

nova **Revista**

Revista Universitaria de Administración
Vol. 10, Núm. 17 julio-diciembre 2018

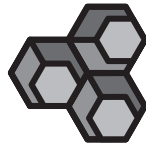


ISSN: 2007-4042



nova **RU**

Revista Universitaria de Administración
Vol. 10, Núm. 17 julio-diciembre 2018



RU

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

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

Alonso Morales Muñoz

Director del Instituto de Ciencias

Sociales y Administración

Jesús Meza Vega

Director General de

Comunicación Universitaria

COMITÉ EDITORIAL

Directora

Josefa Melgar Bayardo

Jefa del Departamento de

Ciencias Administrativas

Blanca Lidia Márquez

Miramontes

Consejeros

Ricardo Melgoza Ramos

Gabriela Velasco Rodríguez

Juan A. Toscano Moctezuma

Agustín Vilchis Vidal

Blanca L. Márquez Miramontes

Esther G. Carmona Vega

Tomás Jesús Cuevas Contreras

Julián A. Álvarez Hernández

Marie Leiner De La Cabada

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

Vol. 10, núm. 17; 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
PUBLICACIONES.

Diagramación:

Karla María Rasón González

Cuidado de la edición:

Subdirección de Publicaciones

Fotografía de portada:

www.elnuevodiario.com.ni

NOVARUA. Revista Universitaria de Administración

Vol.10, No. 17, 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, jmelgar@uacj.mx

Editora responsable: Josefa Melgar Bayardo.

Reserva de Derechos al Uso Exclusivo: 04-2010-120310264600-102, 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: revistas.uacj.mx

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.

ÍNDICE

1 PÁG.
4

PRESENTACIÓN

Carmen Patricia Jiménez Terrazas

4 PÁG.
35

DETERMINANTES DE
EXPLICACIÓN DEL
CONSTRUCTO justicia
organizacional y su impacto con
satisfacción y desempeño laborales

*Lenin Arturo Ríos Corona
Gabriela Carranza Ortegón*

2 PÁG.
6

REDUCIR ROTACIÓN:
propuesta de un modelo teórico
para minimizar costos

*Sarahí Guillén Ramírez
Héctor Jafet García Pérez
Diana Mireya Nieto Hipólito*

5 PÁG.
49

FACTORES QUE INFLUYEN
para la sucesión exitosa de las
empresas familiares en Ciudad
Juárez

*Ricardo Carrillo Vega
Leslie Sujey González Lara
Jesús Adolfo García Ortega
Javier Olaf Sánchez Pérez*

3 PÁG.
23

LA RELACIÓN DEL
EMPREDIMIENTO
CORPORATIVO, LA ORIENTACIÓN
al aprendizaje y el compromiso
organizacional con el desempeño
organizacional: un acercamiento
teórico

Daniel Sierra Carpio

PRESENTACIÓN

La disciplina de las Ciencias Administrativas vista como ciencia y no solo como arte o técnica, es relativamente nueva en México y en el mundo, con una antigüedad no mayor a 100 años. De ahí que uno de los retos a los que se enfrenta continuamente, es demostrar que las investigaciones y estudios que realiza son efectivamente ciencia y que se llevan a cabo mediante el método científico.

Debido a esto, las publicaciones que se enfocan a las Ciencias Administrativas, como la *Revista NovaRua*, buscan divulgar y difundir investigaciones que abonen a esta ciencia, como los artículos que integran este número: dos de ellos con enfoque teórico y dos empíricos. Estas cuatro contribuciones abarcan temáticas que buscan fundamentalmente la mejora de las empresas mediante el estudio de factores y variables que la apoyen como la satisfacción y justicia laboral, y otros que ayuden a crecer y sobrevivir como son el emprendimiento, la rotación y el desempeño organizacional.

Sarahí Guillén Ramírez, Héctor Jafet García Pérez y Diana Mireya Nieto Hipólito presentan “Reducir rotación: propuesta de un modelo teórico para minimizar costos”, donde proponen un modelo teórico en el que exponen la relación entre satisfacción laboral, rotación de personal y sus costos. Así también, incluyen los conceptos de estos tres temas y las teorías en las que sustentan su relación: de las relaciones, de las necesidades, de los factores y de la expectativa. También se revisaron las causas y consecuencias de la rotación de personal, así como la situación actual de México.

En el artículo “La relación del emprendimiento corporativo, la orientación al aprendizaje y el compromiso organizacional con el desempeño organizacional: un acercamiento teórico”, Daniel Sierra Carpio presenta mediante revisión de literatura, el abordaje teórico de las orientaciones estratégicas como el emprendimiento corporativo y la orientación al aprendizaje, así como el compromiso organizacional, variables que han sido consideradas por diversos autores como antecedentes y al mismo tiempo, potenciali-



zadores del desempeño organizacional. En la revisión de literatura también incluye los estudios empíricos que se han llevado a cabo a la fecha y en los que se relacionan algunos de estos constructos, demostrando que sí existen elementos teóricos y empíricos que las avalen.

Lenin Arturo Ríos Corona y Gabriela Carranza Ortégón presentan el artículo empírico “Determinantes de explicación del constructo justicia organizacional y su impacto con satisfacción y desempeño laborales” con el objetivo de comprobar el modelo integrado de justicia organizacional, satisfacción y desempeño laboral, con una muestra representada por 271 empleados administrativos de una empresa nacional de contratación de recursos humanos en tres regiones de México. Sus resultados demuestran relación en dos de las variables y cómo estos, de acuerdo con el género de los participantes, contrasta los resultados de las asociaciones encontradas.

En el artículo empírico “Factores que influyen para la sucesión exitosa de las empresas familiares en Ciudad Juárez”, Ricardo Carrillo Vega, Leslie Sujey González Lara, Jesús Adolfo García Ortega y Javier Olaf Sánchez Pérez presentan una investigación en una muestra de 11 empresas familiares en Ciudad Juárez con el objetivo de identificar los factores que influyen en la sobrevivencia a la tercera generación después de la sucesión. En sus hallazgos exponen que el liderazgo, el sentido de pertenencia y una buena planeación a largo plazo son factores determinantes para la permanencia.

Estos cuatro artículos que se presentan en *NovaRua*, favorecen y abonan a las Ciencias Administrativas con un enfoque de apoyo y ayuda a su principal objeto de estudio: las empresas y organizaciones.

Dra. Carmen Patricia Jiménez Terrazas
Docente de Tiempo Completo del
Programa de Administración de Empresas
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez



REDUCIR ROTACIÓN: PROPUESTA DE UN MODELO TEÓRICO PARA MINIMIZAR COSTOS

Sarahí Guillén Ramírez¹
Héctor Jafet García Pérez¹
Diana Mireya Nieto Hipólito²
¹Universidad Autónoma de
Ciudad Juárez
²Universidad Tecnológica de
Ciudad Juárez

RESUMEN

El recurso humano es uno de los principales elementos que otorga competitividad a las empresas, pues los conocimientos, el liderazgo, la capacidad para la toma de decisiones y la solución de problemas son fundamentales para el logro de metas organizacionales. Por ello, una buena identificación, selección, contratación y permanencia del personal contribuye a una maximización de utilidades. De ahí que la presente investigación muestre una revisión teórica y análisis

de los factores involucrados en la rotación del personal, con el propósito de ofrecer un modelo teórico que incida en la reducción de gastos.

Palabras clave: Rotación de personal, satisfacción laboral, costos.

ABSTRACT

The human resource is one of the main elements that gives competitiveness to companies, because knowledge, leadership, the ability to make decisions and solve problems are fun-

Recibido: 26 de enero de 2018
Aprobado: 22 de octubre de 2018.



damental to the achievement of organizational goals. Therefore, a good identification, selection, recruitment and retention of staff contribute to maximizing profits. Hence the present investigation following a theoretical review and analysis of the factors involved in the rate of turnover, in order to provide a theoretical model that affects the cost minimization.

Keywords: staff turnover, labor satisfaction, costs

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es uno de los principales elementos que favorecen la competitividad de las empresas, pues son fundamentales los conocimientos, el liderazgo, la habilidad para tomar decisiones y la capacidad para resolver problemas; de ahí la necesidad de identificar al personal adecuado para el logro de metas organizacionales (Zimmerman y Frank, 2006). Desde hace algunos años, las empresas se han enfocado en ser más competitivas y permanecer dentro del mercado, a la par con esto, las organizaciones se han olvidado de la

importancia del capital humano y se han enfocado más en la tecnología, sin considerar que dicha situación y los cambios propios del ambiente laboral pueden afectar la relación del empleado y su lugar de empleo (López, 2011).

Con la llegada de la tecnología, las empresas relegaron el capital humano y se enfocaron en conseguir una ventaja competitiva a partir de la reducción de costos. De esta manera, las industrias generaron una fuerte oferta de empleo, ocasionando que las personas no tomen con seriedad su trabajo, o decidan buscar otro empleo con un mejor salario, incrementado así la rotación de personal (RP).

De acuerdo con García (2013), desde 1910 en Estados Unidos se descubrió la necesidad de atender el problema de rotación de personal, debido al costo significativo que representaba contratar personal de manera temporal. Empleadores que solían despedir a sus trabajadores debido a un simple error, y seguros de poder reemplazarlo, se percataron de que cada despido tenía un costo, y de que esa cantidad no se podía pasar por alto. Esto

aplicaba igualmente para los empleados que renunciaban a los cargos, de esta manera el número de despidos y las renunciaciones voluntarias se debían mantener al mínimo posible, para evitar pérdidas en la organización.

Además, González (2006) considera que la rotación de personal es uno de los fenómenos laborales que impactan negativamente la productividad en algunos sectores de la economía, al representar la pérdida de recursos financieros y humanos difícilmente recuperables, lo que implica renovar ciclos de capacitación, curvas prolongadas de aprendizaje y en ese camino, el desperdicio de recursos técnicos e insumos. De igual forma, Buentello y Gómez (2015) concuerdan con el razonamiento anterior, complementando también que, con el tiempo es mayor la dificultad de cubrir los puestos con menor jerarquización y de bajo salario. Un ejemplo de ello es un estudio realizado por ManpowerGroup (2015), el cual muestra los 10 puestos más difíciles de cubrir en México: en primera instancia están los representantes de ventas, des-



pués las secretarías o asistentes administrativos, trabajadores certificados en algún oficio, ingenieros, operadores de maquinaria/producción, técnicos, gerentes de ventas, gerentes/ejecutivos... y en décimo lugar personal de tecnología de la información.

La baja de empleados (rotación de personal) implica retribuir con mayor remuneración a los nuevos colaboradores para mantenerlos satisfechos dentro de la organización, ello genera un incremento en los costos de inversión del capital humano (Andrade, 2010). Debido a los costos generados por el incremento en la RP, se ha apostado por mantener empleados satisfechos. Al respecto, Villegas (2012) comenta que “La rotación de personal se da entre empleados insatisfechos y con un deficiente rendimiento en su trabajo y esto los lleva a pensar en buscar un nuevo empleo, evaluar sus alternativas o anunciar su intención de abandonar la empresa”.

Por lo anterior, se considera a la rotación (fluctuación) de personal, un resultado de la insatisfacción de los empleados, lo que causa que las empresas tengan elevados egresos

en diferentes aspectos, como por ejemplo, los costos de reclutamiento, de selección, de contratación, capacitación y desvinculación, entre otros. Cabe mencionar que en ocasiones el proceso de reclutamiento externo se realiza por medio de volantes, anuncios y periódicos, entre otros, lo que puede provocar que el porcentaje de fluctuación aumente (García, 2013).

Por otro lado, Tamayo (2016) afirma que la satisfacción laboral es una de las principales metas para los departamentos de recursos humanos en las empresas, ya que es el impacto afectivo de los empleados, producido al realizar una evaluación acerca de los aspectos de la organización. De la misma manera influye en las características de cada empleado, pues ocasiona el acercamiento o el abandono del trabajo.

Por lo anterior, se presenta un estudio que describe los orígenes de la rotación de personal y cómo afecta en las actividades de las organizaciones para luego proponer un modelo teórico que favorezca reducir la rotación del personal, al tiempo de minimizar

costos. El documento se compone de tres secciones: en la primera se establece el marco de referencia conceptual, teórico y contextual del estudio. Posteriormente, se revisan la teoría de las relaciones humanas, la teoría de las necesidades de Maslow, la teoría de los factores de Herzberg y la teoría de la expectativa. En la tercera parte del documento se incluye una descripción del modelo teórico propuesto y finalmente, la última sección, se expone una serie de reflexiones sobre el modelo teórico propuesto.

MARCO TEÓRICO

Chiavenat (2001) considera la rotación de personal como una consecuencia de las salidas de trabajadores y la entrada de los mismos para sustituirlos en sus labores. En la tabla 1, se observan distintos conceptos de la rotación de personal, los cuales dan cuenta del problema presentado en las organizaciones, situación que puede solucionarse, al precisar claramente que el intercambio de personal afecta a la organización y su ambiente (Chiavenato, 2007). Del mismo modo, Schulz (2011) define el tér-



mino de rotación de recursos humanos como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

Para Villegas (2012), la rotación de personal está representada por la cantidad de trabajadores que se incorporan y se separan de una institución.

ORIGEN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Flores, Abreu y Badii (2008) consideran este fenómeno como uno de los primordiales motivos que afecta la estabilidad, el desempeño y la productividad de los trabajadores, debido a esto es importante encontrar el origen de dicho problema; entre los primordiales factores que favorecen a la RP se encuentran la selección incorrecta, la insatisfacción laboral, una baja remuneración y los motivos personales. Por su parte, Hernández, Hernández y Mendieta (2013) indican que la rotación está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral; afirman que los motivos que causan la salida de los trabajadores son principalmente laborales, por lo que, de tomarse las

Tabla 1: Conceptos de Rotación

Autor	Concepto	Ideas principales
Rodríguez (1998)	Proceso de cambio en el cual los empleados pasan de una organización a otra.	- Proceso de cambio.
Galarza (2000)	Relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización.	- Empleados que ingresan y dejan la organización.
Chiavenato (2001)	Consecuencia tanto de salidas de trabajadores como entradas de los mismos para sustituirlos en sus labores.	- Entrada y salida de trabajadores. - Sustitución
Robbins (2005)	Es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización.	- Retiro voluntario e involuntario.
Chiavenato (2007)	La rotación es el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.	- Personas que ingresan y que salen de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

medidas necesarias, se podría reducir dicho concepto.

De acuerdo con Hernández, Espinoza y Aguilar (2014), la salida de los trabajadores está relacionada con la búsqueda de mejores empleos con mayor remuneración, un alto reconocimiento al trabajo realizado y un medio ambiente más seguro y estable. De igual forma, Villegas (2012) indica que las principales causas por las que el personal se retira de una empresa es por mejor sueldo, cambio de localidad, dificultad de adaptación, ma-

las relaciones laborales, horario, etcétera. En cambio, Lara (2001) menciona que los cambios de empleo “por una mejor oferta” no se relacionan única y exclusivamente con mejores salarios.

La fluctuación de personal comprende una gran variedad de ventajas, pero también de desventajas, ya que toda rotación requiere de ajustes entre las personas de la organización y su ambiente; pues este se define por el volumen de empleados que ingresan y por el que sale (Schulz, 2011).



TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Según García (2013), la rotación de personal puede clasificarse en externa e interna. La primera define a aquellos que se marchan de la empresa ya sea de forma voluntaria o forzosa, y la segunda ocurre cuando hay transferencias a otras partes de la organización tanto en la misma ciudad o en otra (también se puede presentar cuando hay ascensos o descensos de los empleados). No obstante, Buentello, Valenzuela y Alanís (2015), citando a García (1985), agrupan las salidas de colaboradores en cinco diferentes tipos de bajas:

1. Biológicas o inevitables, esta se presenta en el momento en que ocurre una muerte, jubilación o incapacidad en la empresa.
2. Socialmente necesarias, se refieren a la necesidad de dar de baja a un trabajador por cuestiones de actos ilegales, como son el fraude o robo.
3. Por motivos personales, estas son causadas por situa-

ciones o necesidades propias del empleado.

4. Por motivos laborales, son aquellas que son impulsadas por los trabajadores, por ejemplo, motivos de salario, malas condiciones de trabajo, aprovechamiento de las actividades de los empleados por parte de la institución, entre otras.
5. Por decisión de la propia empresa, esto ocurre cuando la decisión de salida es de la organización y no del trabajador por motivos de indisciplina, ruptura de contratos, vencimiento de contrato, y demás. En ocasiones se puede considerar favorable para la organización.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

García (2013) describe que se pueden encontrar ciertas ventajas y desventajas en la rotación. Entre las primeras se pueden citar: menos derechos de antigüedad al calcular finiquitos, el nuevo personal puede ser acreedor de un menor salario, algunos puestos requieren de

trabajadores jóvenes para una mejor función, entre otras. Al hablar de desventajas se puede hallar: menor eficiencia de los empleados durante su adaptación, el nuevo personal comete más errores, por lo que provoca un alto costo de producción, el proceso de reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento simboliza altos costos para la empresa.

