanca, M. J., De la Morena, L., Infante, L. y Raya, S. (2006). Un cuestionario para evaluar el clima social del centro escolar. *Psicothema*, 18(2), 272-277. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/727/72718217.pdf>.
- Universidad ECCI (2019). Boletín Estadístico ECCI electrónico 2019. Recuperado de: [https://www.ecci.edu.co/es/Bogota/boletines-estadisticos-1325?language\\_content\\_entity=es](https://www.ecci.edu.co/es/Bogota/boletines-estadisticos-1325?language_content_entity=es).
- Villa, A. y Villa, O. (2007). *El aprendizaje basado en competencias y el desarrollo de la dimensión social en universidades*. Bilbao: Universidad de Deusto.

# EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL SENTIDO DE PERTENENCIA LABORAL. UNA REVISION LITERARIA EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL<sup>1,2</sup>

The transformational leadership and  
its influence in the labor belonging sense.  
A literature review in the organizational context.

---

Recibido: 4 de noviembre de 2020  
Aceptado: 9 de diciembre de 2020

1- Néstor Daniel Varela Medina\*. Nacionalidad: mexicana. Grado: Doctor en Ciencias de la Administración. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: [nestor.varela@uacj.mx](mailto:nestor.varela@uacj.mx). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1240-5534>. \*autor de correspondencia

2- Guillermo Marín Balcázar. Nacionalidad: mexicana. Grado: Doctor en Ciencias Administrativas. Adscripción: Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez. Correo electrónico: [guillermo\\_marin@utcj.edu.mx](mailto:guillermo_marin@utcj.edu.mx). ORCID ID: 0000-0001-7033-518



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

## RESUMEN

*Este artículo analiza diferentes estudios sobre la percepción del estilo de liderazgo transformacional y su relación con el sentido de pertenencia (SOB) en las organizaciones. La aproximación al fenómeno fue a través de una revisión literaria sobre liderazgo transformacional y SOB, para comprender y establecer su importancia organizacional. Los resultados proveerán a los líderes, información pertinente para mejorar las capacidades y estrategias en la administración de las empresas actuales. La capacidad de liderazgo genera calidad y productividad en escenarios empresariales globales cambiantes, como respuesta del sentido de pertenencia de sus colaboradores.*

**Palabras clave:** Liderazgo, Sentido de pertenencia, Calidad, Productividad.

## ABSTRACT

*This article discusses different studies on the perception of transformational leadership style and its relationship to sense of belonging (SOB) in organizations. The approach to the phenomenon was through a literary review on transformational leadership and SOB, to understand and establish its organizational importance. The results will provide leaders with relevant information to improve skills and strategies in managing today's businesses. Leadership capability generates quality and productivity in changing global business scenarios, in response to the sense of belonging of its employees.*

**Keywords:** Leadership, Sense of belonging, Quality, Productivity.

**Clasificación JEL:** M12, M15, M54.

## Introducción

**A**ctualmente en las organizaciones, se cuenta con un amplio conocimiento sobre algunos fenómenos, que en ellas acontecen y afectan o favorecen a las variables que se utilizan como indicadores de alta eficiencia y productividad, pero además que logran mejorar la competitividad de las empresas en un mercado cada vez más globalizado y competitivo.

Ante este planteamiento, es común encontrar que el factor humano tenga cada vez mayor incidencia en los estudios de los investigadores, con el objeto de comprender el capital humano, que, a diferencia de la tecnología y los procesos, resulta ser complejo en su medición y entendimiento.

Las actuales empresas, coexisten en entornos altamente competitivos, ciertamente, en un nuevo contexto caracterizado por la volatilidad y el auge de la sociedad civil, en el cual, el cambio se convierte en la única constante. Por lo anterior, se invita a las empresas con dificultades financieras o a las que pierden competitividad, ante el creciente aumento de los nuevos participantes, a reinventarse, para generar valor y recuperar su equilibrio.

En este complejo contexto, el liderazgo está llamado a desempeñar un papel importante para las organizaciones, las empresas en particular necesitan crear e implementar estrategias para subsistir y mantenerse en los mercados globales. Ante los desafíos que emergen en estos nuevos ecosistemas comerciales y atendiendo el factor humano, cabe destacar la escasez de estudios científicos en el tema del liderazgo y su influencia en el sentido de pertenencia laboral en las organizaciones.

Esta relación entre el liderazgo y el sentido de pertenencia laboral está captando el interés para investigadores en todo el mundo, que han estudiado su coyuntura con la calidad, la productividad, el rendimiento laboral y tratando de profundizar en el conocimiento sobre los posibles vínculos que puedan tener, ya sea con la creatividad, la innovación o la resiliencia.

## 1. Revisión de literatura

### 1.1 El liderazgo transformacional

El liderazgo se puede definir como el proceso a través del cual una persona influye en muchas personas para lograr un objetivo compartido. Dicho esto, el concepto no puede, en ningún caso, reducirse a rasgos positivos de personalidad o comportamientos extraordinarios que caractericen al actor: el líder.

Cabe destacar que la dinámica de la influencia se produce entre una persona y un grupo de individuos en un contexto bien definido, y su implementación depende de las aspiraciones de las personas en términos de valores auténticos y humanos como la ejemplaridad y la consideración. Sobre la base de esta conceptualización, los líderes pueden desempeñar un papel importante, en la facilitación del sentido de pertenencia en los empleados, dada la posición de poder e influencia que poseen. Por ejemplo, los líderes que comparten la toma de decisiones alientan a los empleados a trabajar de manera interdependiente y a mejorar su sentido de propiedad psicológica, así como los sentimientos de confianza, responsabilidad e importancia, los cuales contribuyen a un sentido de pertenencia (Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean y Kedharnath, 2018).

Aunado a lo anterior, cuando los líderes tratan a sus seguidores de manera justa, les transmiten que son miembros respetados del grupo de trabajo (Randel *et al.*, 2018). Se ha demostrado que el liderazgo transformacional, es uno de los estilos de liderazgo más eficaces, y dentro de la literatura organizacional, con frecuencia se ha asociado positivamente con varios beneficios para los empleados y los resultados organizativos (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009; Judge y Piccolo, 2004; Kelloway, Turner, Barling y Loughlin, 2012). Una cantidad acumulada de evidencia proporciona sustento para que el liderazgo transformacional se asocie positivamente con los resultados obtenidos laboralmente. Otras investigaciones han documentado las asociaciones positivas entre el liderazgo transformacional y las actitudes de trabajo del compromiso organizacional (Avolio, Zhu, Koh y Bhatia, 2004; Walumbwa, Orwa, Wang y Lawler, 2005) y satisfacción laboral (Walumbwa *et al.*, 2005).

Al ejercer el estilo de liderazgo transformacional se desarrolla la sensación entre los empleados que su labor tiene un significado importante, esta sensación mejora su actitud organizativa y, en última instancia, la calidad del trabajo que realiza. La participación de los empleados en la organización se considera una fuente de desarrollo e innovación.

La gestión práctica del estilo de liderazgo transformacional fomenta el comportamiento positivo de los empleados, ya que el líder permite a los seguidores pensar más en grande (Burns, 1978). Apuntando a los intereses y habilidades de los empleados, el liderazgo transformacional puede mejorar el compromiso del empleado con la organización (Piccolo y Calqitt, 2006).

El estilo de liderazgo transformacional fomenta la cultura y las prácticas de recursos humanos que motivan a los empleados a participar en el desarrollo organizacional. Estas prácticas involucran a los empleados en sus tareas y proceso de toma de decisiones. El liderazgo transformacional conduce al empoderamiento de los empleados que mejora su compromiso con la organización (Dvir, Eden, Avolio y Shamir, 2002). Burns (1978) desarrolló la primera conceptualización del liderazgo transformacional y transaccional. Burns consideró, que ambos estilos eran interacciones entre personas con objetivos similares; sin embargo, cada uno tiene diferentes motivaciones y niveles de poder que afectan las interacciones. La forma de interactuar es lo que diferencia los estilos de liderazgo transaccional y transformacional.

El liderazgo transaccional se ha caracterizado como simplemente un intercambio que tiene lugar entre un líder y un seguidor, una vez completada la interacción, ya sea con un propósito compartido o una negociación entre las dos personas (Burns, 1978). Por otro lado, Burns describió el liderazgo transformacional como un compromiso entre líder y seguidor que cambia ciertos aspectos de ambas personas y se une a sus propósitos. El liderazgo transformacional motiva y alienta a otros a cumplir por encima de los requisitos mínimos y a menudo a rendir más allá de sus propias expectativas (Podsakoff, Whiting, Podsakoff y Blume, 2009). Al igual que con el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional puede dividirse en varios componentes.

Los cuatro componentes que Bass (1998) identificó fueron: influencia idealizada por atributos o comportamiento (II), la motivación inspiradora (IM), la estimulación intelectual (IS) y la consideración individualizada (IC). Bass sugirió cuando los líderes se comportan de una manera (II), se ven como modelos que no sólo son de confianza y respetados, sino que también son capaces y determinados. Estos líderes toman riesgos y tienen altos estándares éticos y morales. Según Bass, el estilo transformacional es motivador e inspira a otros a involucrarse, desafiándolos y generando sentido y comprensión a las expectativas que se presentan (IM). Bass también propuso que, proporcionando (IS), los líderes permiten a otros desarrollar a sus habilidades al permitir y fomentar la innovación y la creatividad sin críticas públicas a los errores. Por

último, cuando aplican la (IC), los líderes son oyentes eficaces y actúan como mentores que se centran en las necesidades de cada seguidor individual proporcionándoles oportunidades de aprendizaje y aceptación de las diferencias individuales (Bass, 1998).

**Figura 1. Dimensiones del liderazgo transformacional en las organizaciones**



Fuente: Elaboración propia con base en Li, Tan y Teo (2012).

a) Influencia o carisma idealizado. El carisma genera orgullo, fe y respeto que los líderes promueven, para animar a sus seguidores a desarrollar entre ellos, participando en acciones carismáticas que se ganan el respeto y cultivan el orgullo (García-Morales Jiménez-Barrionuevo y Gutiérrez-Gutiérrez, 2012). Algunos ejemplos son: valores y creencias importantes, comunicar un sentido de propósito y fomentar un enfoque en los intereses colectivos (Grant, 2012).

b) Motivación inspiradora. Proporciona inspiración motivando a sus seguidores, en gran medida a través de la comunicación de sus expectativas (García-Morales *et al.*, 2012). La motivación inspiradora incluye articular una visión convincente del futuro (Grant, 2012). “Esta inspiración enfatiza a los empleados la importancia de los valores y resultados de la organización” (Moynihan, Pandey y Wright, 2012, p. 143-164).

c) Estimulación intelectual. Promueve la inteligencia y conocimiento entre los empleados, hacia un continuo aprendizaje, creatividad e innovación (García-Morales *et al.*, 2012). Adicionalmente, implica desafiar a los seguidores a cuestionar sus suposiciones y a pensar de manera diferente (Grant, 2012). “Al desafiar viejas suposiciones sobre cuestiones y prácticas dentro de la empresa u organización, los líderes transformadores ayudan a los seguidores a lograr su misión” (Moynihan *et al.*, 2012, p. 143-164).

d) Consideración individualizada. Su enfoque se centra en cambiar los motivos de los seguidores hacia una consideración de las implicaciones morales y éticas de sus acciones y metas. Implica personalizar las interacciones con los seguidores (Grant, 2012), que proporciona orientación, coaching y comprensión relevantes a su desarrollo personal (Grant, 2012; López-Domínguez, Enache, Sallan y Simo, 2013).

## 1.2 Sentido de pertenencia

Se ha demostrado que el liderazgo transformacional está asociado con la identificación organizativa, una construcción que abarca la noción de pertenencia (Moriano, Molero, Topa y Lévy Mangin, 2014; Zhu, Sosik, Riggio, y Yang, 2012). La identificación organizacional se refiere a la percepción de un individuo de la unidad con su organización, en la que interioriza los valores y objetivos de su organización y experimenta sus éxitos y fracasos como propios (Ashforth y Mael, 1989; Chung, Ehrhart, Shore, Randel, Dean y Kedharnath, 2019).

Cuando se habla de sentido de pertenencia, *sense of belonging* (SOB), esta se desarrolla desde la perspectiva social y cognitiva, por lo que la importancia de ambas directrices radica en construir un puente de conocimiento desde las ciencias de la administración y su relación con la calidad y productividad en la industria.

Desde lo social, participar en buscar ambientes que proporcionen una mejor calidad de vida de los empleados al entender los símbolos que les dan pertenencia y seguridad en sus empleos, así como contribuir a disminuir posibles actitudes nocivas permitiendo una relación laboral que construya una sociedad saneada y progresista dentro y fuera de la empresa. Desde lo cognitivo, como la identificación de los elementos que forman el constructo y la evaluación de estos que permita posteriormente la elaboración de estrategias organizacionales pertinentes para reforzar y fortalecer este importante concepto dentro de la organización, para obtener resultados satisfactorios al momento de establecer metas y objetivos que proporcionen una competitividad a nivel global.

Según Baumeister y Leary (2017) sobre el SOB, se logra un sentido de pertenencia cuando se cumplen dos criterios clave: 1) un individuo interactúa con frecuencia con los demás de una manera agradable; y 2) estas interacciones son consistentes a lo largo del tiempo y reflejan la preocupación y el cuidado por el bienestar de los demás. Basándose en los criterios de Baumeister y Leary (2017), los investigadores más tarde conceptualizaron la pertenencia al lugar de trabajo como la medida en que uno percibe que son importantes para su organización y son personalmente aceptados, valorados, apoyados y atendidos por las otras personas en su entorno organizacional (Cockshaw y Shochet, 2010; Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe y Singh, 2011).

Los elementos utilizados para medir la identificación organizativa incluyen: Me siento orgulloso de trabajar para esta organización (Epitropaki y Martin, 2005; Smidts, Pruyn y Van Riel, 2001); Siento fuertes lazos con mi organización (Mael y Ashforth, 1992; Schuh, Zhang, Egold, Graf, Pandey y Van Dick, 2012); Me siento parte de la organización (Martin y Epitropaki, 2001); y hasta qué punto su propio sentido de quién es usted (es decir, su identidad personal) se superpone con su sentido de lo que su empresa representa (Wang, Demerouti y Le Blanc, 2017).

**Tabla 1: Definiciones de constructos que son inherentes al SOB.**

CONSTRUCTO	COINCIDENCIA
<p><b>COMPROMISO</b></p> <p>Se considera como el componente afectivo del compromiso organizacional que se refiere al vínculo psicológico a través de una atadura emocional del empleado y una identificación con una implicación a la organización (Meyer, Allen y Smith,1993).</p>	Vínculo psicológico que mantiene ligado emocionalmente al empleado con la organización.
<p><b>MEMBRESÍA</b></p> <p>Se considera como el componente afectivo del compromiso organizacional que se refiere al vínculo psicológico a través de una atadura emocional del empleado y una identificación con una implicación a la organización (Meyer, Allen y Smith,1993).</p>	Dimensión del compromiso organizacional.
<p><b>AFILIACIÓN</b></p> <p>Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización (McClelland, Atkinson, Clark y Lowell, 1953).</p>	Existe el deseo y necesidad emocional de pertenecer.
<p><b>LEALTAD</b></p> <p>Se afirma que entre la satisfacción y la lealtad ocurre un proceso relacional de confianza y compromiso, o que la confianza y el compromiso median en la relación entre satisfacción y lealtad (Morgan y Hunt, 1994).</p>	Se ve influenciada por dos procesos: el cognoscitivo que influye en la confianza y definición del compromiso, y el afectivo que se manifiesta en términos de involucramiento, comportamiento y participación de los valores y normas de la empresa
<p><b>PERTENENCIA</b></p> <p>El compromiso laboral es una adhesión a la empresa y que esta se desarrolla, con el tiempo y por etapas, es decir, en base a un proceso en donde en la primera etapa, compara sus valores y metas con los de la empresa y si estos tienen afinidad con los de él, decide quedarse en el trabajo y pertenecer a la organización (Beck y Carlene, 2001; Mowday, Porter y Steers. 1982).</p>	Existe la identificación para posteriormente exista la pertenencia y el compromiso.
<p><b>IDENTIDAD</b></p> <p>Vínculo psicológico que permite la unión de la persona con su grupo; considera que, para lograr ese vínculo, la persona debe reunir tres características: • Percibir que pertenece al grupo. • Ser consciente de que, por pertenecer a ese grupo, se le asigna un calificativo positivo o negativo. • Sentir cierto afecto derivado de la conciencia de pertenecer a un grupo (Chihu, 2002).</p>	Vínculo psicológico de pertenencia.

Fuente: Elaboración propia con base en fuentes consultadas.

Un sentido de pertenencia es muy importante para el éxito de la empresa ya que puede mejorar el rendimiento del empleado. Sin embargo, no todas las empresas tienen todos los empleados con alto rendimiento, porque algunos tienen bajos niveles de sentido de pertenencia. El sentido de pertenencia es un factor sociopsicológico importante para determinar la calidad de vida y el bienestar (Amit y Bar-Lev, 2014). Siguiendo esta organización teórica se puede fomentar una actitud positiva de trabajo y aumentar la calidad del trabajo (Piccolo y Calqitt, 2006).

Lu (2015) encontró que el SOB influye en el compromiso organizacional, la motivación laboral, la satisfacción y el rendimiento laborales. Se ha observado que el sentido de pertenencia es particularmente

importante en la promoción de los resultados antes mencionados debido al aumento de los niveles de confianza, empatía y conexión que uno siente hacia otros que ayudan a satisfacer su necesidad de pertenecer (Pavey, Greitemeyer y Sparks, 2011; Twenge, Baumeister, DeWall, Ciarocco y Bartels, 2007). Aunado a lo anterior, el SOB al lugar de trabajo se ha asociado con un aumento de la felicidad de los empleados (Huynh, Xanthopoulou y Winefield, 2014), así como con una mayor satisfacción y retención del empleo (Huynh, Xanthopoulou y Winefield, 2013).

## 2. Metodología

El método de estudio se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica de 45 artículos de investigación y estudios teóricos, publicados entre 2010 y 2019 en diferentes lugares del mundo, principalmente de Estados Unidos y Europa, abordando los temas de liderazgo transformacional y sentido de pertenencia, en el contexto organizacional. La literatura revisada refleja los resultados de investigaciones cualitativas y cuantitativas, que han recopilado datos representativos en varias organizaciones desde su propia perspectiva de análisis y que muestra los resultados de los estudios más recientes acerca de esta relación de variables.

## 3. Resultados y Discusión

Junto con el desempeño laboral, ambos a nivel individual (Walumbwa, Avolio y Zhu, 2008; Wang, Kenneth, Hackett, Wang y Chen, 2005) y el nivel de grupo (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003; Schaubroeck, Lam y Cha, 2007), se ha descubierto que los comportamientos de ciudadanía organizacional están influenciados positivamente por el liderazgo transformacional (Piccolo y Colquitt, 2006; Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter, 1990; Wang *et al.*, 2005). Algunos empleados trabajan como si fueran los propietarios de la empresa, a pesar de que no es su empresa. Por ejemplo, un ejército militar trabaja con todo su empeño y corazón, incluso algunos incluso pueden hasta sacrificarse para proteger a su país del ataque del enemigo. Sin embargo, algunos trabajadores trabajan de manera inadecuada; trabajan como si trabajaran sólo para cumplir con sus responsabilidades y posteriormente para ganar un salario; simplemente realizan las instrucciones que reciben de sus jefes.

Por otro lado, Jena y Pradhan (2018) encontraron que el sentido de pertenencia al ser promovido en las empresas permite a los empleados a hacer más, de lo que se espera de ellos, como resultado genera mayor compromiso de su parte con la organización. En general, estos investigadores presentaron declaraciones positivas del sentido de pertenencia. Cada empresa busca que todos sus empleados tengan un excelente rendimiento. Por ejemplo, los empleados de una PyME en Bandung City, Cahya Nusa Pratama CNP (Rizal y Henndy, 2020), mostraron alto rendimiento de los empleados, relacionado con el sentido de pertenencia en sus instalaciones, los empleados manifestaron, “este sentido de pertenencia es beneficioso.” Así como Jena y Pradhan (2018) que dedujeron que el sentido de pertenencia es una necesidad fundamental humana y no hay evidencia sustancial para refutar el credo, del renombrado filósofo griego Aristóteles de que “el hombre es por naturaleza social, la sociedad es algo que precede al individuo”.