SATISFACCIÓN LABORAL

En la tabla 2 se muestran distintos conceptos de la satisfacción laboral. De acuerdo con las diversas actitudes que se toman, puede ser un factor de agrado o desagrado en relación con el sueldo percibido, su superior y las condiciones de trabajo.

Chiavento (2000) considera que los costos de rotación pueden ser primarios, secundarios y terciarios. Los primarios se relacionan directamente con las actividades de reclutamiento, selección y documentación durante la contratación y desvinculación de los empleados. Los costos secundarios son intangibles, impactan en la productividad y actitudes de los empleados;



se les considera cualitativos. A su vez, los costos terciarios corresponden a los daños colaterales de la rotación; se reflejan en costos extra de inversión y pérdidas de clientes.

Los costos pueden considerarse en términos monetarios como la inversión realizada por una empresa para adquirir bienes o personal calificado. En la tabla 3 se incluyen los conceptos de costos, según distintos autores. Este es un factor que debe estar bien definido. Es un valor monetario que puede considerarse como inversión cuando se trata de un empleado que posee conocimientos específicos y que resultaría difícil de reemplazar.

CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Según Martínez (2010), hay tres causas de rotación de personal, las cuales siguen un orden: las de carácter general, que son independientes de la empresa y de cada persona; de carácter empresarial, ligadas a la implantación de la política del personal; y las de carácter personal, todas aquellas relacionadas con el in-

dividuo, a sus condiciones personales y familiares.

La rotación de personal es un problema que enfrentan las empresas del mundo, por lo que se debe ser meticuloso desde la contratación, el entrenamiento y las responsabilidades que tendrá a cargo el trabajador, así como proveer una capacitación constante para que realice mejor su trabajo, ya que dichos factores representan altos costos para la empresa (González, 2006). Para

motivar la disminución de la rotación, los empleados deben sentir que son escuchados por sus superiores, y que sus opiniones son tomadas en cuenta, pues de esta manera pueden expresar sus inconformidades (Aguilar, 2015).

Tabla 2: Conceptos de Satisfacción Laboral.

Autor	Concepto	Ideas principales
Locke (1976)	Un estado emocional positivo o placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo.	-Estado emocional positivo o placentero sobre su trabajo.
Blum (1990)	Es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados.	-Actitudes que poseen los empleados.
Robbins (1996)	Actitud general de un individuo hacia su trabajo.	-Actitudes positivas o negativas hacia su puesto.
Davis y News-trom (2003)	Es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.	-Sentimientos y emociones favorables o desfavorables.
Hegney, Plank y Parker (2006)	Es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente.	-Interacción entre el personal y el ambiente.

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 3: Conceptos de costos.

Autor	Concepto	Ideas principales
Trettel (1988)	Remuneración del esfuerzo físico de los empleados, o inversión para poseer un personal calificado.	-Inversión y remuneración.
Reveles (2004)	Información para predeterminar, registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informar costos de producción, distribución, administración y financiamiento.	-Sistema de información para controlar, analizar e interpretar costos.
García (2008)	Valor monetario de los recursos a cambio bienes o servicios que se adquieren.	-Valor monetario.

Fuente: Elaboración propia.

LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN MÉXICO

El Estudio Nacional de Sueldos y Rotación de Empleo en el Sector de Tecnologías de la Información, elaborado por la Secretaría de Economía (2016) en México, señala que el nivel de fluctuación del personal depende del tamaño de la empresa. Para las micro y medianas empresas el nivel de rotación se ubica entre el 5.327% y 5.29%, mientras que las grandes empresas presentan un 0.41%. Cabe mencionar que empresas de una ciudad fronteriza como Tijuana pueden presentar una tasa de rotación anual entre un

29% y 45% (González, Orozco y Vizcarra, 2015), las cuales exceden del 15% recomendable (Arias, 2004). De igual forma, en Ciudad Juárez, en 2015 la rotación anual de personal alcanzó un 5.84 %, a diferencia del año anterior donde este índice representó solo un 3.88%. (Gaceta Caseem, 2016). Debe considerarse que la rotación de personal puede incrementarse debido a una selección incorrecta de personal (Flores, Badii y Abreu, 2008).

METODOLOGÍA

Con el objetivo de mostrar teóricamente que reducir la rotación de personal contribuye a minimi-

zar los costos de una organización, se presenta un estudio de tipo documental y descriptivo. La figura 1 muestra el marco referencial del estudio, integrado por un cuerpo teórico, conceptual y contextual de la rotación de personal. Para llevar a cabo la investigación primero se realizó una revisión de los conceptos de rotación de personal, satisfacción laboral y costos. Luego se revisaron las siguientes teorías: de las relaciones, de las necesidades, de los factores y de la expectativa. También se revisaron las causas y consecuencias de la rotación de personal, así como la situación actual de México. Para finalizar, se propuso un modelo teórico que expone la relación entre la satisfacción laboral, la rotación de personal y sus costos.

Entre las teorías con las que se relaciona la rotación de personal, y que fundamentan el modelo propuesto en este estudio, se encuentran las teorías de las relaciones humanas, de las necesidades de Maslow, de los dos factores de Herzberg y de las expectativas, como se aprecia en la figura 2.



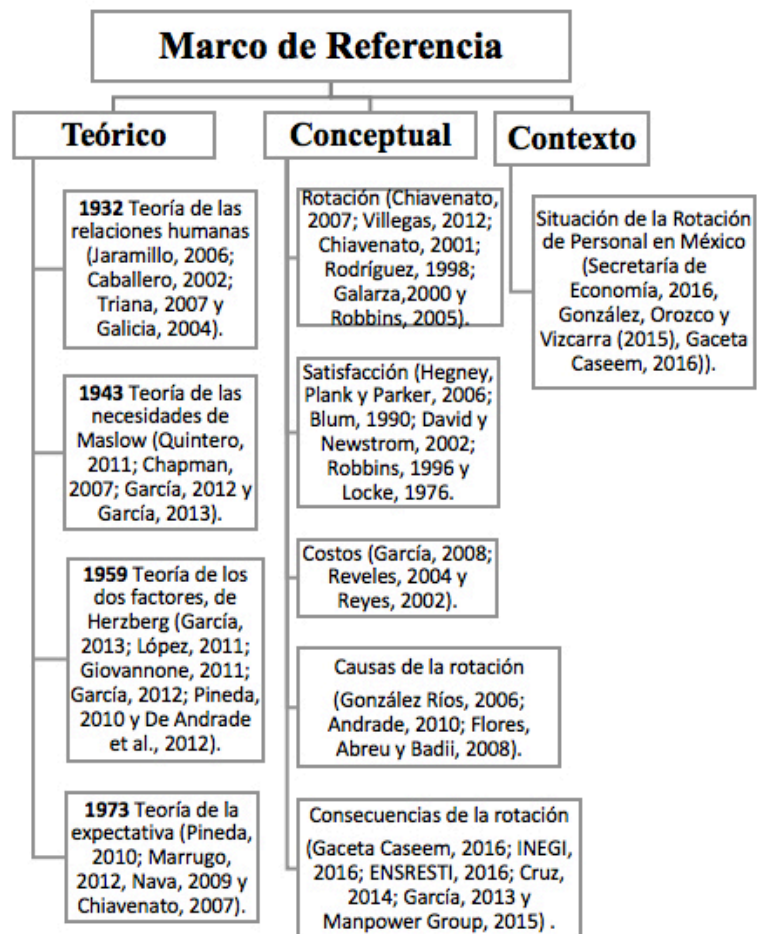
TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

En Estados Unidos, Elton Mayo y sus colaboradores John Dewey y Kurt Lewin desarrollaron la teoría de las relaciones humanas, también llamada escuela humanística de la administración. Dicha teoría surgió en 1932 debido a la necesidad de disminuir la tendencia a la deshumanización del trabajo, debido a los métodos rígidos y precisos (Caballero, 2002).

Para Triana (2007), la teoría de Mayo establece seis principios:

- 1) El primero es la integración y el comportamiento social: elevar la producción depende de la integración social entre los colaboradores, pues un trabajador no actúa por separado.
- 2) Las recompensas y sanciones sociales: los trabajadores que producen sobre el límite o por debajo de él, pierden el respeto de sus compañeros.
- 3) Los grupos informales: la confraternidad de los empleados puede sobrepasar el margen formal de la institución, por lo que

Figura 1: Marco de referencia.



Fuente: Elaboración propia.

en ocasiones ellos mismos definen sus recompensas y sanciones.

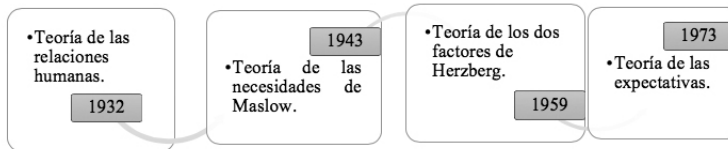
- 4) El contenido del cargo: la preparación específica en un puesto no garantiza la eficiencia.
- 5) Los aspectos emocionales: las relaciones humanas y

la cooperación son puntos importantes para disminuir y evitar conflictos.

- 6) Estilo de supervisión: los altos puestos deben ser capaces de tratar de manera digna a sus trabajadores, saber comunicar, ser persuasivos y democráticos.



Figura 2: Teorías que fundamentan el estudio.



Fuente: Elaboración propia.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES

La también conocida como teoría de la motivación humana, desarrollada por Abraham Maslow en 1943, propone niveles de jerarquización sobre necesidades y factores de motivación para las personas. Esta jerarquía se divide en cinco categorías, considerando su orden de importancia de manera ascendente, de acuerdo con la supervivencia y la capacidad de motivación, como se aprecia en la figura 3 (Quintero, 2011).

Las primeras necesidades son las fisiológicas, todas aquellas que son indispensables para la supervivencia humana. En el segundo escalón se encuentran las de seguridad, que se basan en la protección y los peligros a los que puede estar expuesta una persona. En el siguiente nivel se locali-

zan las necesidades de relación social, porque una persona tiende a ser parte de un grupo social, recibir afecto, convivir, comunicarse y sentirse acompañado de otras personas. Después está el ego o estima, que incluye la autovaloración, respeto por sí mismo, no solo el ser integrante de un grupo social. Y por último, las necesidades de autorrealización, cuando las personas intentan desarrollarse tanto en potencial, creatividad y talento, así alcanzan el nivel más alto de sus capacidades personales (García, 2012). La teoría de la motivación humana considera que solo cuando se hayan satisfecho las necesidades de los niveles inferiores de la pirámide, se podrán satisfacer las de los niveles más altos, pues el escalón más alto es la autosuperación (González, 2013).

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

En 1959 Frederick Herzberg desarrolló la teoría de los dos factores, en la que destaca la importancia de las condiciones de trabajo para determinar si es motivante o no. El autor estudió las condiciones de trabajo que representan un medio de motivación (García, 2013). Según López (2011), la teoría se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo; depende de dos factores:

>Higiénicos, conformados por las condiciones que rodean a la persona al momento de trabajar, desde condiciones físicas como ambientales, el salario, las políticas empresariales, la supervisión, el compañerismo, reglamentos internos, hasta las oportunidades existentes. Tradicionalmente las empresas utilizan la perspectiva ambiental para motivar a los empleados. Los factores higiénicos poseen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores; la expresión de higiene refleja el carácter preventivo y muestra cómo

evitar fuentes de insatisfacción o amenazas que puedan romper el equilibrio (Giovannone, 2011).

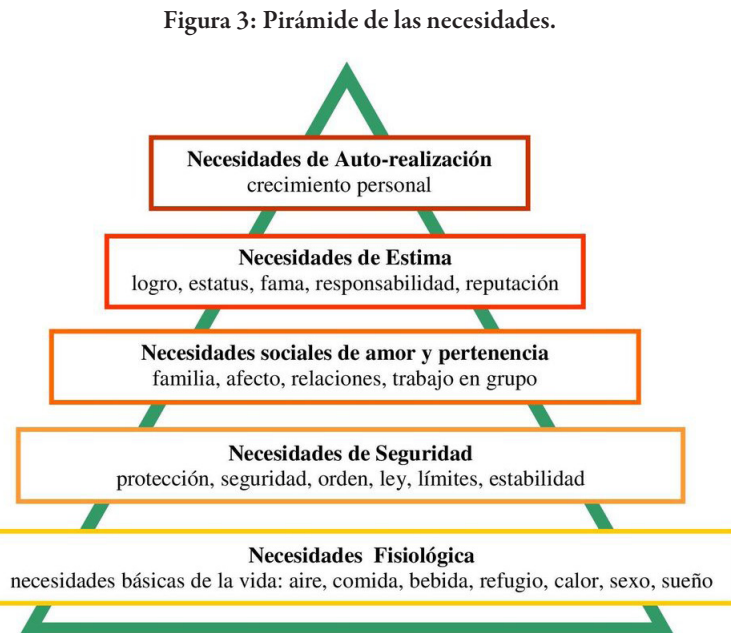
>Motivacionales, que se relacionan con el cargo desempeñado por una persona, como las tareas y los deberes, pues pueden producir un efecto de satisfacción y un incremento de productividad hasta los niveles de excelencia. La motivación incluye los sentimientos, el crecimiento y el reconocimiento profesional, la ejecución de tareas y actividades que sean un gran desafío, ya que son significativos para el trabajo. Los factores motivacionales así como pueden elevar la satisfacción, también pueden provocar una pérdida de la misma (Pineda, 2010).

La teoría de los dos factores afirma que:

1.La satisfacción en el cargo está en función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo, considerados factores motivadores.

2.Mientras que la insatisfacción en el cargo está relacionada con el ambiente,

Fuente: Quintero (2011).



la supervisión, los colegas y del contexto en general del cargo, siendo estos factores higiénicos.

Como resultado, Herzberg menciona que el beneficio de las tareas, consiste en aumentar la responsabilidad, objetivos y el desafío de las tareas del cargo (García, 2013).

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

En 1973, Lawner III durante el desarrollo de sus trabajos descubrió

la eficiencia de la remuneración financiera, la cual puede motivar no solo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación a la empresa, a esto le llamó teoría de las expectativas (figura 5) (Pineda, 2010). Sin embargo, Nava (2009) describe algunas razones que pueden encontrar incoherente esta teoría; entre ellas está la tardanza de recibir un incentivo, ya que crea una falsa impresión de que las ganancias son independientes del desempeño, y esto causa que la relación entre la

remuneración y el desempeño sea frágil. También se pueden crear falsas expectativas cuando los gerentes no establecen distinciones en las evaluaciones de desempeño, especialmente cuando hay diferencias salariales, pues la confrontación con los trabajadores crea problemas en las relaciones. Y por último, un empleado podría albergar falsas esperanzas debido a las políticas salariales, ya que se basan en criterios gubernamentales, pues los salarios no distinguen el buen o mal desempeño.

Chiavenato (2007) explica que Lawler III concluye su teoría con dos bases:

1. Las personas desean el dinero porque les permite no solo satisfacer sus necesidades básicas y de seguridad, sino también las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.
2. Las personas que perciben y creen que su desempeño es necesario para obtener más dinero, se desempeñan de la mejor manera posible.

Esta teoría explica cómo el dinero puede ser un motiva-

dor muy poderoso si los trabajadores creen que existe una relación directa o indirecta entre el desempeño y un aumento de remuneración (Marrugo, 2012).

MODELO TEÓRICO PROPUESTO PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Lo expuesto durante la revisión teórica muestra la relación existente entre la satisfacción laboral, la rotación del personal y los costos dentro de una organización. Dicha correspondencia puede considerarse positiva. La literatura consultada indica que al reducirse la rotación del personal también se minimizan los costos. Cuando un colaborador se siente satisfecho con las prestaciones económicas recibidas, la relación con su superior y sus condiciones de trabajo, es decir, el bienestar que percibe, puede provocar que evalúe detenidamente las alternativas laborales que se le presentan y no abandone su lugar de trabajo tan fácilmente.

Las teorías revisadas previamente explican cómo influye en el individuo la satisfacción de sus necesidades. Luego de cubrir una o más de ellas, nacen nuevas expectativas, dando como resultado que un individuo busque un ambiente laboral en el que se sienta seguro física, emocional y económicamente, pues de lo contrario, se separará de la empresa, provocando un incremento en los costos y en el índice de rotación.