El alto nivel de pertenencia al sentido y la responsabilidad por parte de los empleados conducen a un

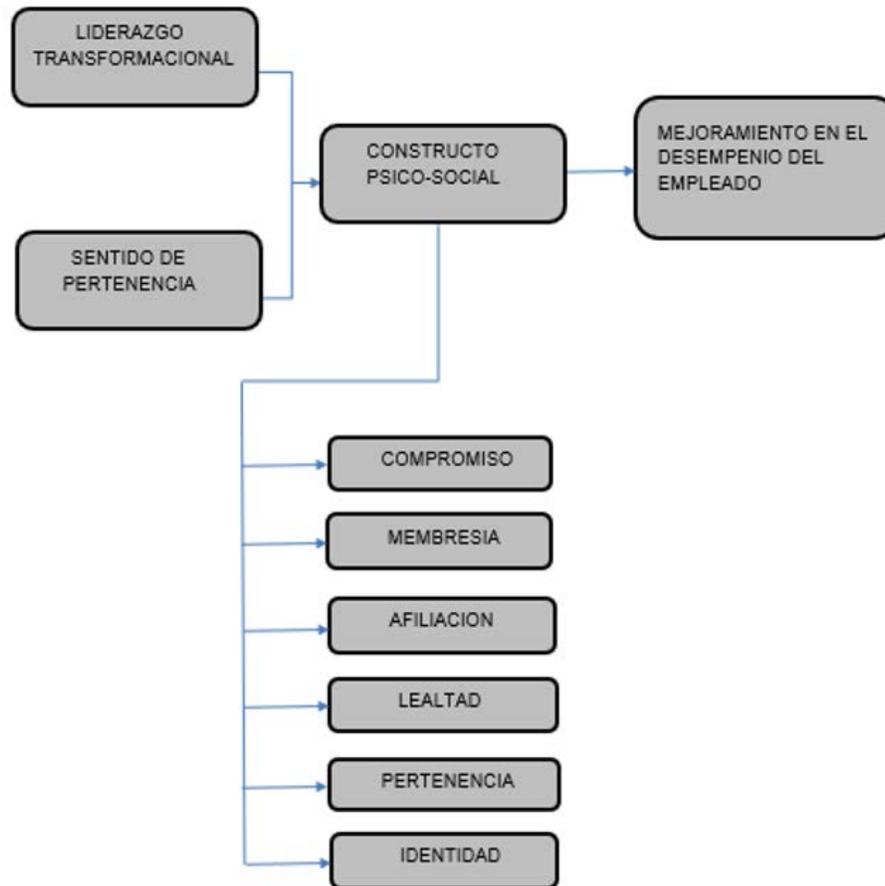
alto nivel de rentabilidad de una empresa (Amah y Ahiauzu, 2011). El alto nivel de rentabilidad significa que los empleados de la organización ejecutan su responsabilidad y rendimiento en las mejores condiciones. Un sentido de pertenencia en el lugar de trabajo puede ser conceptualizado como la medida en que un empleado percibe que es personalmente aceptado, valorado, cuidado y apoyado por aquellos con quienes trabajan (Cockshaw y Shochet, 2010; Shore *et al.*, 2011). La pertenencia es una construcción de interés en los estudios organizativos porque se ha asociado con comportamientos de trabajo prosociales y bienestar (Cockshaw & Shochet, 2010; De Cremer y Van Knippenberg, 2002; Den Hartog, De Hoogh y Keegan, 2007).

Como se mencionó anteriormente, se ha demostrado consistentemente que el liderazgo transformacional está asociado positivamente con el bienestar de los empleados. Esta relación entre el liderazgo transformacional y el bienestar de los empleados se ha encontrado comúnmente mediada por variables psicológicas como la eficacia, percepciones de un trabajo significativo (Nielsen y Daniels, 2012; Perko, Kinnunen y Feldt, 2014), confianza en el líder (Kelloway *et al.*, 2012; Liu, Siu y Shi, 2009) y satisfacción laboral (Stenling y Tafvelin, 2014). También se ha demostrado que la pertenencia al lugar de trabajo sirve como un factor protector, que ayuda a mitigar los efectos del factor estrés organizacional, que a su vez tiene un impacto positivo en el bienestar de los empleados (Armstrong, Shakespeare-Finch y Shochet, 2014).

Un estudio más reciente realizado por Shakespeare-Finch y Daley (2017) proporcionó más apoyo a esta relación. Sus resultados sugieren que la pertenencia al lugar de trabajo tiene una relación significativa con niveles de resiliencia mejorados y disminución de los niveles de angustia. Por ejemplo, en una muestra de 213 empleados holandeses, Thau, Aquino y Poortvliet (2007) identificaron que cuando los empleados experimentan un sentido frustrado de pertenencia con respecto a sus compañeros de trabajo, exhiben niveles más bajos de comportamientos interpersonales útiles y mayores niveles de comportamientos interpersonales dañinos hacia sus compañeros de trabajo. Otros investigadores también han aportado pruebas que documentan la importancia del papel, que desempeña la pertenencia al facilitar la cooperación de los empleados (Den Hartog *et al.*, 2007; Kyei-Poku, 2014). Cada empleado realiza comportamientos prosociales no para beneficiarse a sí mismo, sino en beneficio de otros compañeros (Twenge, Baumeister, DeWall, Ciarocco, & Bartels, 2007).

Los comportamientos que se consideran prosociales, como cooperar y ayudar a los demás, dependen de la noción de que el empleado pertenece a una comunidad de personas que se ayudan, se apoyan y se respetan mutuamente (Twenge *et al.*, 2007). En consecuencia, cuando los individuos se perciben a sí mismos como excluidos socialmente o no pertenecen a un grupo en particular, su propensión a realizar comportamientos prosociales disminuye significativamente. De manera similar, los estudios que utilizan un diseño experimental de laboratorio han demostrado, que cuando se satisface la necesidad de pertenencia de las personas, su participación en comportamientos prosociales, como el voluntariado y la donación a la caridad, aumentan significativamente, mientras que sus tendencias agresivas disminuyen significativamente (Pavey *et al.*, 2011; Twenge *et al.*, 2001; Twenge *et al.*, 2007; Weinstein & Ryan, 2010).

Figura 2. Diagrama teórico del liderazgo transformacional y el sentido de pertenencia



Fuente: Elaboración propia con base en Beck y Carlene (2001), Chihu (2002), McClelland *et al.* (1953), Meyer *et al.* (1993), Morgan y Hunt (1994) y Mowday *et al.* (1982),

## 4. Conclusión

Después de analizar la discusión y las pruebas empíricas mencionadas, se concluye que el estilo de liderazgo transformacional, la adecuada práctica de recursos humanos y la participación de los empleados en las organizaciones, impactan significativamente las dimensiones discutidas en el contexto de las variables psicológicas del sentido de pertenencia.

Se ha demostrado que el liderazgo transformacional desarrolla la autoeficacia en los empleados, lo que facilita avanzar en el cumplimiento de objetivos y en apoyar el desarrollo individual de los empleados en la empresa, los empleados se sienten más cómodos cuando son apoyados y guiados por

un liderazgo adecuado.

Como consecuencia, el compromiso de los empleados hacia la empresa, genera que sean más responsables y su desempeño mejore notablemente, contribuyendo así al progreso personal y colectivo en la organización, el compromiso de los empleados practicado bajo un liderazgo transformacional desarrolla la positividad en el comportamiento que conduce a la confianza y la satisfacción que mejora el sentido de pertenencia.

Una vez que los empleados se sienten parte de la organización, su identidad con la organización es más consistente y estable, esta identidad y asociación con la organización desarrolla el compromiso que tienen los empleados con su empresa y por consiguiente su rendimiento aumenta considerablemente.

Los resultados anteriores también apoyan el impacto directo de la satisfacción laboral del empleado y el sentido de pertenencia, en torno a la calidad de las relaciones interpersonales entre los empleados en la organización. Tanto el estilo de liderazgo transformacional como las prácticas de compromiso de los empleados desarrollan un sentido de arraigo en los empleados, que genera resultados positivos en lo individual y colectivo.

Lo anterior se traduce para los empleados, en obtener mayor responsabilidad por sus acciones; desarrollo en la confianza de sus habilidades, sentido de identidad propia, sentido de pertenencia y fidelidad a su trabajo en la organización.

El reto que afrontan los líderes en la actualidad plantea la prevalencia del sentido de pertenencia de los empleados en las organizaciones, las personas necesitan que sus logros sean reconocidos; expresarse libremente; sentir que sus contribuciones son valoradas; sentirse cómodos de ser ellos mismos; una comunicación transparente, y sentirse valorados como personas.

En este sentido, el aporte del presente artículo radica en la propuesta del desarrollo de estos aspectos, que deben ser promovidos por los líderes, mediante la aplicación en sus equipos con las siguientes prácticas:

*Construcción de la confianza.* Para construir relaciones de confianza un líder debe ser auténtico, servicial, empático, cumplir con aquello a lo que se compromete; tratar con respeto a sus colaboradores y ayudarlos a crecer y alcanzar sus metas, la confianza no se construye con una acción, sino que se demuestra con cada atención a sus colaboradores. Construir la y mantenerla requiere de un trabajo previo y esfuerzo constante, la credibilidad es el elemento principal para inspirar confianza.

*Reconocer los logros de los empleados con un lenguaje apreciativo.* Utilizar un lenguaje apreciativo incluye demostrar aprecio a través del lenguaje no verbal, y realizar reconocimientos verbales al felicitar a los empleados por sus logros; se elogian sus fortalezas, y se agradecen sus contribuciones. Adicionalmente, celebrar los logros es una manera efectiva de empoderar y motivar a un equipo de trabajo, motivándolo a mantener su efectividad laboral.