Por lo anterior, el modelo propuesto contempla tres variables; la satisfacción laboral y de remuneración, índice de rotación y costos generados por la contratación de los empleados. Locke (1976), citado por Pérez y Fidalgo (1999), describe la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (p.1). El índice de rotación está representado por el porcentaje de los empleados que fluctúan dentro de una organización y su relación con el promedio de empleados que la conforman (Flores, Abreu y Badii, 2008). Para García (2008) los costos son “el valor monetario

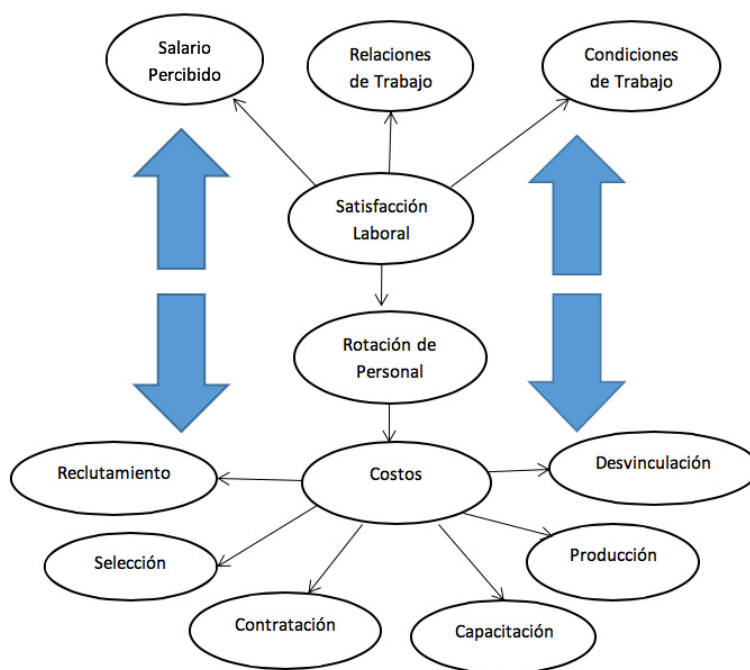


de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de bienes o servicios que se adquieren”.

La figura 4 muestra el modelo teórico propuesto en este estudio, el cual está enlazado con la rotación de personal, pues la satisfacción laboral es un punto significativo para que los trabajadores permanezcan en una empresa; de lo contrario, el índice de rotación aumenta y las empresas son afectadas en los costos. Como se ha visto anteriormente, los egresos de una organización pueden incrementarse debido al índice de rotación de personal, la cual puede aumentar cuando el personal se siente insatisfecho laboralmente. De ahí que el modelo resalte la reducción de costos, cuando los empleados están satisfechos con el sueldo percibido, las relaciones y las condiciones de trabajo.

Con la finalidad de mostrar una reducción en los costos, se han considerado en el modelo aquellas erogaciones fáciles de cuantificar y relacionadas directamente con la rotación de personal, siendo estas las actividades de reclutamiento, selección, contratación, ca-

Figura 4: Modelo teórico propuesto.



Fuente: Elaboración propia.

pacitación y desvinculación (Chiavenato, 2000).

REFLEXIONES FINALES

El modelo propuesto contiene fundamentos teóricos, pero requiere de evidencias empíricas para medir su impacto real en la industria. La literatura consultada muestra que la satisfacción sí influye de manera positiva en el índice de rotación de personal, y este a su vez, en los

costos, por lo que se recomienda medir la satisfacción de los empleados de manera sistemática e implementar estrategias para elevar este indicador, comparar con la rotación del personal y los costos.

Cuando un empleado se encuentra satisfecho con el sueldo que percibe, no tomará a la ligera la decisión de cambiar su lugar de trabajo, por lo que resulta conveniente la aplicación de encuestas de salida del personal. Además, un



sistema de estímulos fomenta en primera instancia la puntualidad y asistencia del personal (Rivero y Almanza, 2001), los cuales a la larga podrían contribuir a reducir los índices de rotación.

Por otro lado, las organizaciones no pueden conformarse con medir los índices de rotación de su personal, sino

desarrollar estrategias encaminadas a mejorar las prestaciones, relaciones y condiciones de trabajo. Deben considerar este tipo de acciones como una inversión que a la larga les permitirá reducir sus costos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desvinculación del personal, lo

que a su vez tendrá un impacto positivo en su productividad.

Finalmente, se espera que el modelo teórico propuesto contribuya al diseño de estrategias organizacionales que favorezcan la reducción de costos, contar con empleados satisfechos, así como al logro y mantenimiento de una tasa de rotación recomendable.



BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, V. (2015). *Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamx servicios S.A. de C.V. Tesis inédita. Universidad Nacional Autónoma de México.*
- Andrade, M. (2010). *Análisis de la rotación de personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en el 2009.* Universidad Politécnica Salesiana.
- Arias, F. (2004). *Administración de recursos humanos.* México: Trillas.
- Blum, M. (1990). *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales* (2 ed.). Mexico: Trillas.
- Buentello, C., Valenzuela, N. & Alanis, L. (2015). "Análisis de la rotación de personal en una cadena comercial". *Investigación educativa en Latinoamérica*, 53-68.
- Caballero, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*. Vol. 6, no 1.
- Chapman, A. (2007). Maslow's hierarchy of needs Motivational Model, recuperado de: <http://www.businessballs.com/maslow.htm>, consultado en octubre 2017.
- Chávez, Y. H., Chávez, G. H., & Ramírez, A. M. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y comunicacion social*, 863.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. Quinta Edición.
- (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica.* Tercera edición. Colombia: McGraw-Hill.
- (2007). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones* (8 ed.). México: McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo* (11 ed.). México: McGraw-Hill.
- Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.



- Gaceta Caseem. (2016). Rotación y ausentismo en la industria maquiladora: datos de AMAC-INDEX. Caseem, 1.
- Galarza, J. (2000). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- García, J. (2008). *Contabilidad de costos*. México: McGraw-Hill.
- García, C. (2013). Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías ubicadas en la ciudad de Xalapa-Enríquez, Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012-marzo de 2013. Universidad Veracruzana.
- García, V. (2012). *La Motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables* (Tesis de grado). Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, Valladolid.
- Giovannone, P. (2011). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg. Un estudio empírico*. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas.
- González, M. (2006). *La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- González, S., Orozco, I. & Vizcarra, N. (2015). Rotación de personal en empresas maquiladoras de la zona de Otay en Tijuana BC. VI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática Administrativa "Competitividad y Sustentabilidad Empresarial". FCCA Morelia, Michoacán, 26 y 27 de noviembre de 2015.
- Hegney, D., Plank, A., & Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 281.
- Hernández, Y., Hernández, G. & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*. 18, 837-863.
- Hernández, J., Espinoza, J., & Aguilar, M. (2016). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduría y administración*, 61(1), 58- 83.
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). Recuperado en marzo de 2017, de <http://www.inegi.org.mx/>
- Jaramillo. M. (2006). Enfoque humanístico de la administración. Venezuela. <http://www.umc.edu.ve/umc/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad%20III/Guia/G>.
- Locke, A. (1976). The Nature and Cause of Job Satisfaction, in *MD Dunnette Handbook of Industrial and Organization*. Marvin D. Dunnette.
- López, L. (2011). *Identificación de los factores que propician la rotación de personal en empresas comerciales ADO región Veracruz*. Universidad Veracruzana.
- ManpowerGroup. (2015). Estudio ManpowerGroup sobre escasez de talento 2015. Recuperado de: <http://www.manpowergroup.es>. Consultado en: octubre 2017.



- Martínez, L. (2010). *Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en el 2009*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Marrugo, M., Pérez, B. (2012). Análisis de la Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Pedro Romero “Cemprende”. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas.
- Nava, A. (2009). *Elementos a considerar en la motivación de personal en las bibliotecas*. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Filosofía y Letras. Colegio de Bibliotecología.
- Pérez, J., & Fidalgo, M. (1999). *Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.
- Pineda, M. (2010). *Causas de la rotación de personal en una empresa de seguridad privada*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 1-25.
- Quintero, J. (2011). *Teoría de las necesidades de Maslow*. Recuperado el 2017, de www.josequintero.net
- Ramos, G., & Triana, M. (2007). Escuelas de las relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia Et Technica*, XIII(34), 309-314.
- Revels, R. (2004). *Costos I*. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, División de Contaduría, Departamento de Contabilidad.
- Reyes, E. (2002). *Contabilidad de costos*. México: Limusa México.
- Rivero, A. & Almanza, A. (2001). Rotación, estructura de estímulos y aprendizaje tecnológico en la industria maquiladora del norte de México. *Región y sociedad*.
- Robbins, S. (1996). *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Secretaría de Economía, (2016). Estudio Nacional de Sueldos y Rotación de empleo en el Sector TI. Reporte final. Recuperado de: https://prosoft.economia.gob.mx/Imagenes/ImagenesMaster/Estudios%20Prosoft/AREF_07.pdf. Consultado en octubre 2017.
- Schulz, D. (2011). *Rotación de personal, el caso Soriana Los Pinos, en el puerto de Veracruz, Veracruz*. Universidad Veracruzana.
- Tamayo, P. (2016). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal*. Universidad de Granada.
- Tomayo y Tomayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.
- Trettel, R. (1998). Costeo y valuación de los recursos humanos. *Revista española de financiación y contabilidad*, 24.



- Triana, M. (2007). Escuelas de las relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et technica* (34), 309-314.
- Villegas, F. (2012). *Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I metropolitana de una institución financiera*. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología.
- Zimmerman, L., & Frank, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* (97), 7-25.



LA RELACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO, LA ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UN ACERCAMIENTO TEÓRICO

Daniel Sierra Carpio
Universidad Autónoma
de Chihuahua

RESUMEN

El presente artículo reporta una revisión teórica que confirma la existencia de una relación significativa entre el emprendimiento corporativo, la orientación al aprendizaje, el compromiso organizacional y el desempeño organizacional. La revisión de literatura se desarrolló entre los meses de febrero de 2017 y mayo de 2018 en diferentes bases de datos y metabuscadores como EBSCO, Web of Science, Elsevier, Eme-

rald, Redalyc y el buscador Google Scholar. Finalmente se propone un modelo a partir del cual se puede desarrollar una investigación que contribuya a la realización de futuros trabajos desde la perspectiva latinoamericana.

Palabras clave: Emprendimiento corporativo, orientación al aprendizaje, desempeño organizacional, compromiso organizacional.

Recibido: 02 de septiembre de
2018

Aceptado: 24 de octubre de
2018



ABSTRACT

This paper reports a theoretical review that confirms the existence of a significant relationship between corporate entrepreneurship, learning orientation, organizational commitment and organizational performance. The literature review was developed between february 2017 and may 2018 in different databases and metasearch engines such as EBSCO, Web of Science, Elsevier, Emerald, Redalyc and Google Scholar. Finally a model that contributes is proposed to the realization of futures research works from the perspective Latin American.

Keywords: Entrepreneurial orientation, learning orientation, firm performance, organizational commitment.

INTRODUCCIÓN

Las orientaciones estratégicas, como lo son el Emprendimiento Corporativo (EC) y la Orientación al Aprendizaje (OA), se han considerado como antecedentes y potencializadores de diversas variables y que favorecen al aumento del Desempeño

Organizacional (DO) (Hakala, 2011). Otro constructo que ha reportado beneficio al desempeño organizacional es el Compromiso Organizacional (CO) (Mayer & Schoorman, 1992). Sin embargo, se han desarrollado pocos estudios acerca de estos temas a nivel Latinoamérica. Una búsqueda en Scopus, llevada a cabo en el mes de mayo de 2018, arrojó datos al respecto: la mayor cantidad de estudios publicados acerca del EC son en Estados Unidos, con 332, mientras que el país latinoamericano con más publicaciones del tema es Brasil, con 25, seguido de México con 18. De manera similar, los estudios del OA los lidera Estados Unidos con 254, mientras que en la región latinoamericana, nuevamente Brasil se encuentra a la cabeza con cinco, seguido de México con cuatro. Finalmente, las investigaciones del CO eran en su mayoría realizadas por los Estados Unidos con 2281; en contra parte, en Latinoamérica, Brasil reportó 42 estudios, seguido de México con 20. Los datos anteriores hacen evidente la necesidad de aportaciones desde el ámbito latinoamericano para el desarrollo teórico de

dichos constructos y sus implicaciones en la región.

Con base en lo anterior, el presente artículo tiene como objetivo desarrollar una investigación doctoral mediante la revisión de literatura con la intención de contestar la siguiente pregunta: ¿existen elementos teóricos que sugieran una relación existente entre el desempeño organizacional, el emprendimiento corporativo, la orientación al aprendizaje y el compromiso organizacional?

REVISIÓN DE LITERATURA

Emprendimiento corporativo

En los últimos años, los estudios relacionados con el emprendimiento han cobrado mayor relevancia. Serrano-Bedia, Pérez-Pérez, Palma-Ruiz & López-Fernández (2016) realizaron una revisión sistemática de los números especiales de revistas enlistadas en el Índice de Citas de Ciencias Sociales —SSCI, por sus siglas en inglés Social Science Citation Index— con el fin de identificar los estudios que se publicaron acerca del emprendimiento en los años 2011 a 2013. Los autores identificaron tres tópicos que



costraban mayor relevancia: el emprendimiento social, el emprendimiento académico y el emprendimiento corporativo.

El emprendimiento corporativo se considera un atributo organizacional propagado a través de sus empleados con el fin de generar nuevas oportunidades de negocio, como por ejemplo, la creación de nuevas empresas o alianzas estratégicas, la renovación empresarial o la innovación de procesos o productos (Covin & Miller, 2013; Covin & Wales, 2011; Delgado Márquez, Luisa, & Hurtado Torres, 2013; Lumpkin & Dess, 1996; Sharma & Chrisman, 1999).

Autores de los estudios del emprendimiento corporativo mencionan el término “new entry” (Covin & Miller, 2013; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 2011; Sharma & Chrisman, 1999), que hace referencia al resultado que se da en la empresa después de llevar a cabo el proceso del emprendimiento. Sharma y Chrisman (1999) clasifican las *new entries* en tres tipos: 1) la creación de nuevos negocios dentro o fuera de una organización, 2) la transformación de negocios ya existentes por

medio de la renovación estratégica y 3) la innovación dentro de la empresa, ya sea de procesos o productos. La figura 1 ilustra los tres tipos de *new entries* según los autores.

En la revisión de la literatura se distinguen dos maneras de abordar al emprendimiento corporativo para su estudio: (1) como un constructo formativo, compuesto por tres dimensiones llamadas innovación, toma de riesgos y proactividad (Covin & Slevin, 1989; Miller, 2011); y (2) como un constructo reflectivo compuesto por cinco dimensiones independientes llamadas innovación, toma de riesgos, proactividad, autonomía y agresividad competitiva (Hughes & Morgan, 2007; Lumpkin & Dess, 1996). Para la medición de la visión de tres dimensiones se utiliza mayormente el cuestionario MCS —llamado así por las iniciales de los apellidos de los autores: Millers, Covin y Slevin— (Covin & Miller, 2013; Covin & Wales, 2011) y para la visión de las cinco dimensiones independientes, los expertos (Covin & Miller, 2013; Covin & Wales, 2011) recomiendan

usar el cuestionario creado por Hughes y Morgan (2007).

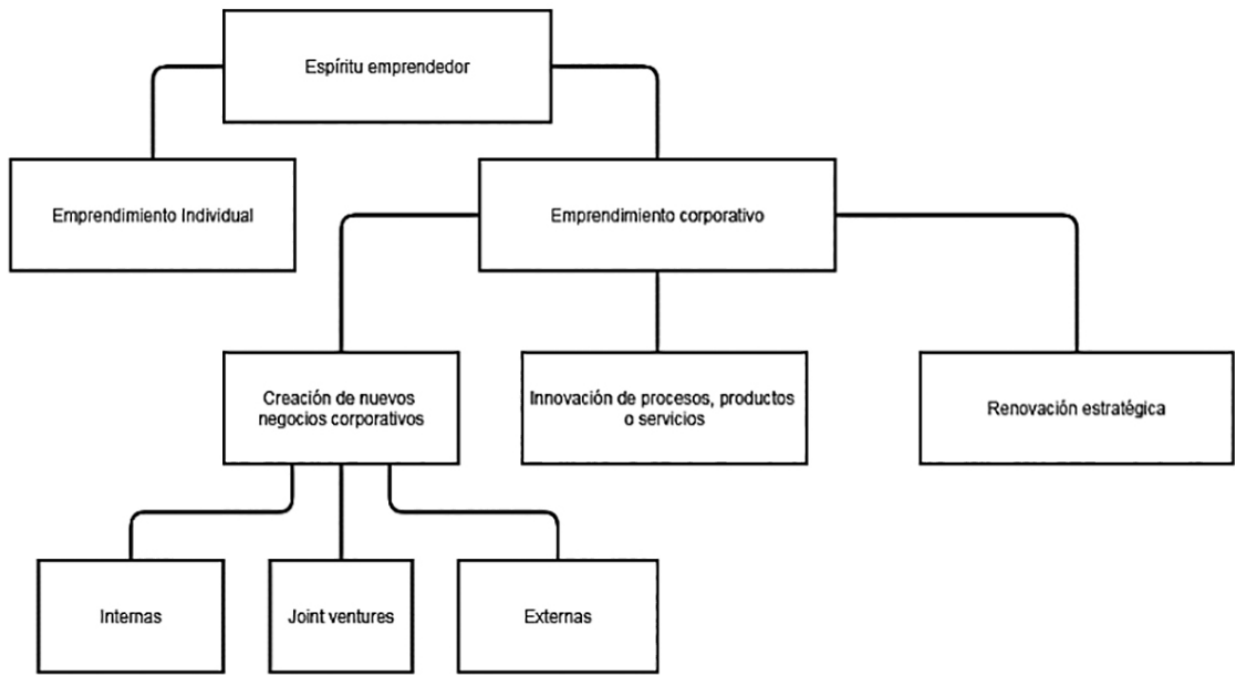
Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es definido como una actitud, estado mental o psicológico de los empleados, el cual forma un vínculo con la organización (Llobet & Fito, 2013; Meyer & Allen, 1991). Los estudios de Meyer & Allen (1984, 1991) clasifican al compromiso organizacional en tres tipos: (1) compromiso afectivo, (2) compromiso normativo y (3) de continuidad; esta clasificación fue efectuada después que los autores conciliaran y unificaran varios modelos y concepciones anteriores.

De acuerdo con Meyer & Allen (1991), el compromiso afectivo es aquel en el que el empleado desea permanecer dentro de la organización debido a un apego emocional; el compromiso normativo se refiere al deseo de un empleado en seguir en la organización debido a un sentimiento de obligación, es decir, cuando el empleado siente que permanecer dentro de la empresa es lo “correcto” o es lo “moral” (Meyer & Allen, 1984, 1991;



Figura 1. Emprendimiento corporativo



Fuente: Elaboración propia con base en Sharma & Chrisman (1999)

Meyer & Herscovitch, 2001). Finalmente, el compromiso de continuidad se refiere al hecho de permanecer en la organización debido al costo asociado a salir de ella (Meyer & Allen, 1984; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Orientación al aprendizaje

La orientación al aprendizaje es descrita por Garrido & Camarero

(2010) como una capacidad organizacional para generar mejor conocimiento y responder al ambiente en el que está inmersa, mejorando así la eficiencia. Esta capacidad organizacional se basa en conseguir conocimiento para generar nuevos valores y creencias organizacionales, modificar procesos, así como la forma en la que la organización aprende (Wang, 2008).

Mediante la revisión de literatura se encontró que la orientación al aprendizaje se mide como un constructo formativo compuesto por tres dimensiones conocidas como compromiso al aprendizaje, mentalidad abierta y visión compartida (Baker & Sinkula, 1999).

El compromiso al aprendizaje indica que la organización está dispuesta a promover una cultura de aprendizaje.



La mentalidad abierta, según Hakala (2011), está ligada al término “desaprender”, pues es vital que una organización cuestione sus creencias, rutinas, rituales y procesos para que un verdadero aprendizaje ocurra. Finalmente, la visión compartida indica la dirección del aprendizaje, es decir, si en la organización prevalece un ambiente de ambigüedad, los empleados no sabrán qué aprender o en dónde aplicarlo. Esta dimensión es crucial para emprender nuevos proyectos (Garrido & Camarero, 2010).

Desempeño organizacional

El desempeño organizacional es concebido como una métrica organizacional de eficacia y eficiencia que agrupa indicadores a niveles operativos y financieros, articulados sistemáticamente para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas organizacionales en diferentes niveles (Del Castillo & Vargas, 2009).

Los estudios consultados (Berger Werlang & Follman Orth, 2017; Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002; Carrizo Moreira & Silva, 2013; Chavez, Yu, Jacobs, & Feng,

2017; Covin & Slevin, 1989; Garrido & Camarero, 2010; Hughes & Morgan, 2007; Linton & Kask, 2017; Mayer & Schoorman, 1992; Miller, 1983; Pratonno & Mahmood, 2015; Semrau, Ambos & Kraus, 2016; Stopford & Baden-Fuller, 1994; Vega-Vázquez, Cossío-Silva & Revilla-Camacho, 2016; Zahra, 1995; Zahra & Covin, 1995; Zehir, Can & Karaboga, 2015) arrojaron que para la medición del desempeño organizacional se utilizan indicadores financieros y no financieros, los cuales se pueden dividir en medidas objetivas y subjetivas. Las primeras son compuestas por indicadores financieros obtenidos directamente de los reportes de las propias empresas o consultoras financieras, mientras que las medidas subjetivas pueden utilizar tanto indicadores financieros como no financieros, pero desde la percepción de los encuestados, generalmente son obtenidos utilizando un instrumento con base en una escala Likert.

Entre los indicadores financieros se encuentran: la rentabilidad, el crecimiento de las ventas, el crecimiento de la compañía, el valor de

las acciones, flujo de efectivo, rendimiento de los activos, entre otros (Shampy Kamboj, 2015), mientras que la satisfacción de cliente, la satisfacción de los empleados, la lealtad del cliente, el aumento de clientes, la reputación de la imagen, el desempeño de la marca y la experiencia son ejemplos de indicadores no financieros (Shampy Kamboj, 2015).

Según Vij & Bedi (2012) los indicadores financieros son más difíciles de obtener, ya que los dueños o los gerentes no están dispuestos a compartir esa información, sin embargo, son más abiertos a compartir los indicadores no financieros.

METODOLOGÍA

Los estudios consultados en la revisión de literatura se recuperaron en el periodo comprendido de febrero de 2017 y mayo de 2018. Se utilizaron las bases de datos EBSCO, Web of Science (ahora Clarivate Analytics), Elsevier, Emerald, Redalyc y el buscador Google Scholar. Las palabras clave utilizadas en las búsquedas incluyeron: emprendimiento corporativo, entrepreneurial orientation, entrepreneurship orientation,



corporate entrepreneurship, learning orientation, compromiso organizacional, organizational commitment. Se contemplaron los artículos que incluían en su título o en sus objetivos planteados las palabras clave de la búsqueda; en cuanto a idioma de los artículos se seleccionaron aquellos que fueran en español, inglés o portugués.

RESULTADOS DE LA REVISIÓN DE LITERATURA

Relación Emprendimiento Corporativo y Desempeño Organizacional

La mayoría de las investigaciones del emprendimiento corporativo se centran en estudiar el impacto de dicha variable en el desempeño organizacional y generalmente se ha reportado que el emprendimiento corporativo ejerce una influencia positiva sobre el desempeño organizacional (Chavez *et al.*, 2017; Covin & Wales, 2011; Hughes & Morgan, 2007; Linton & Kask, 2017; Lumpkin & Dess, 2001; Miller, 2011; Pratonno & Mahmood, 2015; Semrau *et*

al., 2016; Vega-Vázquez *et al.*, 2016; Vij & Bedi, 2012; Xu & Xu, 2012).

En algunos estudios se reporta que el emprendimiento corporativo es un factor nulo o inclusive de decremento para el desempeño organizacional, debido a factores como la edad de la empresa, el grado de turbulencia ambiental al que se enfrenta la organización (Pratonno & Mahmood, 2015), algunas estructuras formales de la empresa (Hakala, Sirén & Wincent, 2016), ciertos aspectos de la cultura del país (Bachmann, Engelen & Schwens, 2016; Semrau *et al.*, 2016) o el grado del involucramiento de la familia en los negocios familiares (Bauweraerts & Colot, 2017; Revilla, Pérez-Luño & Nieto, 2016).

Relación Emprendimiento Corporativo, Orientación al Aprendizaje y Desempeño Organizacional

Diversos autores señalan la relación existente entre el EC y la OA (Daryani & Karimi, 2018; Spillecke & Brettel, 2014; Wang, 2008); en sus estudios llegan a conclusiones similares, en la que la orien-

tación al aprendizaje modera la relación existente entre el emprendimiento corporativo y el desempeño organizacional. La diferencia entre estos estudios es que para Daryani & Karimi (2018) el EC ejerce una influencia sobre la OA, mientras que para Spillecke & Brettel (2014) y Wang (2008), la relación es inversa, es decir, la OA ejerce una influencia positiva sobre el EC, al menos de manera indirecta (Spillecke & Brettel, 2014), sin embargo, todos los autores concluyen que la presencia del EC junto con la OA mejorará el desempeño organizacional.

Otros autores encontraron una relación positiva entre la OA, la innovación y el desempeño organizacional (Berger & Follman, 2017; Calantone *et al.*, 2002; Garrido & Camarero, 2010). Los resultados sugieren que la orientación al aprendizaje tiene una relación positiva con la innovación y estos a su vez mejoran el desempeño organizacional; cabe resaltar que la innovación es una dimensión del EC (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996).



Relación entre el Emprendimiento corporativo y el Compromiso organizacional

La revisión de literatura también reportó una relación existente en el EC y el CO (De Clercq & Belausteguigoitia, 2007; De Clercq, Dimov & Thongpapanl, 2010; Farrukh, Chong, Mansori & Ravan, 2017). Las investigaciones realizadas por De Clercq *et al.* (2010) y por Farrukh *et al.* (2017) destacan que el compromiso organizacional ejerce una influencia positiva en el emprendimiento corporativo, sobre todo con el llamado compromiso afectivo.

Por otro lado, De Clercq & Belausteguigoitia (2007), reportan también una relación positiva entre los constructos mencionados, sin embargo, sus resultados sugieren que es el emprendimiento corporativo el que favorece al compromiso organizacional y no al revés.

Es de destacar que todos los estudios mencionados en esta sección midieron el compromiso organizacional con lo establecido por Meyer & Allen (1991).

Relación entre el Compromiso organizacional y el Desempeño organizacional

Diversos estudios han relacionado el compromiso organizacional con diversas manifestaciones del desempeño dentro de la empresa, por ejemplo el desempeño laboral (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004; Randall, 1988) o el desempeño de los equipos (Wombacher & Felfe, 2017). De manera similar, autores de distintas revisiones de literatura y meta-análisis registran estudios donde se pone de manifiesto esta relación entre compromiso organizacional y distintos tipos de desempeño, incluido el organizacional (Mayer & Schoorman, 1998; Meyer *et al.*, 2002; Steinhaus & Perry, 1996; Yahaya & Ebrahim, 2016).

Entre los estudios que relacionan el DO y el CO está el llevado a cabo por Meyer & Schoorman (1992), en donde los resultados sugieren una relación positiva entre el compromiso de valor (equivalente al compromiso afectivo) que influye positivamente al desempeño organizacional. De igual manera, Carrizo & Sil-

va (2013), así como Balfour & Wechsler (1991), destacan que las bases de un buen desempeño organizacional se encuentran en el compromiso organizacional.

CONCLUSIONES

Basados en la información obtenida en la revisión de literatura, se puede establecer que sí existen elementos teóricos que manifiesten una relación entre el emprendimiento corporativo, la orientación al aprendizaje, el compromiso organizacional y el desempeño organizacional; además, la teoría sugiere una relación positiva y también que al combinarse dos o más, el desempeño organizacional se ve beneficiado.

Por tanto, es factible establecer que existen las siguientes relaciones:

- El Compromiso Organizacional ejerce una relación positiva y significativa con el Emprendimiento Corporativo.
- El Compromiso Organizacional ejerce una relación positiva y significativa con el Desempeño Organizacional.



- El Compromiso Organizacional ejerce una relación positiva y significativa con la Orientación al Aprendizaje
- El Emprendimiento Corporativo ejerce una relación positiva y significativa sobre el Desempeño Organizacional
- La Orientación al Aprendizaje ejerce una relación po-

sitiva y significativa sobre el Emprendimiento Corporativo.

- La Orientación al Aprendizaje ejerce una relación positiva y significativa en el desempeño organizacional

Dichas relaciones pueden ponerse a prueba para aceptarse o rechazarse en una futura investigación en la que

los resultados contribuyan a engrosar los estudios de estas variables en Latinoamérica y ayuden a las organizaciones mexicanas al aprovechamiento de sus recursos para la mejora de su desempeño.

REFERENCIAS

- Bachmann, J. T., Engelen, A., & Schwens, C. (2016). Toward a Better Understanding of the Association Between Strategic Planning and Entrepreneurial Orientation — The Moderating Role of National Culture. *Journal of International Management*, 22(4), 297–315. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.03.002>
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427.
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1991). Commitment and Performance, in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 14(4), 355–367. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3380952>
- Bauweraerts, J., & Colot, O. (2017). Exploring nonlinear effects of family involvement in the board on entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 70, 185–192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.020>
- Berger Werlang, N., & Follman Orth, D. (2017). Orientação para aprendizagem, inovação organizacional e desempenho organizacional sob a ótica de empresas internacionalizadas. *Revista GEINTEC*, 7(3), 3923–3938. <https://doi.org/10.7198/geintec.v7.i3.866>
- Calantone, R. J., Cavusgil, V., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524.



- Carrizo Moreira, A., & Silva, P. M. (2013). Market Orientation, Innovation and Organizational Commitment in Industrial firms. *Tržište*, (2), 123–142.
- Chávez, R., Yu, W., Jacobs, M. A., & Feng, M. (2017). Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation. *International Journal of Production Economics*, 184(March 2016), 33–46. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.10.028>
- Covin, J. G., & Miller, D. (2013). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research direction. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 11–44. Retrieved from doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2011). The Measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 677–702. Retrieved from 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x
- Daryani, M. A., & Karimi, A. (2018). Effect of Corporate Entrepreneurship on Firm Performance in Iranian ASMEs: The Mediation Role of Knowledge Creation and Learning Orientation. *Journal of Agricultural Science and Technology*, 19, 261–277. Retrieved from <https://sci-hub.tw/http://ir.jkuat.ac.ke/handle/123456789/3674>
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia Rius, I. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 467–490. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00223.x>
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (Tek). (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87–103. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.004>
- Del Castillo, C., & Vargas, B. (2009). el proceso de gestión y el desempeño organizacional Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 14(26), 57–80. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/3607/360733606003.pdf>
- Delgado Márquez, B. L., Luisa, D. M., & Hurtado Torres, N. E. (2013). Emprendimiento corporativo y capital social: Un análisis de empresas intensivas en tecnología. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(61), 62–85.
- Farrukh, M., Chong, W. Y., Mansori, S., & Ravan Ramzani, S. (2017). Intrapreneurial behaviour: the role of organizational commitment. *World Journal of Entrepreneurship*,



- Management and Sustainable Development, 13(3), 243–256. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-03-2017-0016>
- Garrido, M. J., & Camarero, C. (2010). Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, 232(September 2009), 215–232. <https://doi.org/10.1002/nvsm>
- Hakala, H. (2011). Strategic Orientations in Management Literature : Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and International Journal of Management Reviews, 13, 199–217. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x>
- Hakala, H., Sirén, C., & Wincent, J. (2016). Entrepreneurial Orientation and International New Entry: The Moderating Role of Autonomy and Structures in Subsidiaries. *Journal of Small Business Management*, 54, 90–112. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12294>
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Linton, G., & Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, 70, 168–176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.022>
- Llobet, J., & Fito, M. A. (2013). Organizational Commitment, job satisfaction and intention to stay: Literature review. *Intangible Capital*, 9(4), 1068–1079. <https://doi.org/10.3926/ic.475>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance Author. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258632>
- (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 671–684. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256492>
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon’s model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(April 1996), 15–28. <https://doi.org/10.1002/job.1000>



- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 873–894. Retrieved from 10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x
- Pratono, A. H., & Mahmood, R. (2015). Entrepreneurial orientation and firm performance: How can micro, small and medium-sized enterprises survive environmental turbulence? *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, 1(2), 85–91. <https://doi.org/10.1016/j.psrb.2016.05.003>
- Randall, D. M. (1988). Multiple Roles and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 309–317. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2488089>
- Revilla, A. J., Pérez-Luño, A., & Nieto, M. J. (2016). Does Family Involvement in Management Reduce the Risk of Business Failure? The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 29(4), 365–379. <https://doi.org/10.1177/0894486516671075>
- Semrau, T., Ambos, T., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1928–1932. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.082>
- Serrano-Bedia, A. M., Pérez-Pérez, M., Palma-Ruiz, M., & López-Fernández, M. C. (2016). Emprendimiento: visión actual como disciplina de investigación. Un análisis de los números especiales publicados durante 2011-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 82–95.
- Shampy Kamboj, Z. R. (2015). Marketing capabilities and firm performance: literature review and future research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544–566.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, 273–304.
- Spillecke, S. B., & Brettel, M. (2014). Antecedents and Performance Implications of a Sales Department's Learning and Entrepreneurial Orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 407–426.
- Steinhaus, C. S., & Perry, J. L. (1996). Organizational Commitment : Does Sector Matter ? *L. Pulic Productivity & Management Review*, 19(3), 278–288. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3380575>
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521–536. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150703>
- Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F. J., & Revilla-Camacho, M. Á. (2016). Entrepreneurial orientation–hotel performance: Has market orientation anything to say? *Journal of Business Research*, 69(11), 5089–5094. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.085>



- Vij, S., & Bedi, H. S. (2012). Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Review of Literature. *IUP Journal of Business Strategy*, 9(3), 17–31. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=83439047&site=ehost-live>
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation and firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 44(0), 635–657.
- Wombacher, J. C., & Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 102(May), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.004>
- Xu, T., & Xu, Y. (2012). A literature review of relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. 2012 International Symposium on Management of Technology (ISMOT), 128–131. <https://doi.org/10.1109/ISMOT.2012.6679442>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225–247. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00024-O](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00024-O)
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)
- Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 358–367. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.381>

DETERMINANTES DE EXPLICACIÓN DEL CONSTRUCTO JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO CON SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORALES

Lenin Arturo Ríos Corona
Gabriela Carranza Ortegón
Universidad Autónoma de
Guadalajara

RESUMEN

La justicia organizacional ha sido un constructo ampliamente estudiado, fundamentado en diversas teorías como la equidad, la justicia, motivacionales y humanista; su estudio ha sido de gran interés, dado que se ha encontrado la relación con otras variables como la satisfacción laboral, compromiso, desempeño laboral y resultados organizacionales, entre otras. El presente estudio, a través de un modelo integrado, comprueba las hipótesis de la presente investigación

que están enfocadas a determinar las asociaciones positivas entre la justicia organizacional con la satisfacción laboral y el desempeño laboral, así como, las asociaciones encontradas dependiendo de la percepción por género.