*Consolidar relaciones de colaboración.* Cuando las personas perciben un interés genuino de sus jefes por su bienestar, y reciben ayuda de su equipo, el sentido de pertenencia aumenta. Un líder, no solo debe estar dispuesto a apoyar a su equipo, sino que debe incentivar la colaboración entre sus empleados y generar espacios, donde el equipo pueda compartir e interactuar más allá del contexto laboral. La colaboración entre los empleados en las organizaciones no es fácil, requiere orientación y coordinación acerca de cómo abordar y participar en asuntos de interés laboral en común, como resolución de conflictos o implementación de proyectos. La naturaleza de la colaboración emprendida puede facilitar la construcción de un capital social para las disciplinas y las organizaciones, basado en la confianza, la interacción y

la acumulación de aprendizajes para el desarrollo de la organización.

*Crear espacios seguros de comunicación.* Para que las personas se sientan seguras de ser ellas mismas, no es suficiente que el líder sea un ejemplo de autenticidad, sino que debe fomentar que el área laboral sea un espacio seguro, en donde las equivocaciones se utilicen como aprendizajes y se incentive la comunicación asertiva. Ante los errores, la postura del líder y el equipo debe ser empática, de ese modo, las personas tendrán la confianza de expresar y compartir sus ideas.

*Ser consciente del impacto del liderazgo.* Un líder debe ser consciente de cómo sus acciones y comunicación impactan a sus colaboradores. Por eso, es importante que los líderes realicen un seguimiento cercano a sus colaboradores, con el objetivo de desarrollar su inteligencia emocional y habilidades de liderazgo en ellos. En la actualidad, el liderazgo consciente es la nueva forma de dirigir a las personas, este **liderazgo** está evolucionando para adaptarse a un nuevo escenario, en el cual la gestión del capital humano requiere de líderes conscientes que influyan positivamente en las organizaciones y se realiza, comprendiendo la magnitud de la influencia que se ejerce y siendo conscientes de su poder y capacidad para generar confianza e inspirar a los equipos a mejorar su desempeño.

*Motivar con un propósito.* Un líder debe construir con su equipo, o por lo menos compartir con este, una visión inspiradora. En la medida en que las personas comprenden cómo sus metas contribuyen a la visión y cómo al alcanzarlas generan un impacto positivo, el trabajo cobra mayor sentido. Claramente un propósito será más poderoso cuando el equipo construye de manera conjunta sus valores y misión como parte importante en una organización.

## Referencias

- Amah, E. y Ahiauzu, A. (2011). Employee involvement and organizational effectiveness. *Journal of Management Development*, 32(7), 661-674. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2010-0064>.
- Amit, K. y Bar-Lev, S. (2014). Immigrants, sense of belonging to the host country: The role of life satisfaction, language proficiency, and religious motives. *Social Indicators Research*, 124(3), 947-961. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-014-0823-3>.
- Armstrong, D., Shakespeare-Finch, J. y Shochet, I. (2014). Predicting post-traumatic growth and post-traumatic stress in firefighters: PTG and PTSD in firefighters. *Australian Journal of Psychology*, 66(1), 38-46. DOI: <https://doi.org/10.1111/ajpy.12032>.
- Ashforth, B. E. y Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>.
- Avolio, B.J., Zhu W., Koh W. y Bhatia P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 951-968. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.283>.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. y Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449. Recuperado de: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.
- Bass, B. M. (1988). The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*, 7, 21-31. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb051688>

- Bass, B. M., Avolio, B., Jung, D., y Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>.
- Baumeister, R. F. y Leary, M. R. (2017). *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. U.S.A.: Routledge.
- Beck, K. y Carlene, W. (2001). Have We Studied, Should We Study and Can We Study the Development of Commitment? Methodological Issues and the Developmental Study of Work-Related Commitment. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 257-278. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00051-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00051-6).
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chihu, A. (2002). *Sociología de la identidad*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A. y Kedharnath, U. (2019). Work Group Inclusion: Test of a Scale and Model. *Group & Organization Management*, 45, 75-102. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601119839858>.
- Cockshaw, W. D. y Shochet, I. (2010). The link between belongingness and depressive symptoms: An exploration in the workplace interpersonal context. *Australian Psychologist*, 45(4), 283-289. DOI: <https://doi.org/10.1080/00050061003752418>.
- De Cremer, D. y Van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 858-866. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.858>.
- Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. y Keegan, A. E. (2007). The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1131-1139. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1131>.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. y Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744. DOI: <https://doi.org/10.5465/3069307>.
- Epitropaki, O. y Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 569-589. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.005>.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. y Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*, 65(7), 1040-1050. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>.
- Grant, A. M. (2012). Giving time, time after time: work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, 37(4), 589-615. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0280>.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Review*, 55(2), 458-476. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0588>.

- Huynh, J. Y., Xanthopoulou, D. y Winefield, A. H. (2013). Social support moderates the impact of demands on burnout and organizational connectedness: A two-wave study of volunteer firefighters. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(1), 9-15. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0030804>.
- Huynh, J. Y., Xanthopoulou, D. y Winefield, A. H. (2014). The Job Demands-Resources Model in Emergency service volunteers: Examining the mediating roles of exhaustion, work engagement and organizational connectedness. *Work & Stress, 28*(3), 305-322. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.936922>.
- Jena, L. K. y Pradhan, S. (2018). Conceptualizing and Validating Workplace Belongingness Scale. *Journal of Organizational Change Management, 31*(2), 451-462. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0195>.
- Judge, T. A. y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J. y Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress, 26*(1), 39-55. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>.
- Kyei-Poku, I. (2014). The benefits of belongingness and interactional fairness to interpersonal citizenship behavior. *Leadership & Organization Development Journal, 35*(8), 691-709. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2012-0117>.
- Li, Y., Tan, C. H. y Teo, H. H. (2012). Leadership characteristics and developer's motivations in open-source software development. *Information Management, 49*(5), 257-267. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.05.005>.
- Liu, J., Siu, O. L. y Shi, K. (2009). Transformational Leadership and Employee Wellbeing: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology, 59*(3), 454-479. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x>.
- López-Domínguez, M., Enache, M., Sallan, J. y Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research, 66*(10), 2147-2152. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.041>.
- Lu, J. (2015). *An Investigation of Workplace Characteristics Influencing Knowledge Worker's Sense of Belonging and Organizational Outcomes*. Dresden, Germany: Technische Universität Dresden.
- Mael, F. y Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*(2), 103-123. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>.
- Martin, R. y Epitropaki, O. (2001). Role of Organizational Identification on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes. *Group Processes & Intergroup Relations, 4*(3), 247-262. DOI: <https://doi.org/10.1177/1368430201004003005>.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. y Lowell, E. L. (1953). *The Achievement Motive*. New York: Appleton Century-Crofts.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551.

- DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G. y Lévy, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>.
- Moynihan, D., Pandey, S. y Wright, B. (2012). Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143-164. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mur024>.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. y Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Nielsen, K. y Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? *The Leadership Quarterly*, 23(3), 383-397. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.001>.
- Pavey, L., Greitemeyer, T. y Sparks, P. (2011). Highlighting Relatedness Promotes Prosocial Motives and Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(7), 905-917. DOI: <https://doi.org/10.1177/0146167211405994>.
- Perko, K., Kinnunen, U. y Feldt, T. (2014). Transformational leadership and depressive symptoms among employees: Mediating factors. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 286-304. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2012-0082>.
- Piccolo, R. F. y Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. DOI: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7).
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., y Blume, B. D. (2009). Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0013079>.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. y Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>.
- Rizal, A., y Henndy, G. (2020). A sense of belonging contribution towards employee performance in digital era: A case in small and medium enterprise (SME) Indonesia. *School of Business and Management, Institut Teknologi Bandung, Indonesia*, 19(2), 218-225.
- Shakespeare-Finch, J. y Daley, E. (2017). Workplace belongingness, distress, and resilience in emergency service workers. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 9(1), 32-35. DOI: <https://doi.org/10.1037/tra0000108>.
- Schuh, S. C., Zhang, X., Egold, N. W., Graf, M. M., Pandey, D. y Van Dick, R. (2012). Leader and follower organizational identification: The mediating role of leader behavior and implications for follower

- OCB: OI transfer and leadership behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 421-432. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02044.x>.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. y Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020-1030. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1020>.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. y Van Riel, C. B. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062. DOI: <https://doi.org/10.5465/3069448>.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe, K. y Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>.
- Stenling, A. y Tafvelin, S. (2014). Transformational Leadership and Well-Being in Sports: The Mediating Role of Need Satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 26(2), 182-196. DOI: <https://doi.org/10.1080/10413200.2013.819392>.
- Thau, S., Aquino, K. y Poortvliet, P. M. (2007). Self-defeating behaviors in organizations: The relationship between thwarted belonging and interpersonal work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 840-847. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.840>.
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., Tice, D. M. y Stucke, T. S. (2001). If You Can't Join Them, Beat Them: Effects of Social Exclusion on Aggressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1058-1069. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.6.1058>.
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Ciarocco, N. J. y Bartels, J. M. (2007). Social exclusion decreases prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(1), 56-66. Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/buy/2006-23056-005>.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P. y Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.1135>.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. y Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x>.
- Wang, H., Kenneth, S. L., Hackett, R. D., Wang, D. y Chen, X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>.
- Wang, H. J., Demerouti, E. y Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>.
- Weinstein, N. y Ryan, R. M. (2010). When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and Its Influence on Well-Being for the Helper and Recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 222-244. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0016984>.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E. y Yang, B. (2012). Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological

Empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), 186-212. Recuperado de: <file:///C:/Users/Mante/AppData/Local/Temp/17899-relationships-between-transformational-and-active-transactional-leadership-and-followers-organizational-identification-the-role-of-psychological-emp-2.pdf>.