Para esta investigación se aplicaron 271 cuestionarios a empleados administrativos de una empresa de contratación con oficinas en tres regiones del país. Los resultados obtenidos indican que existe relación entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral, sin embargo, no se encontró relación

Recibido: 21 de noviembre de
2018
Aceptado: 15 de enero de 2019



significativa con el desempeño. Adicionalmente, la percepción del género tiene resultados contrastantes en cuanto a las asociaciones encontradas entre la justicia organizacional y el desempeño laboral, así como, en la satisfacción laboral con el desempeño laboral.

Palabras clave: equidad, justicia organizacional, satisfacción laboral, desempeño laboral.

ABSTRACT

Organizational justice has been a widely studied construct, based on various theories such as equity, justice, motivational and humanistic; its study has been of great interest given that the relationship with other variables has been found, such as job satisfaction, commitment, work performance and organizational results, among others.

The present study through an integrated model includes the hypotheses of the present investigation that focus on the relationships of justice.

For this investigation, 271 questionnaires were applied to administrative employees

of a contracting company with offices in three regions of the country. The results obtained in this research indicate that there are relationships between organizational justice and job satisfaction, however, there are no relationships with performance. Additionally, gender perception has contrasting results in terms of the characteristics found between organizational justice and work performance, as well as job satisfaction with job performance.

Keywords: equity, organizational justice, job satisfaction, job performance.

INTRODUCCIÓN

El concepto de justicia organizacional ha tomado fuerza debido a las frecuentes prácticas discriminatorias e inequitativas en el ámbito laboral como en la cotidianidad social en una diversidad de países; de manera que instancias internacionales, tales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), entre otras, han promovido la equi-

dad de género y la justicia hacia los miembros de distintas organizaciones (Borde, 2002; CEPAL, 2010; Frauenheim, 2015; Marín, 2016; Pungiluppi, Castro, y Muñoz, 2010; UniFem y UNGC, 2016).

La justicia organizacional juega un papel importante en el entendimiento de fenómenos que impactan en las organizaciones, tales como satisfacción laboral, clima laboral, intención de abandono de la organización, compromiso, rotación, desempeño laboral y a su vez la relación que esta tiene en las percepciones de los miembros de la organización, tales como seguridad en el empleo, justicia, moralidad, equidad, salud mental, estrés y confianza, entre otras.

Tomando en cuenta la importancia que tiene la justicia organizacional en diferentes ámbitos como el productivo, de servicios, gubernamentales y no lucrativos, ha sido una variable ampliamente estudiada, sin embargo, la relación con la variable de desempeño laboral es de amplio interés, dada la relación directa con los objetivos y resultados de las mismas. Por lo anterior, se plantean las siguientes preguntas de inves-



tigación: ¿La justicia organizacional está significativamente relacionada con la satisfacción laboral de los miembros de la organización? y ¿La justicia organizacional está significativamente correlacionada con el desempeño laboral de los miembros de la organización? La investigación tiene como objetivo mostrar los resultados del modelo confirmatorio sobre la justicia organizacional y su relación con otras variables como el desempeño y satisfacción laborales.

El interés por desarrollar la presente investigación se basa en las necesidades de equidad y justicia que se presentan en el actual clima organizacional. Diversos autores han aportado investigaciones de meta análisis que concentran resultados de los impactos de la justicia, así como las percepciones y necesidades en los miembros de las organizaciones (Cohen-Charash y Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson y Porter, 2001). El presente estudio busca analizar, constatar y evidenciar los efectos de la justicia organizacional en las organizaciones privadas, debido al impacto que se considera tiene en sus colaboradores.

En la presente investigación se hace una revisión del estado del arte, en donde se fundamenta con investigaciones la relación de las variables justicia organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral.

Posteriormente, se detalla el método utilizado, muestra seleccionada, tipo de investigación, variables categóricas y el instrumento de la investigación. Como siguiente paso se exponen los principales hallazgos de la investigación, los resultados confirmatorios del modelo de ecuaciones estructurales y su discusión en relación con otras investigaciones. Finalmente, se presentan las conclusiones, limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.

REVISIÓN DE LITERATURA

En la revisión de literatura, la justicia organizacional ha despertado interés en la comunidad científica dado el impacto que esta tiene en las organizaciones. Desde su concepto básico, la justicia integra principios éticos y puede ser definida como un acto que puede ser inter-

pretado como justo y que tiene una respuesta como consecuencia (Folger, Cropanzano y Goldman, 2005). Tomando en consideración estos conceptos, se ha dado definición a la justicia organizacional como un conjunto de percepciones de los miembros de una organización en términos de equidad y justicia (Greenberg, 1993; Mladinic e Isla, 2002; Moorman, Niehoff, y Organ, 1993). La integración del constructo se basa en cuatro variables, las cuales son definidas a continuación:

Justicia distributiva: hace referencia a la percepción que se tiene sobre la distribución e igualdad en cargas de trabajo y recompensas, por ejemplo, la satisfacción con el salario y percepciones de justicia de los resultados (premios o castigos). (Mladinic e Isla, 2002).

Justicia de procedimientos: es la imparcialidad en las políticas y procedimientos empleados en el proceso de toma de decisiones en una organización. Se puede contemplar como las actitudes gerenciales hacia la corporación y los representados (Mladinic e Isla, 2002).



Justicia interaccional: es el grado en que las personas sienten que son tratadas con cortesía, dignidad y respeto por parte de los jefes o supervisores (Greenberg, 1993).

Justicia informacional: la calidad del trato interpersonal al momento de implementar un procedimiento (Greenberg, 1993).

En la primera década del año 2000 se exponen diversas investigaciones que profundizan en distintas dimensiones y variables concernientes a la justicia organizacional, la satisfacción laboral y otras variables. La justicia organizacional es relacionada con la equidad, entendiendo este último concepto como la percepción de ecuanimidad y su influencia en el comportamiento individual (Mladinic e Isla, 2002). Por otra parte, la falta de justicia también ha sido relacionada con resultantes negativas como el estrés y conflictos entre la vida familiar y el trabajo (Judge y Colquitt, 2004; Spell y Arnold, 2007). En un contexto en donde las organizaciones tienden a optimizar sus recursos y ser competitivas, el tamaño de la organización en el ámbito de personas em-

pleadas puede verse afectado por despidos y optimización de recursos. Estas acciones tienen distintos efectos en las personas que permanecen en las mismas, como pueden ser: incertidumbre, desconfianza, carga excesiva de trabajo, responsabilidad y posibilidad de que el trabajo cambie a ser menos interesante. Hopkins y Weathington (2006) desarrollaron su investigación desde el contexto anteriormente mencionado; como hallazgos se encontraron relaciones significativas con la justicia de procedimientos y satisfacción laboral, pero también se encontró relación positiva con el compromiso afectivo.

La satisfacción laboral, como se ha mencionado anteriormente, es una variable de importancia para las organizaciones, dada la relación con variables que afectan positivamente los resultados organizacionales. En su composición es una dimensión actitudinal que se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo, construida a partir de la comparación entre los resultados esperados y los que

ha obtenido efectivamente de tal trabajo (Aguilar, Magaña & Surdez, 2010). Basadas en la teoría de las características laborales (Hackman y Oldhan, 1975) hay cinco características principales que pueden aplicarse a cualquier trabajo: variedad de habilidades, identidad de tarea, importancia de tareas, autonomía y retroalimentación. Se piensa que las cinco características principales conducen a tres estados psicológicos, que incluyen experiencia significativa del trabajo, responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo y conocimiento de los resultados reales del trabajo.

Dado lo anterior, diversas investigaciones han evidenciado la relación positiva que se tiene entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral, impactando positivamente en los miembros de las organizaciones, así como en los resultados de las mismas (Colquitt *et al.*, 2001; Lee y Murrmann, 2000; Moorman *et al.*, 1993; Patlán, 2012; Todd y Chester, 2006).

Quizá uno de los aspectos más tangibles y esperado por las organizaciones es la mejora en el desempeño de sus cola-



boradores y por ende el impacto que se tiene para el logro de los objetivos establecidos. Acorde con Borman y Motowidlo (1993), el desempeño es definido como un conjunto de comportamientos interpersonales y conductas volitivas influenciados por el contexto motivacional y social en el que el trabajo es llevado a cabo en la organización. Borman, Penner, Allen y Motowidlo (2001) proponen un modelo de cinco dimensiones que integra los comportamientos de extrarrol o desempeño contextual y el desempeño en las tareas, siendo este último uno de los elementos básicos en la medición del desempeño; las dimensiones que contempla este modelo son la persistencia con entusiasmo y esfuerzo extra, el voluntariado en tareas no propias del trabajo, la ayuda y cooperación con los miembros de la organización, el seguimiento a las reglas y procedimientos de la organización, y soporte y compromiso con los objetivos organizacionales.

Siguiendo el estado del arte, numerosos estudios han buscado determinar la relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral y diversos

autores han realizado aportaciones en donde se ha encontrado que ambas variables tienen una relación bilateral, es decir, algunos empleados que están más satisfechos en su trabajo se sienten más entusiastas y tienen un mayor desempeño (Crossman y Abou-Zaki, 2003; Daniel, Rooy y David, 2010; Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001; Shore y Martin, 1989; Yang y Hwang, 2014). Esto en gran parte puede ser explicado por una teoría híbrida de la teoría de la expectativa con la de la equidad, en donde se integran recompensas que motivan a desempeñar bien, y por consecuencia, al obtener dichas recompensas, se traduce en mayor satisfacción (Yang y Hwang, 2014). Crossman y Abou-Zaki (2003) examinaron las variables que tienen impacto significativo en la satisfacción laboral dependiendo del género, encontrando que para el género femenino la paga es el factor con mayor peso; por otra parte, para el género masculino el factor más importante es la supervisión y toma de decisiones, determinando una estrecha relación entre la satisfacción laboral y

percepciones dependiendo del género.

MATERIALES Y MÉTODO

El presente estudio es de tipo no experimental confirmatorio correlacional, de corte transversal.

Hipótesis. Considerando las variables anteriormente mencionadas, las hipótesis sujetas a prueba fueron las siguientes:

H1: La justicia organizacional tiene impacto significativo en la satisfacción laboral.

H2: La justicia organizacional tiene impacto significativo en el desempeño laboral.

H3: Existe correlación significativa entre satisfacción laboral y desempeño laboral.

H4: Las correlaciones entre las variables analizadas, la justicia organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral, son significativamente diferentes dependiendo del género.

Participantes. Se obtuvo una muestra de 271 empleados administrativos de una empresa de contratación de recursos humanos externa con más de 2000 empleados. La organización cuenta con una población



de 400 empleados administrativos dividida en tres regiones en el país. El instrumento de investigación utilizado consta de 49 ítems obtenido de tres instrumentos para medir las variables sujetas a análisis (la justicia organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral).

En la tabla 1 en la primera y segunda columnas se muestran las variables categóricas contempladas en la investigación. En la tercera columna se presentan los instrumentos obtenidos por variable categórica. Finalmente, en la cuarta y quinta columnas se presentan los porcentajes y porcentajes acumulativos de la misma.

Justicia organizacional. Contemplando el estado del arte, existen diversos instrumentos que se han utilizado para medir la percepción de la justicia organizacional en diferentes contextos (Colquitt, 2001; Lee y Murrmann, 2000; Niehoff y Moorman, 1993; Rego, Cunha y Pinho, 2009; Spell y Arnold, 2007). Para la presente investigación, se utilizó la herramienta de Colquitt (2001), que mide cuatro dimensiones de la justicia organizacional: justicia distributi-

Tabla 1. Características de la muestra

		N	%	% Acum
Género	<i>Masculino</i>	120	42%	42%
	<i>Femenino</i>	163	58%	100%
	Total	283	100%	
Jerarquía	<i>Operativo/Base-Plaza/Interino</i>	201	71%	71%
	<i>Mando medio/Supervisor</i>	64	23%	94%
	<i>Gerencial/Directivo</i>	18	6%	100%
	Total	283	100%	
Antigüedad	<i>menos de 2 años</i>	146	52%	52%
	<i>2-4 años</i>	60	21%	73%
	<i>4-6 años</i>	32	11%	84%
	<i>6-8 años</i>	16	6%	90%
	<i>más de 8 años</i>	29	10%	100%
	Total	283	100%	

Fuente: elaboración propia.

va, justicia de procedimientos, justicia interaccional y justicia de comunicación. Los alphas de Cronbach obtenidos fueron de 0.84 a 0.94 en cada dimensión, según lo señalado en la tabla 2.

Satisfacción laboral. Se utilizó la herramienta de Hackman y Oldham (1975), que integra cuatro dimensiones de la satisfacción laboral: a) trabajo (variedad, comunicación, trato, motivación personal), b) estado psicológico (significado y responsabilidad del trabajo, conocimiento de los resultados), c) respuestas afectivas del trabajo (seguridad en el trabajo, pago, con-

texto social, crecimiento) y d) necesidades de crecimiento. El alpha de Cronbach para esta dimensión fue de 0.89, según lo señalado en la tabla 2.

Desempeño laboral. Se utilizó la herramienta de Borman y Motowidlo (1993), que integra el estudio de dos dimensiones a) desempeño de tareas (conocimientos técnicos) y b) desempeño contextual (ambiente social y psicológico). Los alphas de Cronbach obtenidos fueron de 0.72 a 0.75 en cada dimensión, según lo señalado en la tabla 2.

Procedimiento. La forma en la que se aplicó la encuesta fue vía electrónica, a través de

Tabla 2. Estadísticos descriptivos media, mediana, varianza y alpha de Cronbach de las variables justicia organizacional, desempeño laboral y satisfacción laboral

Dimensión	Simbología	Media	Mediana	Varianza	Alfa de cronbach
Justicia Organizacional (JO)	Justicia distributiva (JD)	3.11	3.14	0.70	0.909
	Justicia proceduramental (JP)	3.28	3.33	0.55	0.848
	Justicia interaccional (JI)	4.13	4.00	0.52	0.943
	Justicia comunicación (JC)	3.88	4.00	0.65	0.882
	Total Justicia Organizacional (JO)	3.56	3.61	0.38	0.937
Desempeño (DES)	Desempeño contextual (CP)	4.21	4.17	0.17	0.758
	Desempeño Tareas (TP)	4.20	4.20	0.20	0.727
	Total Desempeño (DES)	4.21	4.09	0.14	0.833
Satisfacción L. (SAT)	Satisfacción laboral	3.95	3.92	0.29	0.89

Fuente: elaboración propia.

la plataforma Qualtrics. La recolección de los datos, por lo tanto, de esta misma forma, proporcionando mayor certeza y confiabilidad en los datos obtenidos, eliminando posibles errores de captura. Para los análisis de datos se utilizó la versión 22 del SPSS y versión 22 de Amos para el análisis y comprobación de hipótesis, a través de ecuaciones estructurales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo con la tabla 3, las puntuaciones más altas de justicia organizacional se encontraron en la justicia interaccional (4.13) y justicia de comunicación (3.88). Analizando el constructo de la justicia organizacional se identifica una puntuación más

baja en las medias de justicia distributiva (3.11) y justicia de procedimientos (3.28); interpretando esto, los miembros de la organización perciben que aspectos como el salario, carga laboral, las normas y los procedimientos son menos justos. En cuanto a desempeño refiere, se tienen puntuaciones similares entre el desempeño de tareas (4.2) y desempeño contextual (4.21), siendo estas puntuaciones altas en este constructo. Por último, la media de satisfacción laboral se encuentra con puntuación acorde a las variables anteriormente mencionadas (3.95).

En la tabla 2 en la primera y segunda columnas, se muestran las variables de estudio, siendo las dependientes, desempeño y satisfacción, y la variable independiente, la justicia organizacional. En la tercera columna se muestran las medias obtenidas por variable; en la cuarta columna, la mediana de cada variable; la quinta



columna muestra la varianza. Por último, en la sexta columna se muestra la fiabilidad de las escalas utilizadas (alpha de Cronbach).

De acuerdo con la tabla 3, el análisis bivariado utilizando correlaciones de Pearson evidencia asociaciones significativas entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral (0.857); también se evidencia que las variables de la justicia organizacional con mayor correlación con la satisfacción laboral son la justicia interaccional (0.766) y de comunicación (0.765). Por el contrario, se muestra una relación poco significativa entre el constructo de justicia organizacional con el desempeño laboral (0.364).