# LA PROBLEMÁTICA DEL DESCONOCIMIENTO Y DISCRIMINACIÓN DE PRECIOS POR GÉNERO (*PINK TAX*) EN CIUDAD JUÁREZ<sup>1, 2</sup>

The problem with unawareness and gender-based price discrimination (pink tax) in Ciudad Juarez

Recibido: 21 de agosto de 2020  
Aceptado: 11 de noviembre de 2020

1- Frida Fernandez de la Rosa. Nacionalidad: Mexicana. Grado: Licenciada en Finanzas. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juarez. Correo electrónico: al156646@alumnos.uacj.mx. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3759-0430>

2- Flor Rocio Ramirez-Martinez\*. Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctora en Ciencias de la Administración. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: rocio.ramirez@uacj.mx. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6012-0897>. \*autor de correspondencia



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

**RESUMEN:**

*Este artículo analiza la existencia de discriminación de precios por género en los negocios de Ciudad Juárez, el desconocimiento que las mujeres de la ciudad tienen acerca de este problema y como está afectando su situación económica. La presente investigación se realizó con una muestra de 384 mujeres mayores de 18 años además se analizaron 100 diferentes productos en el mercado en los que se identificó algún nivel de discriminación de precios por género. Los resultados mostraron que el conocimiento de las mujeres sobre la discriminación de precios no cambia ni por su nivel de ingresos, ni por su escolaridad y que existe un diferencial promedio del 19.55% entre artículos destinados a la higiene personal, como los rastrillos, las cremas de afeitar y las fragancias. El impuesto rosa afecta el poder adquisitivo de las mujeres sin que ellas lo sepan y no existen acciones del gobierno para erradicar esta problemática.*

**Palabras clave:** Género, Discriminación de precios, Problemas sociales, Impuesto rosa.

**ABSTRACT:**

*This article analyzes the existence of gender-based price discrimination in Ciudad Juarez's businesses, the unawareness that women in the city have about this problem, and how it is affecting their economic situation. This research was conducted on a sample of 384 women, from ages 18 and older. Also, 100 different products in the market were analyzed, in which some level of price discrimination by gender was identified. Results showed that women's knowledge of price discrimination does not change neither by their income level, nor by their educational level. Results also showed that there is a 19.55% average difference amongst personal hygiene articles, like razors, shaving creams and fragrances. The pink tax affects women's purchasing power without them knowing, nor actions taken by the government to eradicate it.*

**Key words:** Gender, Price discrimination, Social problems, Pink tax.

**Clasificación JEL:** D40, J16, L11, L40

## Introducción

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2018) registró que las mujeres gastaron en promedio un 17.63% más en bienes y servicios clasificados como exclusivos para mujeres que en aquellos clasificados como no exclusivos. El Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES, 2010) señala que los gastos relacionados con la salud de las mujeres son mayores a los de los hombres, pues incluyen los gastos relacionados al embarazo, parto y el ciclo reproductivo.

Por otra parte, el Departamento de Asuntos del Consumidor (*Department of Consumer Affairs*) de la ciudad de Nueva York, Estados Unidos, realizó un estudio en donde compararon diferentes productos de diversas marcas de tiendas minoristas señalando que las mujeres pagaban cerca de un 7% más que los hombres por productos similares, especialmente en artículos de aseo personal y ropa de adulto (NYC Department of Consumer Affairs, 2015).

En 1992 el gobierno australiano comenzó a clasificar a las toallas sanitarias y tampones como artículos de salud e higiene humana, sin embargo, se les continúa aplicando el GST (*Goods and Services Tax* o impuesto a bienes y servicios, por sus siglas en inglés), a pesar de que productos como condones o el protector solar están exentos de dicho impuesto (Do, Hodgson y Wilson-Rogers, 2017). En México, la LXIII Legislatura de la Cámara de Senadores exhortó al Servicio de Administración Tributaria (SAT) a que eliminara el Impuesto al Valor Agregado (IVA) de toallas sanitarias y tampones por considerarse una violación al derecho a la salud. Sin embargo, se continúa sin haber cambios en el gravamen de dichos productos (Senado de la República, 2016).

Duesterhaus, Grauerholz, Weichsel y Guittar (2011) comprobaron que la discriminación de precios por parte de las empresas para ofrecer artículos a las mujeres a precios más altos se debe a que las empresas lograron convencer a las mujeres de que es necesario pagar más por ciertos artículos, en especial, los destinados a la higiene personal. Por otra parte, de acuerdo con el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) del INEGI (2019) en Ciudad Juárez, los precios concernientes a la ropa de mujeres fueron un 21.99% más elevados que los de la ropa de hombre en el 2018.

La discriminación de precios por razones de género es un tema reciente, poco explorado y del cual no se han realizado los suficientes estudios en México, siendo la frontera, en este caso Ciudad Juárez, una ciudad relevante para estudiar el tema. Dentro de los pocos estudios o investigaciones relacionadas con este tema, se encuentra una vasta mayoría establecida en países de primer mundo como Estados Unidos o Australia. Ferrell, Kapelianis, Ferrell y Rowland (2018) exponen que una mayor contribución a la investigación de la discriminación de precios en tercer grado por género podría ayudar a la implementación de políticas públicas para contrarrestar sus efectos.

## 1. Antecedentes

### 1.1. Consideraciones generales sobre la discriminación de precios

Antes de profundizar en el fenómeno de lo que es la discriminación de precios por género o el *pink tax*, se deben anteponer las características de la discriminación de precios por sí misma. La discriminación de precios ocurre cuando los vendedores establecen precios más altos a los consumidores que están

dispuestos a pagar más y precios más bajos a quienes están dispuestos a pagar menos. Las empresas detectan la disposición a pagar de los clientes, la cual está determinada por sus preferencias y su restricción presupuestal (Bar-Gill, 2019).

Para que una empresa pueda implementar la discriminación de precios es necesario que cuente con tres condiciones. La primera es el poder de mercado para ser capaz de influir en los precios. La segunda, es la capacidad de segmentar el mercado e identificar sus diferentes tipos de clientes. La tercera y última es garantizar que tiene el completo control de la venta de su producto, es decir, que evita que otros sean capaces de comprar su producto a precios bajos y revenderlo a precios más altos (Carroll y Coates, 1999).

Stole (2007) considera la discriminación de precios en primer grado como la discriminación perfecta, pues el vendedor capta todo el excedente del consumidor al marcar cada unidad exactamente al precio que el consumidor está dispuesto a consumir. Varian (1989) hace referencia a la discriminación en segundo grado exponiendo que el precio pagado depende de la cantidad comprada. Mientras que la discriminación de precios de tercer grado clasifica a los consumidores en mercados separados y establece precios de monopolio que difieren de mercado en mercado (Cowan, 2012).

Cano (2019) explica que la discriminación de precios basada en el género es comúnmente conocida como *pink tax* o tasa rosa; el término *taxe rose* fue acuñado por una organización feminista francesa llamada Georgette Sand. No hace referencia a una verdadera tasa impositiva aplicada por el Estado, sino al fenómeno de que ciertos productos tengan un precio más alto que otros por el simple hecho de estar dirigidos hacia las mujeres, por ejemplo, artículos con empaques color rosa.

En los Estados Unidos, el problema de la discriminación de precios por motivos de género es un tema que se deja a consideración de los estados. California, Florida, Iowa y Maryland han establecido leyes en contra de la discriminación de precios por género (Trégouët, 2015). El impuesto rosa puede expandirse a varios productos y servicios dirigidos hacia las mujeres como juguetes, ropa, rastrillos o cortes de cabello y servicio de tintorería. El estado de California en los Estados Unidos publicó un reporte en el que se estimaba que las mujeres pagaban 1,351 dólares más que los hombres por los mismos bienes (Jacobsen, 2018).

A pesar de que recientemente el tema de la tasa rosa ha cobrado popularidad, no todas las mujeres están conscientes de estar pagando precios más altos por productos dirigidos a ellas. La disposición a pagar por una marca o producto en específico podría explicar por qué las mujeres están dispuestas a pagar más dinero por productos feminizados. Se teoriza que al comprar los productos las mujeres reafirman su feminidad ante la sociedad (Stevens y Shanahan, 2017).

## 2. Bienes y servicios sujetos a la discriminación de precios por género

Cheng, Lin y Liu (2009) encontraron que las mujeres estadounidenses pagaban una media de 40 puntos base más en hipotecas que los hombres. Se encontró que el que las mujeres tuvieran menor nivel educativo y ganaran menos dinero, suponía una razón suficiente para pagar más por un crédito. Por otra parte, Thiery y Van Schoubroek (2006) mencionan que las compañías de seguros de vehículos

motorizados también toman en cuenta la diferencia entre hombres y mujeres como un factor relevante para la fijación de precios.

Respecto al servicio de cortes de cabello en Reino Unido, Liston-Heyes y Neokleous (2000) reportaron que las mujeres pagaban en promedio £10 más que los hombres por un corte de cabello básico. En Estados Unidos, Duesterhaus *et al.* (2011) analizaron los precios de 100 salones de belleza en los que tan sólo 15 tenían precios equitativos para los cortes de cabello de hombres y mujeres, mientras que ningún salón ofrecía precios más bajos a mujeres.

En un estudio de la ciudad de Nueva York, se encontró que los precios de la ropa de niñas eran un 4% más elevados que los de la ropa de niños, así como que estos artículos tenían precios más altos en siete de nueve categorías de productos. Por otra parte, la ropa de mujeres adultas presentó precios más altos en seis de siete categorías y un precio promedio 29% más alto que la ropa de hombres (NYC Department of Consumer Affairs, 2015). Duesterhaus *et al.* (2011) encontraron que las mujeres pagan más por una onza de desodorante que los hombres pues, al no encontrar diferencias significativas en el precio de dos barras de desodorante, las barras para hombres contenían más producto que las de las mujeres.

### 3. Consideraciones sobre la discriminación de precios por género en México

El INEGI (2019) reportó que de acuerdo con el INPC del primer semestre de 2019 los precios de la ropa de las mujeres fueron un 32% más caros que la de los hombres. El INEGI obtuvo los datos con información de los precios promedio de artículos como: calcetines, blusas, camisas, playeras, pantalones, vestidos, faldas y ropa interior para ambos géneros de distintos precios y marcas.

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2019) señaló que los artículos de higiene personal de las mujeres son en los que usualmente se puede observar el impuesto rosa. Por su parte, la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) en su programa *Quién es Quién en los Precios de 2019*, encontró diferencias de hasta el 17% en productos de higiene personal diferenciados por género (PROFECO, 2019).

#### 3.1. Discriminación de precios por género en Ciudad Juárez

En Ciudad Juárez, en el primer semestre de 2019 se encontró que los precios de la ropa de las mujeres fueron un 47.7% más altos que los precios relativos a la ropa de hombres. De igual manera, estas diferencias en los precios únicamente consideran artículos de ropa como camisas, blusas, pantalones, vestidos y faldas (INEGI, 2019).

El programa *Quién es Quién en los Precios* de la PROFECO (2019) recabó precios de diversos artículos de diferentes establecimientos en Ciudad Juárez. Los resultados mostraron que los rastrillos en sus versiones color rosa fueron los artículos de cuidado e higiene personal en donde más se observó discriminación de precios por género.

### 3.2. Contraste de la discriminación de precios por género entre México y Estados Unidos

En algunos estados de los Estados Unidos de América ya se han implementado acciones legales para intentar frenar la discriminación de precios por género (Hartman, 2017), mientras que, en México, a pesar de existir propuestas por parte del Congreso, no se ha logrado ningún cambio dirigido de forma específica a la discriminación de precios por motivos de género (Cámara de Diputados, 2018).

La Tabla 1 muestra la diferencia porcentual que existe entre los artículos destinados para hombres y los destinados para mujeres en México (INEGI, 2019) y Estados Unidos (NYC Department of Consumer Affairs, 2015). Se observa que, si bien, en ambos países las mujeres pagan un precio mayor por productos de higiene personal que los hombres, en México, un país sin leyes en contra de la discriminación de precios por género, el porcentaje es más elevado en todas las categorías de artículos.

**Tabla 1. Diferencias porcentuales en los precios en EE. UU y México de artículos de cuidado personal**

Artículo	EE.UU.	México
Navajas de rastrillo	10.82%	17.16%
Rastrillos	11.38%	26.02%
Desodorante	3.36%	11.59%
Pañales para incontinencia	2.02%	18.35%
Cortes de cabello	25.00%	70.49%
Total	10.52%	28.72%

Fuentes: Elaboración propia con base en INEGI (2019) y NYC Department of Consumer Affairs (2015).

El Censo de Población y Vivienda realizado por el INEGI (2010) reporta que el 51.16% de la población en México son mujeres, de ellas, 14.6 millones es decir el 25.49% de ellas, son consideradas como económicamente activas. Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en los Hogares (ENIGH), las mujeres mexicanas tienen un ingreso trimestral promedio 38.10% menor que los hombres mexicanos. El porcentaje de diferencia de ingreso trimestral entre géneros es muy similar en hombres y mujeres de 30 a 59 años, sin embargo, en el rango de edad de 60 y más años, la diferencia porcentual incrementa a un 46.93% (INEGI, 2018).

La ENIGH asegura que solo el 56.9% de las mujeres a partir de 12 años que trabajan en alguna actividad económica subordinada tiene acceso a prestaciones laborales como servicio médico, aguinaldo, vacaciones, créditos personales o de vivienda, guarderías, AFORE u otros. (INEGI, 2018). El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2019) reportó que para 2018 el 41.9% de la población mexicana vivía en condiciones de pobreza, de ese porcentaje, el 46.3% correspondía a mujeres y el 41.4% a hombres.

Según la ENOE (INEGI, 2019) para el primer trimestre de 2019 en Ciudad Juárez había 747 729 mujeres de un total de 1 491 575 habitantes. De su población ocupada, el 40.85% son mujeres, de las cuales solo el 40.49% cuenta con un nivel educativo entre el medio superior y superior.

## 4. Metodología

Para la primera fase se realizó una investigación de tipo cuantitativa y descriptiva aplicando encuestas a mujeres que trabajan en Ciudad Juárez, Chihuahua. La población estuvo conformada por las 286 409 mujeres que pertenecen a la población ocupada de Ciudad Juárez (INEGI, 2019). Con un nivel de confianza del 95% el tamaño de la muestra fue de 384 mujeres.

De las 384 mujeres encuestadas, el 19.8% pertenecen al rango de edad de 25 años o menores; el 34.1% tienen de 26 a 40 años; el 32%, de 41 a 55 años; y el 14.1% tienen 56 años o más. De las encuestadas, la mayoría cuentan con estudios a nivel bachillerato, técnico o licenciatura, siendo un 78.4% del total; el 13.5% cuentan con primaria o secundaria; mientras que tan solo el 8.1% tiene un posgrado. En cuanto al ingreso, el 19.8% de las mujeres gana menos de 5 000 pesos al mes; el 48.2% percibe un ingreso mensual de 5 000 a 15 000 pesos; el 13.3% gana entre 15 000 y 25 000 pesos; 10.9% de las mujeres ganan entre 25 000 y 35 000 pesos; mientras que solo el 7.8% ganan 35 000 pesos o más. A esto se le agrega que el 49.5% de las mujeres tiene al menos un dependiente económico y el resto no tiene ninguno.

Para la segunda fase de la investigación, en enero de 2020 se visitaron los siguientes supermercados en Ciudad Juárez, Chihuahua:

- Supermercado Smart. Avenida Valle del Sol #11201.
- Walmart Supercenter. Ejército Nacional #7445.
- Soriana Híper. Av. Tecnológico #2701.

Se registraron los precios de diferentes artículos de higiene personal dirigidos tanto a hombres como a mujeres que mostraran discriminación de precios por género. Se procuró que los artículos que serían comparados entre sí fueran de la misma marca y tuvieran cualidades similares o idénticas, como el nombre del producto y sus especificaciones. De igual manera, se visitaron las páginas de internet de 3 tiendas departamentales establecidas en México: El Palacio de Hierro, Liverpool y Sears. Se compararon los productos que dichas tiendas clasificaban para hombre y para mujer. Dentro de los artículos analizados en cada tienda se priorizaron los relativos a la higiene y cuidado personal, sin embargo, también se incluyeron objetos como accesorios, prendas de vestir o zapatos deportivos.

Para la primera fase, se elaboró una encuesta con 18 preguntas con una escala de Likert para medir el conocimiento y la percepción de la discriminación de precios por género por parte de las mujeres trabajadoras de Ciudad Juárez. En la encuesta se indicó a las mujeres especificar diversas variables como su ingreso mensual, su edad, escolaridad y dependientes económicos.

La encuesta se aplicó en diferentes áreas de Ciudad Juárez, principalmente en centros comerciales, tiendas de autoservicio, comercios informales y parques. Algunas encuestas también fueron aplicadas a la salida de las escuelas como jardines de niños, primarias y secundarias. Los datos se ingresaron en el programa estadístico SPSS y se obtuvo un *Alpha* de *Cronbach* de 0.762, lo cual valida los resultados de la encuesta.

## 5. Resultados

En lo relacionado con estar dispuestas a pagar más por un producto sólo por su presentación sólo el 44.18% de las mujeres se pronunciaron de acuerdo, si bien esta cifra no supera la mitad de las mujeres encuestadas, sigue siendo un porcentaje significativo para que se dé la discriminación de precios por género.

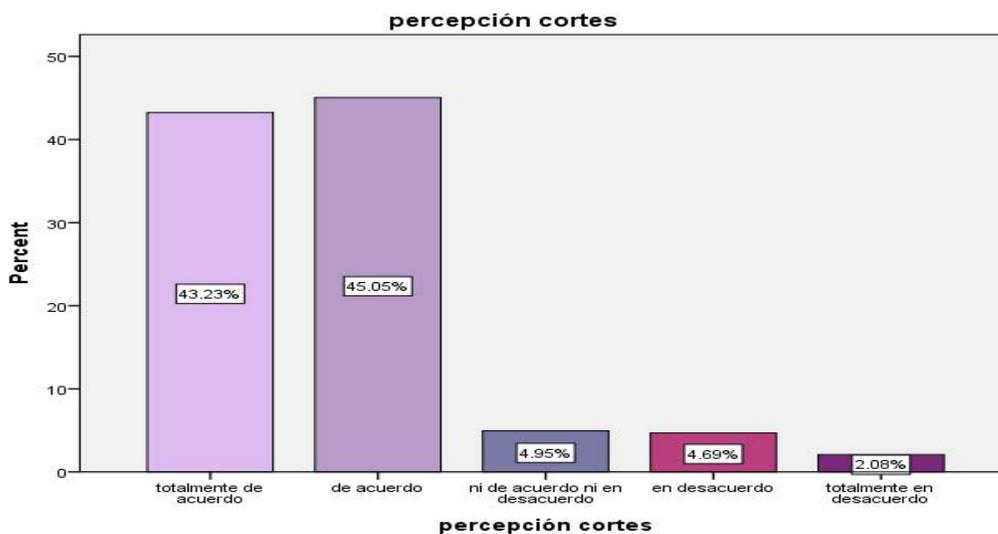
En cuanto a la percepción de la necesidad de los productos exclusivos para mujeres el 36.72% estuvo de acuerdo, lo cual demuestra que las mujeres de Ciudad Juárez no necesariamente esperan que se ofrezcan productos exclusivamente para ellas. En lo referente a la percepción de la existencia de la brecha salarial en cada caso individual sólo el 10.41% de las mujeres afirmó percibir menores ingresos que sus compañeros hombres.

En cuanto a la percepción de la disminución del poder adquisitivo atribuido a la dificultad de adquirir sus artículos de higiene personal el 8.59% de las mujeres encuestadas manifestaron estar totalmente de acuerdo; el 27.34% de las encuestadas manifestaron estar de acuerdo; el 7.03% no se expresaron ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 33.07% dijeron estar en desacuerdo; y el 23.96% estuvieron totalmente en desacuerdo. Las mujeres de menores ingresos mensuales fueron quienes más se mostraron de acuerdo con esta afirmación.

En cuanto a si las mujeres expresan mejor su identidad de género a través de los detalles femeninos el 52.08% de las encuestadas estuvieron en desacuerdo. Esto difiere de lo establecido por Stevens y Shanahan (2017) en donde mencionan que una de las razones por las que se cobra el impuesto rosa es porque las mujeres buscan expresar su femineidad a través de los productos que utilizan.