En la tabla 3 en la primera columna, se muestran los factores de la variable independiente de estudio. De la segunda a la cuarta columnas, se muestran los coeficientes de correlación de Pearson obtenidos entre cada factor de la justicia organizacional con el desempeño y la satisfacción laboral.

Tabla 3. Correlaciones de Pearson entre las variables de justicia organizacional, desempeño laboral y satisfacción laboral

Justicia Organizacional con	Desempeño		Satisfacción	
	Tareas	Contextual	Total	Laboral
<i>Justicia distributiva (JD)</i>	.158**	.226**	0.166**	0.392**
<i>Justicia proceduramental (JP)</i>	.174**	.260**	0.186**	0.438**
<i>Justicia interaccional (JI)</i>	.245**	.260**	0.325**	0.766**
<i>Justicia Comunicación (JC)</i>	.281**	.282**	0.325**	0.765**
<i>Total Justicia Organizacional (JO)</i>	.258**	.317**	0.364**	0.857**

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Índices de ajuste del modelo estructural

	χ^2	df	CMIN/DF	GFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
Modelo final	2,226.2	966	2.305	0.793	0.741	0.835	0.831	0.490

n=271

Fuente: elaboración propia.

MODELO ESTRUCTURAL

Los datos de las 271 encuestas fueron utilizados para probar las hipótesis, a través de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) en donde se especifican las relaciones existentes entre las variables latentes.

Los índices de ajuste presentados en la tabla 4, indican que los ajustes del modelo son aceptables acorde a la literatura (Carmines y McIver, 1981; Hair, Anderson, Tatham, y Black, 2006), en donde el RMSEA (0.49) y el índice de verosimilitud (2.305) se encuentran dentro de pará-

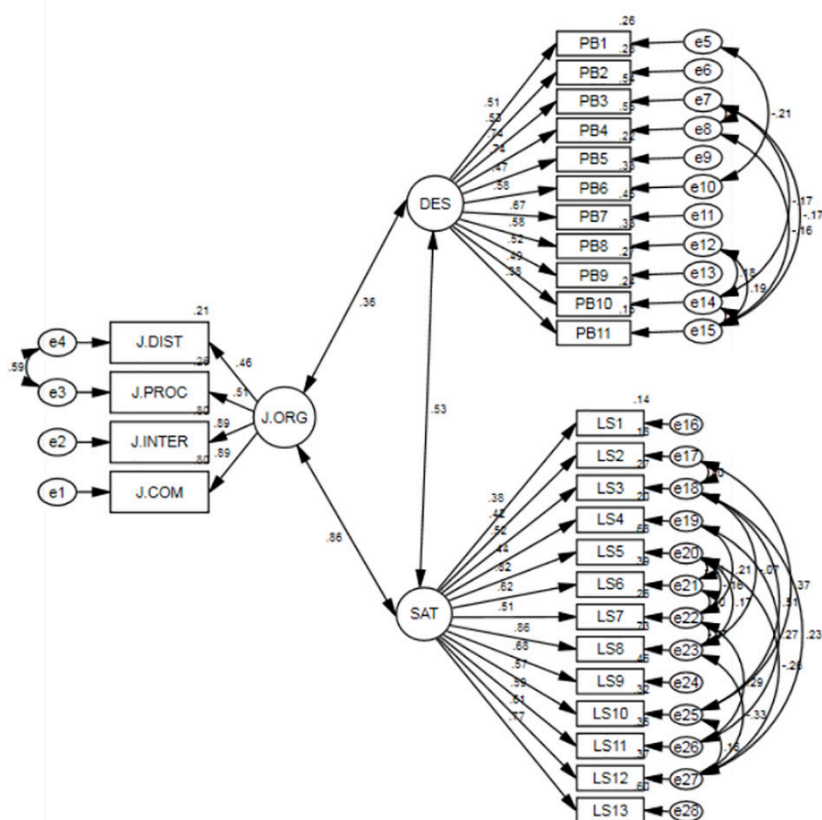
metros considerados para un buen ajuste del modelo.

En la tabla 4 se mencionan los índices de verosimilitud CMIN/DF, índice de bondad de ajuste GFI, NFI y CFI, así como, los índices de parsimonia RMSEA del modelo estructural.

De acuerdo con los resultados de la tabla 5, las relaciones entre las variables del constructo de justicia organizacional muestran consistencia con investigaciones previas que se han desarrollado por diversos autores (Colquitt, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; Cropanzana, Bowen y Gilliland, 2007; Rego *et al.*, 2009). De acuerdo con el análisis de pesos de



Figura 1. Modelo estructural de elaboración propia. Se muestran las correlaciones entre la variable independiente justicia organizacional (J.ORG) y las variables independientes desempeño laboral (DES) y satisfacción laboral (SAT)



Fuente: elaboración propia.

regresión en el contexto de estudio de la presente investigación, los pesos más significativos son la interaccional (0.894) y la justicia de comunicación (0.893).

En la tabla 5 se muestran las correlaciones entre la justicia organizacional, satisfacción la-

boral, desempeño laboral y el género.

La relación encontrada entre la variable justicia organizacional y la satisfacción laboral, hace sentido con previas investigaciones en donde se ha encontrado que la justicia organizacional puede ser contemplada como un predictor

de la satisfacción laboral (Nadiri y Tanova, 2010; Patlán, 2012; Todd y Chester, 2006). En este estudio se encuentra una covarianza significativa (0.83), interpretando este resultado, se deduce que una organización que se preocupa por establecer condiciones que promueven la equidad y la justicia dentro de la misma, tiene un impacto significativo en la percepción de la satisfacción laboral. Dando interpretación a estos resultados, la hipótesis H1 es aceptada, entendiendo que existe una correlación significativa entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral.

Por otra parte, en la correlación encontrada entre la justicia organizacional y el desempeño laboral se encuentra un valor débil (0.364); teniendo como referencia investigaciones pasadas, el desempeño laboral no tiene una relación directa con la justicia organizacional (Wang, Lu y Siu, 2014; Wang, Liao, Xia y Chang, 2010). Para poder tener un mejor entendimiento de esta relación, se contemplan variables mediadoras y un mayor entendimiento del contexto, de forma que se pueda tener

Tabla 5. Correlaciones de Pearson entre las variables de justicia organizacional, desempeño laboral y satisfacción laboral, con variable categórica de género

	<i>Total</i>		<i>Masculino</i>		<i>Femenino</i>	
	<i>Satisfacción</i>	<i>Desempeño</i>	<i>Satisfacción</i>	<i>Desempeño</i>	<i>Satisfacción</i>	<i>Desempeño</i>
<i>Justicia distributiva (JD)</i>	0.392**	0.166**	0.405**	0.256**	0.367**	0.103**
<i>Justicia proceduramental (JP)</i>	0.438**	0.186**	0.414**	0.262**	0.45**	0.127**
<i>Justicia interaccional (JI)</i>	0.766**	0.325**	0.747**	0.473**	0.792**	0.224**
<i>Justicia Comunicación (JC)</i>	0.765**	0.325**	0.756**	0.478**	0.761**	0.215**
<i>Total Justicia Organizacional (JO)</i>	0.857**	0.364**	0.827**	0.524**	0.878**	0.248**
<i>Satisfacción Laboral</i>		0.531**		0.752**		0.381**

una investigación más certera. Sin embargo, a pesar de que los resultados no muestran una correlación significativa se ha encontrado que al igual que con la satisfacción laboral, la justicia interaccional y la justicia de comunicación tienen un mayor impacto en las variables dependientes de la presente investigación. Teniendo este hallazgo en la investigación, la hipótesis H2 es rechazada.

En cuanto a las correlaciones encontradas entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral, se ha encontrado un valor significativo (0.531); dicho valor está alineado con resultados de investigaciones pasadas en donde se concluye que existe una influencia mutua y bidireccional entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral (Gu y Chi Sen Siu, 2009; Shaikh, 2012; Yang y Hwang, 2014). En otras pa-

labras, a mayor satisfacción laboral mejores resultados se obtendrán en cuanto al desempeño y viceversa. Entendiendo los resultados obtenidos, se acepta la hipótesis H3.

En cuanto a los resultados expresados por género, se ha encontrado que las correlaciones entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral tienen poca variación, siendo 0.827 para el género masculino y 0.878 para el femenino, siendo una percepción positiva en ambos géneros. Por otra parte, en las relaciones encontradas entre la justicia organizacional y el desempeño, se ha encontrado una diferencia significativa en cuanto a percepción por género se refiere, siendo 0.524 para el género masculino y 0.248 para el femenino; dichos resultados tienen el mismo comportamiento variante de la relación

de satisfacción laboral con el desempeño laboral, siendo 0.752 para el género masculino y 0.381 para el femenino. Tomando en cuenta investigaciones sobre este tema, se ha encontrado que un aspecto importante que influye en la percepción de satisfacción, dependiendo del género, es el pago (Crossman y Abou-Zaki, 2003; Maamari, 2014). En contraste, en la presente investigación la justicia distributiva con satisfacción laboral son menos significativas que la justicia interaccional y de comunicación; tratando de dar respuesta a este contexto, investigaciones han encontrado que la satisfacción laboral del género femenino depende de factores como el contexto, es decir, si está mayormente dominado por el género femenino, o bien, factores como flexibilidad entre el trabajo con

la vida personal (Bender, Donohue y Heywood, 2005). Por otra parte, las diferencias entre las correlaciones que se tuvieron con el desempeño laboral, son aporte a la presente investigación, en donde el contexto puede ser un factor importante en los resultados obtenidos. Acorde a diferentes investigaciones que se han realizado sobre el desempeño laboral y su relación con el género, los resultados entre ambos géneros tienden a tener poca variación, inclusive en varios contextos (Roth, Purvis y Bobko, 2012). En conclusión, teniendo en cuenta los resultados anteriores se acepta la hipótesis H4.

CONCLUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación coinciden con investigaciones previas en donde la justicia organizacional tiene una relación significativa con la satisfacción laboral. En particular, se encontró que la justicia interaccional y de comunicación tienen una mayor correlación con la satisfacción laboral, siendo diferente a los resultados obtenidos en pasadas investigaciones en donde se ha encontrado la justicia de procedimientos y distributiva como las de mayor impacto. Otro hallazgo de la investiga-

ción es que, por el contrario, a lo hipotetizado la justicia organizacional no muestra correlaciones significativas con el desempeño laboral; en dicho caso, algunas investigaciones sugieren que deben ser integradas variables mediadoras que ayuden a dar explicación a la relación de la justicia organizacional con el desempeño; un ejemplo de ello es el liderazgo y supervisión.

Por otra parte, se ha encontrado que las percepciones son diferentes dependiendo del género, siendo notoriamente evidenciadas entre las correlaciones existentes entre la satisfacción laboral y desempeño laboral, así como la justicia organizacional con el desempeño. Existen diversas investigaciones que han encontrado que la satisfacción laboral depende de las expectativas que se tienen sobre el pago; en otras palabras, dependiendo de la expectativa del salario y las ganancias obtenidas, tendrá una relación significativa con la satisfacción laboral. En cuanto a los valores encontrados en el desempeño laboral, investigaciones sugieren que no hay diferencia significativa dependiendo del género, sin embargo, en este caso el contexto en donde fue desarrollada la investigación puede ser

un factor determinante para tener contrastes en los resultados obtenidos.

A pesar de que en el presente estudio y bajo el contexto ya mencionado, no se encuentra relación significativa con el desempeño laboral, es importante que las organizaciones continúen con el establecimiento de acciones, políticas y certificaciones, de forma que contribuya con la percepción de justicia e igualdad de los miembros de la organización; estudios han evidenciado que es un factor competitivo y crea resultados positivos en sus miembros.

Las principales limitaciones del estudio se tienen en la población seleccionada para llevarse a cabo la investigación, por lo que se recomienda ampliar el contexto de la investigación con un número mayor de instituciones del mismo ámbito o del sector privado de servicios. Adicionalmente, un factor importante es delimitar las muestras con personal que tenga más de dos años en la organización, ya que al contar con mayor conocimiento de la misma puede dar mayor fiabilidad de las percepciones de los participantes.

Para futuras investigaciones, se sugiere integrar variables que puedan funcionar



como mediadoras para la interpretación del desempeño laboral y que puedan ser correlacionadas con la justicia organizacional.

LITERATURA CITADA

- Aguilar, N., Magaña, D. y Surdez, E. (2010). Importancia de la satisfacción laboral. *Revista Papeles del Psicólogo*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Vol. 35. No. 2.
- Bender, K. A., Donohue, S. M. y Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*, 57(3), 479–496. <https://doi.org/10.1093/oep/gpi015>
- Borde, I. V., Equidad, L. A. I. D. E. L. A., Economía, Y. L. A., y Feminista, P. (2002). 2002 Ivonne Vizcarra Borde.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D. y Motowidlo, S.J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.
- Carmines, E.G. y McIver, J.P. (1981). Analyzing models with unobserved variables, en G.W. Bohrnstedt y E.F. Borgatta (Eds.), *Social measurement: Current issues* (pp. 65-115). Beverly Hills, CA: Sage.
- CEPAL. (2010). Informe de México sobre el cumplimiento del Consenso de Quito. México: Informe de Actividades sobre el cumplimiento del Consenso de Quito, 2007-2010. Brasilia, Brasil: XI Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/mexico_1.pdf
- Cohen-Charash, Y. y Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J. y Porter, C. O. L. H. (2001). Justice at the Millennium : A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425>
- Cropanzana, R., Bowen, D., y Gilliland, S. (2007). The management of organizational justice. *The Academy of Management Perspectives*, 34–49. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/10.2307/27747410>
- Crossman, A. y Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368–376. <https://doi.org/10.1108/02683940310473118>
- Daniel, S., Rooy, V., y David, L. (2010). Satisfaction , Citizenship Behaviors, and Performance in Work Units: a Meta-Ana. Spring, 41–81.



- Folger, R., Cropanzano, R., y Goldman, B. (2005). What is the relationship between Justice and Morality? *Handbook of Organizational Justice*, (September 2015), 215–245. Recuperado de <http://ezproxy.net.ucf.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2005-03594-007&site=ehost-live>
- Frauenheim, E. (2015). The dawn of the great workplace era. *Workforce*, 94(4), 32–48. Recuperado de <http://www.workforce.com/publications/1/editions/31>.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational judgment. *Justice in the workplace*, (4), 79–103.
- Gu, Z., y Chi Sen Siu, R. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 561–578. <https://doi.org/10.1108/09596110910967809>.
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Vol. 6, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hopkins, S. M. y Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of psychology*, 140(5), 477–498. <https://doi.org/10.3200/JRLP.140.5.477-498>.
- Judge, T. A, y Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395–404. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.395>.
- Judge, T. A, Thoresen, C. J., Bono, J. E., y Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. Recuperado de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11393302>.
- Lee, H.-R. y Murrmann, S. K. (2000). An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry. *Hospitality and Tourism Management*, doctor of, 179.
- Maamari, B. (2014). Changing management history , gender moderating pay to job satisfaction for IS users. <https://doi.org/10.1108/JMH-01-2014-0007>.
- Marín, A. (2016). El empoderamiento femenino y su impacto social, 1–26.
- Mladinic, A. e Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. *Psykhé*, vol. 11, (2), 171-179.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., y Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209–225. <https://doi.org/10.1007/BF01419445>
- Motowidlo, S. J., y Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>



- Nadiri, H., y Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Niehoff, B. P. y Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Patlán, J. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral, *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 1-19.
- Pungiluppi, P. J., Castro, M., y Muñoz, A. (2010). Modelo para promover la equidad de género en empresas y agencias públicas: El proceso de certificación GEM en América Latina y el Caribe (Los casos de México , Chile , Argentina y la República Dominicana), 1–4.
- Rego, A., Cunha, M. P. E., y Pinho, C. (2009). Exploring a Five-Factor Model of Organizational Justice. *Management Research*, 7(2), 103–125. <https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433070202>
- Roth, P. L., Purvis, K. L., y Bobko, P. (2012). A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies. *Journal of Management*, 38(2), 719–739. <https://doi.org/10.1177/0149206310374774>
- Shaikh, M. A. (2012). Facets of Job Satisfaction and Its Association with Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 322–326.
- Shore, L., y Martin, H. (1989). job_satisfaction_and_org_commitment.pdf.
- Spell, C. S. y Arnold, T. J. (2007). A Multi-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health. *Journal of Management*, 33(5), 724–751. <https://doi.org/10.1177/0149206307305560>
- Todd, A., y Chester, S. (2006). The relationship between justice and benefits satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 599–620. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9006-1>
- Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), The United Nations Global Compact (UNGC), G. K. (2016). Principios para el Empoderamiento de las Mujeres. ONU Mujeres y Pacto Mundial de la ONU, 9. Recuperado de http://www.unifem.org/attachments/products/WomensEmpowermentPrinciples_es.pdf
- Wang, H., Lu, C. y Siu, O. (2014). Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(October 2015), No Pagination Specified. <https://doi.org/10.1037/a0038330>
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., y Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660–677. <https://doi.org/10.1108/01437721011073364>
- Yang, C.-L., y Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6–26. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>.