Sobre la percepción del impuesto rosa en los cortes de cabello el 88.28% de las encuestadas estuvieron entre totalmente de acuerdo y de acuerdo (ver Figura 1).

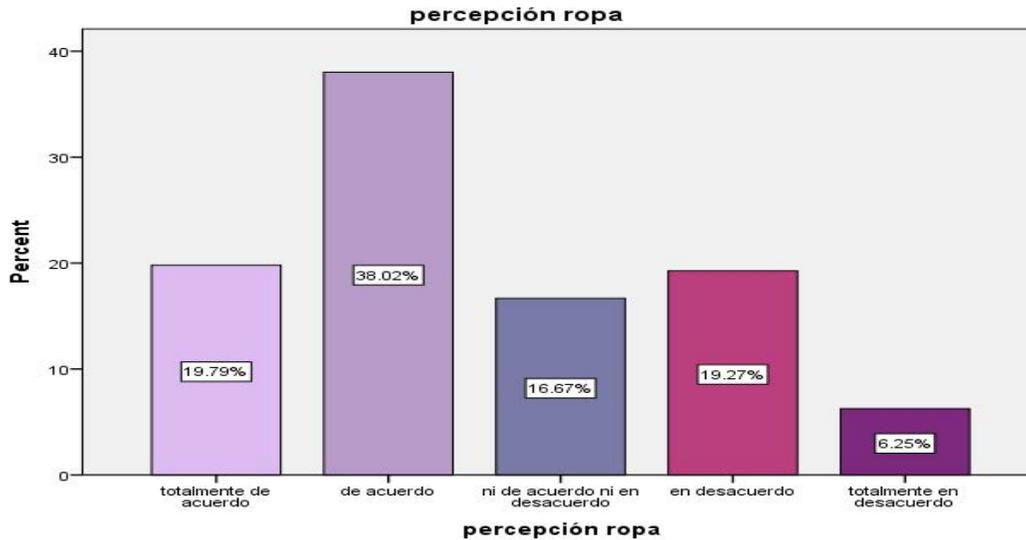
Figura 1. Percepción sobre si son más caros los cortes de cabello en mujeres que en hombres



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En lo referente a los seguros de salud para mujeres, un 39.58% de mujeres destacó que no se expresaron ni de acuerdo ni en desacuerdo. En la ropa, el 57.81% dijeron estar de acuerdo (ver Figura 2).

Figura 2. Percepción de las mujeres sobre si la ropa de mujer es más cara que la de hombre



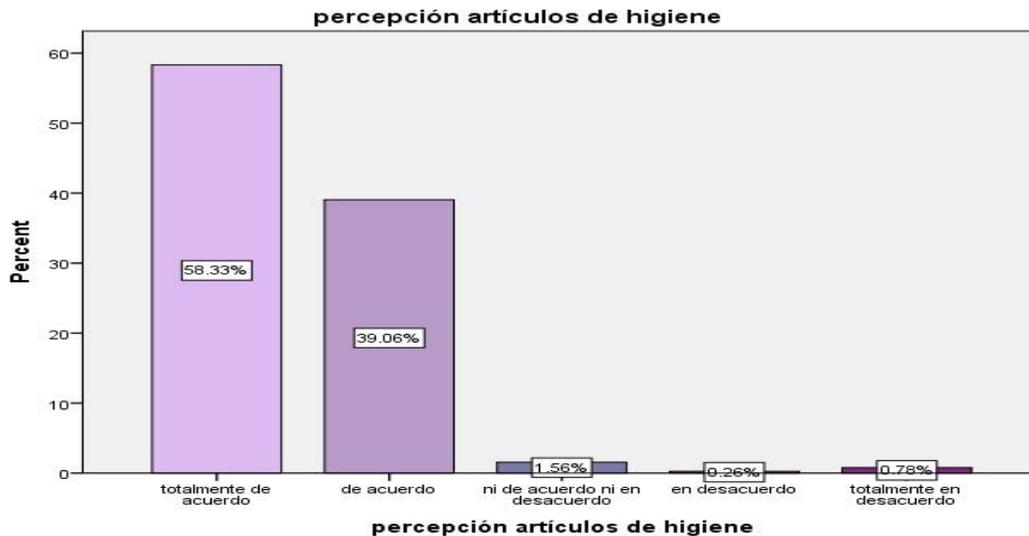
Fuente :Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En los rastrillos, el 53.39% acordaron en que eran más caros los de mujeres que los de hombre. Mientras que, en el tema de los desodorantes, el porcentaje que estuvo de acuerdo fue sólo del 33.85%. Finalmente, en los pañales de incontinencia el 54.69% de las mujeres no se expresaron ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Los cortes de cabello, la ropa y los rastrillos son en los que las mujeres de Ciudad Juárez perciben más la existencia del impuesto rosa. Sin embargo, esto no necesariamente significa que las mujeres conozcan lo que es en sí el impuesto rosa.

En el tema del impuesto al tampón abordado en los antecedentes, el 97.39% de las mujeres considera a los artículos de higiene menstrual como bienes de necesidad básica para las mujeres, mientras que el 50% de las mujeres sabe que a estos bienes se les aplica un impuesto sobre la venta en México. Por otra parte, el 80.03% de las mujeres está de acuerdo en que el gobierno elimine el IVA de los artículos de higiene menstrual. Estas afirmaciones pueden servir para demostrar que las mujeres se ven afectadas al tener que gastar mayor cantidad de dinero en bienes de los cuales no pueden prescindir (ver Figura 3).

**Figura 3. Percepción de los artículos de higiene menstrual como bienes de primera necesidad para las mujeres**



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En cuanto al conocimiento del término pink tax o impuesto rosa: el 8.85% de las mujeres encuestadas manifestaron estar totalmente de acuerdo en conocerlo; el 14.58% de las encuestadas manifestaron estar de acuerdo; el 15.63% no se expresaron ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 36.46% dijeron estar en desacuerdo; y el 24.48% estuvieron totalmente en desacuerdo. De estos resultados se desprende que solo el 23.43% de las mujeres encuestadas tiene cierta familiaridad con el término, lo que demuestra que el tema no es conocido ampliamente en la ciudad.

De las mujeres con escolaridad primaria, el 25% expresó tener noción de la existencia del término impuesto rosa. En lo que respecta a mujeres con escolaridad de secundaria el 14.58% manifestaron el haber escuchado del término, mientras que, en mujeres con preparatoria, este porcentaje fue del 18.51%. De las mujeres con licenciatura el 27.72% de las encuestadas está familiarizada con el término, mientras que, de las mujeres con posgrado, el porcentaje fue de un 25.81%. Para la relación entre la escolaridad y el ingreso mensual de las mujeres con su conocimiento sobre el impuesto rosa, se presenta a continuación la Tabla 2.

**Tabla 2. Coeficientes de correlación entre las variables de escolaridad y el ingreso mensual con el conocimiento de las mujeres del impuesto rosa**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Escolaridad	.033a	.001	-.002	1.25220
Ingreso mensual	.040b	.002	-.001	1.25189

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Ambas variables tienen coeficientes de correlación mucho menores a 1, ni siquiera alcanzando el 0.5. Por lo tanto, no hay correlación entre la escolaridad o el ingreso de las mujeres y su conocimiento o familiarización con el término pink tax o impuesto rosa. Al analizar los precios 100 artículos de diferentes tiendas mexicanas, se encontró que los artículos clasificados dirigidos a las consumidoras del género femenino tenían un precio un 19.55% más caro que aquellos dirigidos al género masculino. Estas diferencias eran notorias principalmente en artículos del cuidado personal como rastrillos, cremas depiladoras y fragancias. Las Tablas 3 y 4 muestran las variaciones en los precios de los artículos destinados tanto a hombres como mujeres en las categorías de ropa y accesorios y artículos de cuidado personal.

**Tabla 3. Variación del precio promedio en ropa y accesorios**

Artículo	Hombre	Mujer	Variación Porcentual
Camisa	1 990.00	2 990.00	50.25%
Chamarra	4 262.67	5 510.00	29.26%
Jeans	1 267.00	1 393.67	10.00%
Lentes	5 099.00	5 299.00	3.92%
Pantalonera	1 765.67	1 972.33	11.70%
Reloj	5 718.80	6 890.80	20.49%
Suéter	999.00	1 199.00	20.02%
Tenis	2 379.15	2 686.56	12.92%

Precios en pesos mexicanos (MXN)

Fuente: Elaboración propia con base en información tomada de Liverpool (2020), Palacio de Hierro (2020) y Sears México (2020).

**Tabla 4. Variación del precio promedio en productos de cuidado personal**

Artículo	Hombre	Mujer	Variación Porcentual
Antitranspirante (g)	0.42	0.52	21.51%
Champú (ml)	0.13	0.13	0.00%
Crema (ml)	0.19	0.22	13.12%
Crema de afeitar (g, ml)	0.25	0.59	132.43%
Jabón (ml)	0.11	0.12	9.38%
Crema para ojos (ml)	42.00	58.67	39.68%
Fragancia (ml)	16.55	25.26	52.65%
Rastrillos	30.36	57.77	90.31%

Precios en pesos mexicanos (MXN)

Fuente: Elaboración propia con base en información tomada de Liverpool (2020), Palacio de Hierro (2020) y Sears México (2020).

En la Tabla 3 se puede notar que los artículos en los que hay una mayor discriminación de precios son las camisas y los relojes, mientras que los accesorios como los lentes son los que presentan una menor variación con solo un 3.92% de diferencia.

Las variaciones de los precios de los artículos de cuidado personal fueron representadas en la Tabla 4 por separado para poder apreciar de mejor manera el precio correspondiente a cada artículo. Es notable que los tres artículos con mayor discriminación de precios son la crema para afeitar, los rastrillos y las fragancias con un 132.43%, 90.31% y 52.65%, respectivamente.

Es importante mencionar que en los productos que tienen un mayor porcentaje de discrepancia de precio como lo son las cremas de afeitar y los rastrillos, se diferencian casi en exclusiva por el color del producto y el empaque de éste. Esto puede interpretarse de diferentes maneras, siendo la principal, la existencia del impuesto rosa que impone precios más altos a aquellos productos dirigidos a las mujeres.

Estos datos no están muy lejos de lo reportado por el INEGI (2019) en el Índice Nacional de Precios al Consumidor, que reportó que la ropa de mujeres tenía un precio 32% más alto que la ropa de hombres. Tan solo en artículos de higiene y cuidado personal, los artículos dirigidos a las mujeres tienen un precio un 69.08% mayor que los dirigidos a los hombres (Liverpool, 2020; Palacio de Hierro, 2020; Sears México, 2020).

## Conclusiones

Como lo muestran los resultados de las encuestas, el 60.94% de las mujeres no conoce ni ha escuchado hablar del término *pink tax* o impuesto rosa, lo que confirma lo establecido en el planteamiento del problema cuando Ferrel *et al.* (2018) mencionan la falta de investigación y difusión académica que tiene este tema por parte de la comunidad científica.

Al analizar los resultados por nivel de escolaridad de las mujeres encuestadas, es notable que aquellas mujeres con escolaridad de licenciatura y posgrado manifestaron porcentajes más altos al afirmar tener cierto conocimiento acerca del *pink tax* que aquellas mujeres con menor escolaridad como primaria, secundaria y bachillerato. Sin embargo, los resultados de la Tabla 3 indican que ni la escolaridad de las mujeres, ni su ingreso mensual están relacionadas con el conocimiento que éstas tienen acerca de la existencia de la discriminación de precios por género o el impuesto rosa.

Si bien la mayoría de las mujeres no percibe estar siendo afectada por la brecha salarial en beneficio de sus compañeros varones, los datos del INPC (INEGI, 2019) demuestran que sí se les está cobrando una mayor cantidad de dinero por adquirir sus productos de higiene personal. Estos resultados se pueden interpretar como el hecho de que las mujeres sí perciben ciertas diferencias en los precios de algunos productos o servicios, sin embargo, no están lo suficientemente informadas para catalogar estas diferencias como discriminación de precios por género.

Al encontrar diferencias en los precios de diferentes productos vendidos en México, se puede concluir que sí hay un cierto nivel de discriminación de precios en algunos bienes diferenciados por género. Estas diferencias son difíciles de percibir a simple vista por diferentes razones. Entre estas razones se encuentran: la localización de los productos en áreas separadas en una misma tienda, tanto en físico como en línea; y las diferentes presentaciones de los productos en los que algunos tienen más

contenido que otros, pero al analizar el precio unitario de ellos, es fácil darse cuenta de que unos son más caros que otros.

El que los precios de los artículos dirigidos a las mujeres sean un 19.55% mayores a los de los hombres implica una importante pérdida del poder adquisitivo para las mujeres. Tan solo en la encuesta de la primera fase de la investigación, el 67.97% de las mujeres perciben menos de \$15,000 MXN al mes. La pérdida de poder adquisitivo aunada a la brecha salarial existente entre hombres y mujeres permite el crecimiento de la inequidad entre géneros. El 29.0% de los hogares tienen jefatura femenina (INEGI, 2015); además, el 39.1% de los bienes de cuidado personal y el 49.9% de los bienes de vestir son catalogados como exclusivos para mujeres (INEGI, 2018). Debido a esto, la existencia del impuesto rosa significa una importante pérdida del poder adquisitivo no solo de las mujeres, sino también de sus dependientes económicos. Este tipo de problemática genera diferencias sociales más allá del género, pues las jefas de familia, al tener que proveer para el hogar y para sí mismas, se ven obligadas a limitar su consumo como consecuencia de tener que pagar precios más altos por ciertos bienes o servicios.

El impuesto rosa es un tema todavía muy nuevo con áreas de oportunidad para la investigación académica, desde diferentes perspectivas: económica, de mercadotecnia y social. Estas perspectivas se deben estudiar para analizar la inequidad de género aún presente en la sociedad mexicana. Existe poca información para la población sobre la existencia del impuesto rosa, los resultados de esta investigación indican que aún falta mayor investigación y divulgación acerca de las implicaciones que este impuesto rosa trae al consumo y a las finanzas personales de las mujeres mexicanas, también sería deseable que el gobierno legisle para erradicar esta problemática.

## Referencias

- Bar-Gill, O. (2019). Algorithmic Price Discrimination When Demand Is a Function of Both Preferences and (Mis)perceptions. *The University of Chicago Law Review*, 86(2), 217-254. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/26590554>.
- Cámara de Diputados (2018). *Proyecto de Decreto que reforma diversas disposiciones de la Ley del Impuesto al Valor Agregado y de la Ley General de Salud*. Recuperado de: <http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/64/2018/dic/20181204-VII.html#Iniciativa2>.
- Cano, M. (2019). *Discriminación de precios por sexo en productos de higiene y cuidado personal*. Tesis de grado. Universidad de Alicante. Recuperado de: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/93288>.
- Carroll, K. y Coates, D. (1999). Teaching Price Discrimination: Some Clarification. *Southern Economic Journal*, 66(2), 466-480. DOI: <https://doi.org/10.2307/1061156>.
- Cheng, P., Lin, Z. y Liu, Y. (2009). Do Women Pay More for Mortgages? *Journal of Real State Finance and Economics*, Forthcoming, 43(4), 423-440. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11146-009-9214-y>.
- CONDUSEF (2019). *Pink Tax o Impuesto Rosa*. Recuperado de: <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/consejos/1125-pink-tax-o-impuesto-rosa>.
- CONEVAL (2019). *Diez años de medición de pobreza multidimensional en México: avances y desafíos en política social*. Recuperado de: [www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/Pobreza\\_18/Pobreza\\_2018\\_CONEVAL.pdf](http://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/Pobreza_18/Pobreza_2018_CONEVAL.pdf).

- Cowan, S. (2012). Third-degree Price Discrimination and Consumer Surplus. *The Journal of Industrial Economics*, 60(2), 333-345. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6451.2012.00479.x>.
- Do, C., Hodgson, H. y Wilson-Rogers, N. (2017). The Tax on Feminine Hygiene Products: Is This Reasonable Policy? *Australian Tax Forum*, 32(3), 521-540. Recuperado de: <https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/austraxrum32&div=26>.
- Duesterhaus, M., Grauerholz, L., Weichsel, R. y Guittar, N. A. (2011). The Cost of Doing Femininity: Gender Disparities in Pricing of Personal Care Products and Services. *Gender Issues*, 18(4), 175-191. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12147-011-9106-3>.
- Ferrell, O., Kapelianis, D., Ferrell, L. y Rowland, L. (2018). Expectations and Attitudes Toward Gender-Based Price Discrimination. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 1015-1032. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3300-x>.
- Hartman, V. (2017). End the bloody taxation: Seeing red on the unconstitutional tax on tampons. *Northwestern University Law Review*, 112(2), 313-353. Recuperado de: <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/nulr/vol112/iss2/4/>.
- INEGI (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Recuperado de: [inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/default.html#Tabulados](http://inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/default.html#Tabulados).
- INEGI (2018). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares*. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/enigh/nc/2018/default.html#Tabulados>.
- INEGI (2019). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, población de 15 años y más de edad*. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/default.html#Tabulados>.
- INEGI (2019). *Índice Nacional de Precios al Consumidor*. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/app/preciospromedio/?bs=18>.
- INMUJERES (2010). *Pobreza y género*. Recuperado de: [https://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/101180.pdf](https://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101180.pdf).
- Jacobsen, K. A. (2018). Rolling Back the "Pink Tax": Dim Prospects for Eliminating Gender-Based Price Discrimination in the Sale of Consumer Goods and Services. *California Western Law Review*, 54(2), 241-266. Recuperado de: <https://scholarlycommons.law.cwsl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1652&context=cwlr>.
- Liston-Heyes, C. y Neokleous, E. (2000). Gender-Based Pricing in the Hairdressing Industry. *Journal of Consumer Policy*, 23(2), 107-126. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1006492207450>.
- Liverpool (2020). *Liverpool. Página web*. Recuperado de: <https://www.liverpool.com.mx/tienda/home>.
- NYC Department of Consumer Affairs (2015). *From Cradle to Cane: The Cost of Being a Female Consumer. A Study of Gender Pricing in New York City*. Recuperado de: <https://www1.nyc.gov/assets/dca/downloads/pdf/partners/Study-of-Gender-Pricing-in-NYC.pdf>.
- Palacio de Hierro (2020). *Palacio de Hierro. Página web*. Recuperado de: <https://www.elpalaciodehierro.com/>.
- PROFECO (2019). *Impuesto rosa: La utilidad no tiene color*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/profeco/articulos/impuesto-rosa-la-utilidad-no-tiene-color?idiom=es>.
- PROFECO (2019). *Quién es Quién en los Precios*. Recuperado de: <http://www.profeco.gob.mx/precios/canasta/Default.aspx>.
- Sears México (2020). *Sears. Página web*. Recuperado de: <https://www.sears.com.mx/>.

- Senado de la República (2016). *Proposición con Punto de Acuerdo*. Recuperado de: [http://www.senado.gob.mx/64/gaceta\\_del\\_senado/documento/61922](http://www.senado.gob.mx/64/gaceta_del_senado/documento/61922).
- Stevens, J. L. y Shanahan, K. J. (2017). Structured Abstract: Anger, Willingness, or Clueless? Understanding Why Women Pay a Pink Tax on the Products They Consume. *Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends*, 1, 571-575. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-45596-9\\_108](https://doi.org/10.1007/978-3-319-45596-9_108).
- Stole, L. (2007). Price Discrimination and Competition. *Handbook of Industrial Organization*, 3, 2221-2229. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1573-448X\(06\)03034-2](https://doi.org/10.1016/S1573-448X(06)03034-2).
- Thiery, Y. y Van Schoubroeck, C. (2006). Fairness and Equality in Insurance Classification. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, 31(2), 190-211. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.gpp.2510078>.
- Trégouët, T. (2015). Gender-based price discrimination in matching markets. *International Journal of Industrial Organization*, 42, 34-45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2015.05.007>.
- Varian, H. (1989). Price Discrimination. *The Handbook of Industrial Organization*, 1, 597-654. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1573-448X\(89\)01013-7](https://doi.org/10.1016/S1573-448X(89)01013-7).