FACTORES QUE INFLUYEN PARA LA SUCESIÓN EXITOSA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN CIUDAD JUÁREZ

*Ricardo Carrillo Vega
Leslie Sujey González Lara
Jesús Adolfo García Ortega
Javier Olaf Sánchez Pérez*
Universidad Autónoma de
Ciudad Juárez

RESUMEN

Actualmente en México hay pocas empresas familiares transgeneracionales, ya que solo el 35% de ellas logra sobrevivir a la segunda generación, y únicamente el 13% llega a la tercera generación (Álvarez, 2014). La presente investigación tiene como objetivo principal identificar los factores que influyen en el éxito de empresas familiares que logran sobrevivir a la tercera generación después de la sucesión. Se trata de un estudio descriptivo, transversal y con enfoque cuantitativo, con una muestra representada por 11 empresas familiares de

Ciudad Juárez, Chih. Se pudo observar que aspectos como el liderazgo, el sentido de pertenencia y una buena planeación a largo plazo son factores que influyen para que las empresas familiares puedan subsistir.

Palabras clave: Empresa familiar, sucesión.

ABSTRACT

Currently in Mexico there aren't many transgenerational family businesses, only 35% of them, survive the second generation, and only 13% reach the third generation (Álvarez, 2014). The objective of this

Recibido: 25 de octubre de 2018
Aceptado: 8 de febrero de 2019



research is to identify the factors that influence the success of family business manage to reach the third generation after the succession. It is a descriptive, cross-sectional study, with a quantitative approach, with 11 family business sample from Ciudad Juarez. Aspects such as leadership, sense of belonging, long-term plans as a factors of family business success were observed.

Keywords: Family business and succession.

REVISIÓN DE LITERATURA

Empresas familiares

Una empresa es el conjunto de personas que trabaja de manera cooperativa y sostenida en el tiempo, es decir, continuamente, pues sus integrantes saben que de esta manera llegarán con un mayor resultado a los objetivos que tienen en común (Audisio, 2014).

Romero (2013) define *empresa familiar* como una organización que es la propiedad de una familia; por su parte, Belausteguigoitia (2005) menciona que las empresas

familiares son organizaciones operadas y controladas por una familia, adicionalmente, señala que son empresas con alma, con espíritu, ya que considera que el corazón de las familias está en ella. De igual manera, refiere que puede ser complicada su administración puesto que generalmente son controladas por una familia, pero no operadas por los miembros de esta.

Razones de la creación de empresas familiares

Existen diversas razones por las cuales los fundadores o líderes de las empresas familiares desean una continuidad de su empresa. Gallo & Amat (2003) destacan, por una parte, la oportunidad para los hijos a fin de que tengan una posibilidad de crecimiento personal, ejercer más control sobre su propio futuro, así como la oportunidad de una posibilidad de independencia. Por otra parte, conservar la herencia y el legado familiar, lo que puede ser para mantener o consolidar una tradición, una historia o sus raíces o simplemente para generar algo que permanezca en el tiempo, al igual que man-

tener unida a la familia de tal forma que trabaje junta y se fortalezcan los lazos, o ya sea para pasar más tiempo con los hijos. Por otra parte, crear ventajas económicas, riquezas y garantizar la riqueza económica de la empresa, y de esa forma asegurar el mantenimiento de los ingresos y de proyectos personales tras su retirada.

Modelo de los 3 círculos

Tagiuru y Davis (1982) proponen un modelo denominado “modelo de los 3 círculos”, en donde destacan que la empresa familiar está regida por la interacción de tres aspectos: la familia, la propiedad y la empresa. En el círculo de la familia se hace referencia a los lazos sanguíneos, en el círculo de la propiedad, a los accionistas, y finalmente en el círculo de la empresa, a las funciones desempeñadas dentro de esta. Estos círculos al interactuar dan origen a otros “mini círculos”, los cuales explican como se muestra a continuación y detalla en la figura 1: familia, propiedad y gestión (7): miembros de la familia que poseen acciones y ocupan algún puesto dentro de la direc-



ción de la empresa; familia y propiedad (4): miembros de la familia que tienen un determinado número de acciones de la empresa; familia y gestión (6): miembros que participan en la empresa y desarrollan labores en ella, pero no poseen alguna acción; propiedad y gestión (5): individuos que participan en la empresa y desarrollan labores de dirección, sin pertenecer a la familia que ostenta el control de la organización.

PLANEACIÓN EN LA SUCESIÓN EXITOSA

Uno de los mayores retos a los que la empresa familiar se enfrentará, es la sucesión, situación por la que si no se tiene un plan bien definido sobre cómo será este proceso, existe una gran posibilidad de que la empresa no sobreviva a esta etapa (Modest, 2000).

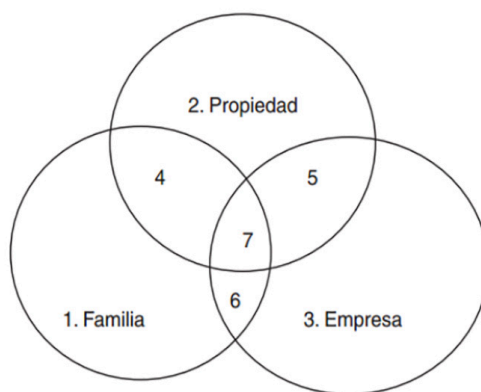
Escobar (2014) menciona que la planeación sucesoria busca satisfacer 4 tipos de finalidades: las interpersonales, judiciales, económicas y fiscales. La interpersonal busca evitar conflictos en el seno familiar, pues si se hace de la manera correcta y en el tiempo debi-

do, todos los pormenores de lo que sucederá en la empresa quedarán resueltos bajo el consenso de los interesados.

Camacho (2012) señala que es importante que exista voluntad del empresario para que los acuerdos y la reglamentación del proceso sucesorio se haga por escrito y quede asentado en un documento legal formalmente constituido (protocolo familiar), debido a que un alto índice de cierre de empresas familiares se da debido a que no existía un consenso sobre quién siente el derecho de ocupar el máximo puesto de la organización y esto se refleja en conflictos hacia el interior de la familia,

con efectos devastadores, tales como discriminación de género (no sería capaz de dirigir la empresa por ser hombre o mujer, yo como hombre merezco más que ella, el puesto requiere de un hombre, etcétera), división de funciones en el interior y exterior de la empresa, formación de grupos de trabajo y de poder antagónicos (no se tiene el mismo objetivo organizacional), presencia de envidias, desconfianza, golpes bajos, habladurías, trato inapropiado a clientes y proveedores, y a su vez esto repercutiría en el desánimo del personal de la empresa para realizar un mejor trabajo y dar un esfuerzo mayor.

Figura 1. Modelo de los 3 círculos



Fuente: Arenas Cardona & Rico Balvin (2014).



Para el buen funcionamiento del plan de sucesión se deberá contar con un calendario en donde se especifiquen los pasos y etapas a seguir, tomando en cuenta que cada persona, empresario, familia, es diferente y no puede existir un número o cantidad de tiempo estimado, dependiendo del tipo de control manejado en cada empresa (Modest, 2000).

Debe cumplirse con ciertas fases según Modest (2000), para hacer más ligero el cambio en el poder, teniendo fechas establecidas y conocidas por cada uno de los miembros de la empresa que pudieran verse afectados en alguna forma por la sucesión, no solo familiares sino también personas con intereses directos a la organización (empleados, clientes, proveedores, accionistas) y creando así certidumbre al entorno tanto interno como externo de la empresa.

Etapas de la sucesión

Modest (2012) señala que un buen plan de sucesión consta de 4 etapas, ordenadas cronológicamente cada una de ellas con una importancia especial para cada involucrado en el proceso. El buen manejo y en-

tendimiento de estas será sin duda un gran paso para el éxito de la sucesión:

- 1.- Planificación de la sucesión. En esta etapa la familia es la encargada de reconocer la necesidad de un sucesor en determinado momento y basar la planeación en la percepción de todos los involucrados y tomar las decisiones más convenientes para ellos, teniendo en cuenta que esto no será fácil, pero es necesario.
- 2.- Preparación del sucesor. Esta es la etapa que suele ser la más larga del proceso, teniendo en cuenta cuál formación será la adecuada y necesaria para la empresa; de igual manera, buscar el apoyo de todas las personas involucradas en el negocio, para que esto logre generar un aprendizaje de todos los aspectos de la empresa y se logre familiarizar con la cultura y objetivos de esta, en caso de que no lo esté. Siendo esta etapa en la cual el sucesor tiene que mostrar capacidades para darle continuidad al negocio, y si no es apto, hacer

los cambios pertinentes. Press (2011) considera que la preparación consiste en formar profesionalmente a los miembros de la familia que tengan como prioridad trabajar en la empresa y también que se sientan aptos para hacerlo, así como también a la pregunta de cuándo empezar esta preparación tan pronto como se pueda, con la intención de tener una preparación mucho más completa.

- 3.- Toma de posesión de la empresa de manera formal. En este momento ya sería muy difícil realizar algún cambio repentino en la decisión tomada, porque esto significaría años de trabajo y planeación desperdiciados, representaría reiniciar el proceso para encontrar a la persona indicada capaz de tomar las riendas de la organización. No significa que se tenga que ceder la empresa en su totalidad; también deberá ser un proceso de control planeado, pero dejando que sea la imagen principal de la empresa.
- 4.- Control total de la empresa. Esta última etapa es



la que cierra el círculo de la sucesión; aquí el sucesor toma el control total de la empresa; sin embargo, el sucedido jugará un papel muy importante, ya que la retirada, independientemente del tiempo que estuvo a cargo de la empresa, no es fácil. El relevado requerirá del apoyo total de la familia para hacer este trance lo más ligero posible y también para que él vea que sigue siendo parte fundamental dentro del negocio, tal vez ya no de una manera directa, pero sí en el aspecto de ser un solucionador de contingencias y un consejero para el nuevo líder de la organización. Víctor & Jago (1990) mencionan que se debe llevar a cabo una serie de planes, pensando en las necesidades no solo de la empresa, sino de todos los que de alguna forma puedan verse afectados por la sucesión

LIDERAZGO EN LA SUCESIÓN EXITOSA

La palabra liderazgo solo se entiende en aquella persona en la que todo

su actuar está basado en una motivación trascendente, en el aprendizaje positivo de los demás (Gómez, 2016); se centra en tratar de unir a todos los integrantes de la organización, en encontrar un equilibrio entre los clientes, proveedores, comunidad, empleados, accionistas, gobierno y medio ambiente. Un buen líder es el que basa su organización en ayudar a todos los partícipes de ella, y esto a su vez le llevará a obtener los resultados económicos deseados y necesarios para la supervivencia de la misma a largo plazo.

Gómez (2016) menciona que existen tres generaciones de liderazgo en la empresa familiar: la primera y fundadora de la organización se maneja de una manera más apegada a sus trabajadores; generalmente el dueño o fundador de la empresa es quien toma las decisiones sin necesidad de contar con consejos de administración o ejecutivos; la asignación de tareas tampoco es un factor determinante para el funcionamiento de la empresa porque es el dueño quien hace el papel de propiedad, gobierno, dirección y operación.

Los líderes de segunda generación son jóvenes preparados con una carrera profesional, debiendo ellos adaptarse a la innovación y uso de tecnologías de información en una economía abierta, con clientes cada vez más exigentes en cuanto a calidad y satisfacción de sus necesidades, por lo que el líder tiene que aprender a confiar en los demás, a delegar responsabilidades, a trabajar en equipo, en fin, a desarrollar habilidades muy diferentes a las que utiliza el fundador de la organización.

La tercera generación debe, aparte de desarrollar las habilidades antes mencionadas, tener la capacidad de relacionarse entre los socios, buscando con esto el crecimiento de la empresa y la posibilidad de ofrecer nuevos productos y servicios, por lo que deben ser no solo inteligentes con los empleados, sino con todos los integrantes de la organización.

Fiedler (1967) con su modelo de liderazgo contingente menciona que el tipo de liderazgo se definirá de acuerdo con tres dimensiones: 1) el grado de estructuración presente en el trabajo de grupo; 2) la cantidad de poder con que



contaba el líder según la posición que ocupaba en la empresa, y 3) la calidad de las relaciones interpersonales entre el líder y los demás miembros del grupo. Por su parte, Hersey & Blanchard (1982) distinguen cuatro estilos de liderazgo (el que habla, el que vende, el que participa y el que delega), considerando que cada uno de ellos es válido para diferentes situaciones en la empresa, diferenciando al líder del modelo de Fiedler y dándole más peso por lo que hace y no por lo que es.

Perfil del líder

Es importante definir el perfil del líder que será el sucesor de la empresa, pues debe ser el ideal para el cargo, pero se debe tomar en cuenta que los atributos y/o condiciones deben adaptarse según las necesidades de la empresa, pues las condiciones de los negocios cambian y se requiere que los directivos tengan habilidades distintas. Para ello Martínez (2011) menciona algunos atributos y condiciones deseados: que se gane el respeto de la familia y de todos los involucrados; que siempre haya sido una alternativa para la

sucesión; que tenga una visión clara de cómo competir en un mundo tan globalizado, que concuerde con las estrategias de la empresa; que tenga la formación empresarial adecuada (experiencia y estudios); que sienta un gran sentido de pertenencia hacia la empresa; que tenga su propio y leal equipo de ejecutivos de confianza; que realmente quiera dirigir la empresa y se sienta orgulloso de ser el líder.

Preparación del líder candidato

Todo líder debe tener una formación y más si es este líder es el que asumirá la sucesión de una empresa familiar que quiere perdurar, por eso se requieren 3 fases: en la primera se muestra una formación académica, para después darle paso a la etapa de la experiencia laboral externa y finalmente a una de trabajo interno antes de asumir el cargo de la empresa (Martínez, 2011).

Martínez (2011) menciona que el sucesor debe de adquirir poder y autoridad, él nos hace una diferencia entre poder y autoridad, definiendo poder como la capacidad de influir sobre el comportamiento de

otra persona y a la autoridad como el derecho de hacerlo y esto es considerado como la base del liderazgo.

Sentido de pertenencia y compromiso

Otro de los aspectos importantes para el logro exitoso de la sucesión es el sentido de pertenencia y compromiso del líder. Quijando, Magaña y Pérez (2011) destacan cuatro bases para ese compromiso: 1) compromiso afectivo apoyado en un lazo emocional, caracterizado por la confianza y consecución de los objetivos mutuos, basándose en valores compartidos, los cuales normalmente se dan cuando el sucesor se identifica plenamente con los objetivos y valores planeados en la empresa (Folle, 2015), 2) compromiso normativo basado en la percepción del sentido de obligación y el deber, en donde tiene más peso el sentimiento de no defraudar a la familia (Folle, 2015) y a quien depositó la confianza en él, 3) compromiso calculador que considera los costos de oportunidad involucrados y la forma de evitarlos o disminuirlos y, 4) compromiso imperativo, que



comprende la percepción de las necesidades y la dependencia hacia la organización como único recurso de acción disponible para el sucesor.

Gallo & Amat (2006) mencionan algunos factores que influyen en el compromiso en la empresa: el liderazgo carismático, generador de seguridad e ilusión entre los miembros de la familia; un proyecto empresarial basado en una planeación ambiciosa y en donde los miembros de la familia puedan implicarse; así como también los valores familiares y empresariales adquiridos a través de acciones hechas por otros miembros de la familia de generaciones pasadas.

Por su parte, Quijano, Magaña & Pérez Canul (2011) mencionan que el grado de compromiso del sucesor será beneficiado significativamente según sus conocimientos sobre los antecedentes de la empresa, generalmente adquiridos a través de la comunicación en el hogar, la relación que en determinado momento llegara a tener con los miembros de la organización, tales como familia, clientes, proveedores, empleados y en la forma

en que este maneje determinados conflictos que se den en el entorno familia-trabajo.

Lambrech y Astrachan (1994) subrayan que la relación familiar juega un papel muy importante y que esta es medida por dos componentes: el compromiso y la calidad. El compromiso familiar es con la empresa; cuando un propietario involucra a la familia, pues en esta se van valores, identidad, cultura y tradiciones familiares, con lo cual se intenta asegurar la longevidad de la empresa. La calidad es sobre la relación entre dueño-administrador y el sucesor, pues una buena relación refleja confianza, ayuda mutua, buena comunicación y se adquieren nuevos conocimientos.

Valores dentro del liderazgo

Uno de los aspectos que llama la atención de los fundadores como creadores de la empresa es como ellos crean una estructura social y empresarial, es por ello que los fundadores de las empresas plasman sus valores en el ámbito de la organización (García, 2001). García (2001) menciona que la organización viene marcada por un compromiso de valores, es

decir, se hacen elecciones para tomar las decisiones sobre la naturaleza de la empresa, sus objetivos, métodos y papeles a desempeñar, siendo un líder de esa empresa un experto en la promoción y protección de valores.

En la familia es muy importante inculcar y transmitir los valores de generación en generación. Existen diversas definiciones, pero Martínez (2011) dice que son los rectores de la acción que los miembros de la familia no pueden negociar, pues a estos no se pueden renunciar. Martínez (2011) nos dice que ha trabajado con empresas familiares de distintos países y él ha detectado que existen algunos valores que se repiten con frecuencia. Mostrándose los 10 valores que tuvieron más frecuencia en una muestra de 32 familias empresarias de México, Argentina, Brasil, Chile y Perú. Con 24 menciones se encuentran la honestidad, honradez, integridad y transparencia; con 18 menciones la unidad familiar y la lealtad; el respeto con 16 menciones; la solidaridad, así como la humildad, sencillez, sobriedad y austeridad (cuatro valores como uno solo) con 10



menciones; la justicia y equidad con 9; con 8 menciones la generosidad; seriedad y responsabilidad con 7 menciones; y el compromiso y dedicación al trabajo con 6.

El refuerzo de los valores aprendidos en el seno familiar es un factor clave para el desarrollo y fortalecimiento de una empresa familiar (Guerrero, 2006), la ausencia de estos valores se transmitirá a toda la empresa y afectará el sentido ético del trabajo y las relaciones entre los miembros de la organización.

Consejo familiar

Folle (2015) señala que existe algo denominado “consejo familiar” y que este es el que contribuye a que se mantengan los valores, la cultura y la tradición de la empresa familiar. El consejo suele limitarse solo a tratar aspectos relacionados con la familia, la transmisión de principios y los valores que guiarán a la empresa y así los que conforman el consejo de administración se dediquen solo a tomar las decisiones de tipo empresarial. También hace mención de que no existe un reglamento fijo para la composición de un consejo

familiar, pero que es recomendable que dentro del consejo participen representantes de distintas generaciones de la familia, es decir, que el consejo no solo sea de una sola generación, pero también lo deben integrar personas externas a la familia; estas personas deben tener experiencia empresarial y profesional.

Folle (2015) indica que existen 3 principales funciones de un consejo familiar, las cuales son:

- 1) Establecer y gestionar criterios, órganos y procedimientos
- 2) Cuidar de la familia y de las relaciones entre los miembros
- 3) Gestionar la información y la formación de los familiares

METODOLOGÍA

Se trata de un estudio descriptivo, con enfoque cuantitativo y de corte transversal, con una muestra representada por 11 participantes de empresas familiares ubicadas en Ciudad Juárez, Chihuahua. Para el levantamiento de datos se utilizó un cuestionario con diseño pro-

pio, compuesto por 19 ítems, utilizando escala Likert de 5 puntos y preguntas dicotómicas, además de las variables demográficas. Este instrumento fue aplicado a propietarios o responsables de empresas familiares que hayan pasado por lo menos un proceso de sucesión. Los datos fueron analizados con el paquete estadístico SPSS versión 22.0.

RESULTADOS

Se pudo observar que del total de participantes, el 46% de los sucesores de las empresas ($N=11$) tiene una edad que oscila entre los 31 y 40 años, mientras que solo el 22% de ellos tiene entre 18 y 30 años. Lo anterior indica que la mayoría de los actuales dueños y/o propietarios se encuentra en una etapa de madurez. El 48% ha estado al frente de la empresa en un rango de 6 a 10 años, y solo un 8% tiene menos de un año. Solo el 8% de las empresas encuestadas se encuentra en una tercera generación. En este caso el 100% de los encuestados manifestó ser familiar del sucedido, siendo el 92% hijo(a) del fundador.

A pregunta expresa sobre si hubo un conflicto al mo-



mento de la sucesión, solo un 22% manifestó haberlo tenido, siendo con su misma familia. El 72% manifestó tener conocimiento previo de que podría ser candidato a dirigir la empresa en algún momento; de igual manera, el 72% había ocupado algún cargo dentro de la empresa antes de ser seleccionado. El 92% recibió con agrado la noticia de que sería seleccionado. Solo el 32% ha hecho planes sobre cómo manejará la siguiente sucesión. El 82% de la muestra manifestó conocer la misión y visión de la empresa.

Los primeros resultados indican que el 64% de los encuestados estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que recibió preparación especial, mientras que solo 18% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Sobre el impacto de la preparación de los sucesores, el 86% de los encuestados estuvo entre totalmente de acuerdo o de acuerdo en que la preparación recibida impactó positivamente, mientras que el 14% estuvo entre totalmente en desacuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De los encuestados, el 38% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el otro 62% se dijo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que al momento de ocupar el puesto ya contaba con los conocimientos necesarios.

Por otra parte, el 62% de los encuestados estuvo entre de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sabían con anterioridad que existiría una vacante para ocupar el puesto, mientras que un 24% estuvo totalmente en desacuerdo

A la afirmación de si los encuestados participaron en un proceso de selección para ocupar la vacante, un 54% estuvo totalmente en desacuerdo, un 30% estuvo totalmente de acuerdo, mientras que solo el 16% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo

Asimismo, el 38% de los encuestados estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que los cargos de mayor importancia son ocupados por otros miembros de la familia, el 31% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo ante esta afirmación, el otro 31% dijo estar de acuerdo o totalmente de acuerdo.

De los encuestados, el 66% estuvo totalmente de acuerdo en que el fundador o los antiguos jefes eran buenos líderes, mientras que solo un 18% estuvo en desacuerdo.

Al cuestionar sobre la influencia de los fundadores en la empresa, el 62% de los encuestados estuvo totalmente en desacuerdo en que el antiguo líder o en su caso el fundador, aún tiene participación en las decisiones de la empresa, mientras que el 38% estuvo de acuerdo o totalmente en desacuerdo.

Así también, el 38% de los participantes estuvo totalmente de acuerdo en que hizo cambios significativos en la política de la empresa, el 32% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 7% estuvo totalmente en desacuerdo.

El 55% de los empresarios estuvo totalmente de acuerdo en que durante su infancia se tocaron temas relacionados a la empresa en su hogar, mientras que solo el 15% estuvo totalmente en desacuerdo.

DISCUSIÓN

Tomando en cuenta las cuatro etapas a las que hace referencia



Modest (2012), se considera de suma importancia que con anticipación la familia involucrada en la empresa formule el perfil de quien podría ser el mejor y más adecuado candidato para ocupar el puesto principal en la empresa, considerando las características que debe tener el sucesor, identificando además si el prospecto necesita una preparación específica, ya sea profesional o en algún otro ámbito de personalidad, liderazgo, conocimientos, destrezas, etcétera, así como también familiarizarlo con los deberes diarios de la empresa, ya sea en el seno familiar o en la misma organización. Una vez que el sucesor sea nombrado oficialmente líder de la organización, toda la familia, incluido el sucedido, se encargarán de cobijarlo y aconsejarlo, buscando que se mantengan estables los intereses que a la familia convengan.

De acuerdo con Folle (2015), el compromiso del líder se basará en la identificación de este con los objetivos y valores aprendidos tanto en el hogar como en la empresa. Guerrero (2006) menciona que el desarrollo y fortalecimiento de estos valores será

fundamental para el éxito de la empresa.

Modest (2000), Escobar (2014), Victor & Jago (1990) coinciden en que la planeación es un aspecto fundamental para el éxito de la sucesión en una empresa familiar, y que si esta no se lleva a cabo de la forma correcta, será muy difícil que la organización sobreviva. Asimismo, el liderazgo es considerado por Gómez (2016) y Audisio (2014) como otro de los factores de gran peso para que la empresa continúe operando de manera satisfactoria.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos, se puede determinar que la preparación del sucesor antes de ocupar el puesto es uno de los factores que influyen de manera importante. Se pudo observar que el 68% de los encuestados manifestó haber recibido preparación especial antes de ocupar el puesto; 84% afirmó que la preparación recibida con anterioridad impactó positivamente al momento de quedar al frente de la empresa.

Otro de los aspectos destacables es la sucesión armoniosa, lo que demuestra el grado

de confianza de que alguien de la familia se haga cargo directamente de la empresa. En ese sentido, el 78% de ellos manifestó no haber tenido conflicto alguno al momento de tomar posesión de la empresa.

Otro aspecto importante a resaltar en esta investigación es que el 72% de los sucesores ya había ocupado algún puesto dentro de la empresa, así pues, se puede concluir que el conocimiento de la cultura y los valores que se han manejado en la empresa facilita el proceso de cambio en la organización, pues además se pudo observar que el 82% de los encuestados dijo conocer tanto la visión como la misión de su empresa.

El hogar formó también parte fundamental para lograr el compromiso y el sentido de pertenencia por parte del sucesor para el buen manejo de la empresa, el 55% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo en que durante su infancia se tocaron temas relacionados con la empresa en el seno familiar.

La imagen del sucedido también es un factor importante; en este estudio se pudo observar que el 66% de los participantes en la encuesta



tiene una muy buena percepción del liderazgo ejercido por el encargado anterior.

Es de destacarse que de las encuestas realizadas, solo el 9% (1) fue de tercera generación, lo que confirma lo

señalado por Álvarez (2014): solo el 35% de las empresas familiares llegan a una segunda generación y de esas solo el 13% alcanza una tercera generación. El porcentaje es muy bajo y efectivamente aspectos

como el liderazgo, el sentido de pertenencia y una buena planeación a largo plazo son factores que influyen para que las empresas familiares puedan subsistir.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, S. (2014). Expansión en alianza con CNN. Recuperado el 26 de enero de 2017, de <http://expansion.mx/emprendedores/2014/05/12/empresas-familiares-olvidan-sucesion>
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvin, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*, 255. Recuperado el 14 de marzo de 2017.
- Audisio, N. (2014). La familia, una empresa hoy, mañana? (Primera ed.). Argentina: Brujas. Recuperado el 21 de febrero de 2017.
- Camacho Bójorquez, J. E. (2012). Sucesión de liderazgo en organizaciones familiares grandes (Primera ed.). (S. Bañuelos, Ed.) Culiacán, Sinaloa, México: Ediciones del lirio S.A. de C.V. Recuperado el 21 de Marzo de 2017.
- Cappuyns, K. (2008). El compromiso de los familiares con la empresa familiar. Universidad Autónoma de Barcelona, tesina inédita.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important atributies of sucesors in family busines: an exploratory,. family business reviwie, 11. Recuperado el 11 de mayo de 2017.
- Escobar, M. V. (2014). La sociedad por acciones simplificada como herramienta de planeación sucesoral. *Revista de Derecho Privado*. No. 51.
- Folle, C. (2015). Compromiso y continuidad en las empresas familiares. *IEEM Revista de Negocios*, 54-59.
- (2015). El compromiso en la empresa familiar. *IEEM revista de negocios*, 8-9.
- (2015). El relacionamiento entre hermanos en la empresa familiar. *IEEM Revista de Negocios*, 8-10.
- Gallo, M. A., & Amat, J. M. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias. Barcelona, España: Ediciones Deusto. Recuperado el 07 de Marzo de 2017.
- García Álvarez, M. E. (2001). Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia. Universidad Autónoma de Barcelo (tesis doctoral). Recuperado el 18 de mayo de 2017.
- Gómez, G. (2016). Cómo realizar la sucesión del liderazgo empresarial familiar. *IEEM Revista*, (1), 28-32.



- Guerrero, V. S. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y gestión*, 194-215.
- Lambrech, J., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training. The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7. Recuperado el 11 de mayo de 2017.
- Martínez Echezarraga, J. (2011). Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S-A-. Recuperado el 24 de abril de 2017.
- Melquicedec, L. (2013). El proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar. Un estudio empírico en Colombia. Universidad Autónoma de Barcelona (Tesis publicaca en el 2013). Recuperado el 11 de mayo de 2017.
- Modest, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Press, E. (2011). Empresas de familia, del conflicto a la eficiencia (1a. ed.). Buenos Aires: Granica. Recuperado el 04 de abril de 2017.
- Quijano García, R. A., Magaña Medina, D. E., & Pérez Canul, C. A. (2011). Pertenencia y compromiso: factores relevantes en la transición gerencial de empresas familiares. *Estudios Gerenciales*, 99-113.
- Roselia, A. M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Revista Orbis*, 82-104. Recuperado el 09 de febrero de 2017.
- Víctor H, V., & Jago, A. G. (1990). El nuevo liderazgo, dirección de la participación en las organizaciones. Madrid: Díaz de Santos, S. A. Recuperado el 27 de Abril de 2017.



NORMAS PARA AUTORES

El Comité Editorial de RUA acoge con gusto propuestas de artículos para publicar. Por favor, consulte las siguientes normas al preparar sus documentos:

1. Los trabajos a presentar en RUA deberán ser inéditos.
2. Una vez que la revista publica el artículo, los derechos del autor pasan a ser propiedad de la UACJ.
3. Los artículos pueden ser de fondo o comunicaciones breves, los cuales deberán referirse al área de ciencias administrativas, ajustándose al dictamen del Comité Editorial, el que evalúa su calidad y decide sobre la pertinencia de su publicación.
4. No se devuelven los originales.
5. Los trabajos deben ajustarse a los siguientes requisitos:
 - a) Título del trabajo, breve y conciso, máximo 6 palabras.
 - b) Nombre del autor o autores.
 - c) Correo electrónico de cada colaborador.
 - d) Adscripción (institución, departamento y/o coordinación).
 - e) Indicar grado máximo de estudios y área de especialización.
 - f) Asentar en la portada los siguientes datos: Institución que representa, Título del escrito, naturaleza del trabajo: artículo, reseña u otros; nombre del autor o autores, lugar y fecha.
 - g) Dirección para correspondencia que incluya: teléfono, fax y correo electrónico.
 - h) Adjuntar el texto en disquet idéntico en Word y presentar el original impreso con cuerpo justificado, en letra Times New Roman, 12 puntos, a doble espacio, numerando cada página desde la portada.
 - i) La extensión debe ser de preferencia mayor de 15 cuartillas y menor de 30, considerando páginas de 26 líneas y 64 golpes por cada línea
 - j) Los cuadros y el trazado de gráficas deberán estar elaborados en Excel para Windows, indicando el nombre de cada uno de ellos (incluyendo un archivo por cuadro o gráfica). Asimismo, las ilustraciones, cuadros y fotografías deben referirse dentro del texto, enumerarse en el orden que se cita en el mismo, e indicar el programa de cómputo en el que están elaborados. Estos deben explicarse por sí solos, sin tener que recurrir al texto para su comprensión; no incluir abreviaturas, indicar las unidades y contener todas las notas al pie y las fuentes completas correspondientes.
 - k) Las referencias bibliográficas deben asentarse de la forma convencionalmente establecida en español, es decir, indicando éstas en el cuerpo del texto de la siguiente manera: Apellido del autor, fecha: número de páginas (Foucault, 1984:30-45). La bibliografía completa se presenta sin numeración al final del artículo.
 - l) Al citar los títulos de libro, se deben utilizar mayúsculas sólo al inicio y en nombres propios, para los títulos en el idioma inglés, se respetará la ortografía original.
 - m) Al menos la primera vez, se debe proporcionar la equivalencia completa de las siglas empleadas en el texto, en la bibliografía y en los cuadros y las gráficas.

- n) El autor debe anexar una carta debidamente firmada donde manifieste que está de acuerdo en que su escrito sea sometido a arbitraje, así como da la facultad al director de RUA para modificar el contenido. Es necesario además que se declare que el escrito presentado es inédito y se manifestará que se ceden los derechos.
- o) Distribuir los datos de las referencias bibliográficas de la siguiente manera:

FICHA DE LIBRO

Apellidos, nombre del autor. *Título del libro*. Lugar de edición: Editorial, año, número de páginas.

Ejemplos:

Foucault, Michel. *Las palabras y las cosas*. México: Siglo XXI, 1984, pp. 30-45.

Levine, Frances. "Economic perspectives on the Comanchero trade". En: Katherine A Spielmann (ed.). *Farmers, hunters and colonists*. Tucson, AZ: The University of Arizona Press, 1991, pp. 155-169.

FICHA DE REVISTA

Apellidos, nombre del autor. "Título del artículo". *Nombre de la revista*, número, volumen, fecha, número de páginas.

Ejemplos:

Conte, Amedeo G. "Regla constitutiva, condición, antinomia". *Nóesis*, núm. 18, vol. 9, enero-junio 1997, pp. 39-54.

Krotz, Esteban. "Utopía, asombro y alteridad: consideraciones metateóricas acerca de la investigación antropológica". *Estudios sociológicos*, núm. 14, vol. 5, mayo-agosto 1995, pp. 283-302.

CONTRIBUCIONES EN TEXTOS ELECTRÓNICOS, BASES DE DATOS Y PROGRAMAS INFORMÁTICOS

Responsable principal (de la contribución). "Título" [tipo de soporte]. En: Responsable principal (del documento principal). Título. Edición. Lugar de publicación: editor, fecha de publicación, fecha de actualización o revisión [fecha de consulta]**. Numeración y/o localización de la contribución dentro del documento fuente. Notas*. Disponibilidad y acceso**. Número normalizado*

Ejemplo:

Political and Religious Leaders Support Palestinian Sovereignty Over Jerusalem. IN Eye on the Negotiations [en línea]. Palestine Liberation Organization, Negotiations Affairs Department, 29 August 2000 [ref. de 15 agosto 2002]. Disponible en Web: <<http://www.nad-plo.org/eye/pol-jerusalem.html>>.