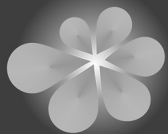
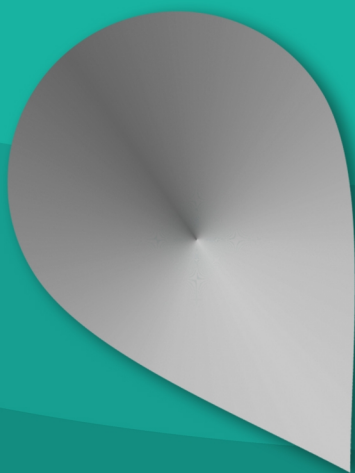


ACACIA



Academia de Ciencias
Administrativas A.C.



Ciencias Administrativas

Teoría y Praxis

ENERO-JUNIO 2020 Latindex 23192 NÚM. 1 AÑO 16

ISSN (Print): 2683-1457 ISSN (Online): 2683-1465

Ciencias Administrativas Teoría y Praxis

Directorio ACACIA

Dra. Mónica Lorena Sánchez Limón

Presidenta

Dr. Cesar Gurrola Ríos

Secretario

Dr. Alejandro Ibarra Yunez

Tesorero

Dra. María Luisa Saavedra García

Vicepresidenta de Capítulos

Dr. Sergio Madero Gómez

Vicepresidente de Comités

Dr. Arturo Briseño García

Responsable de Comité Editorial

Comité Editorial

Alejandro Ibarra Yúnez

Tecnológico de Monterrey, México

Edgar Ortíz Calisto

Universidad Nacional Autónoma de México

Eduardo Pablo

Minnesota State University, Estados Unidos

Francisco García

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

Harold Silva

Universidad del Norte, Colombia

Martha Ríos Manríquez

Universidad de Guanajuato, México

Milton Sousa

Universidad de Fortaleza, Brasil

Silvia Martin

California State University, Estados Unidos

Ciencias Administrativas Teoría y Praxis

Revista semestral arbitrada editada por la **Academia de Ciencias Administrativas, A.C.**

Campeche No.810, Fracc. Valle de Aguayo, Ciudad Victoria, Tamaulipas

Año 16 Enero-Junio 2020

Editor responsable de este número: Arturo Briseño García

Reserva de derechos: 04-2016-08181049100-102

ISSN: 2683-1457

Reserva de derechos electrónico: 04-2014-071117250000-203

ISSN electrónico: 2683-1465

Indexada al Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Latindex: Folio 23192

Las opiniones expresadas por los autores de los trabajos que se publican no necesariamente reflejan la postura del editor.

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos o imágenes de esta publicación sin previa autorización de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C.

Ciencias Administrativas

Teoría y Praxis

Academia de Ciencias Administrativas A.C. México

MIAR

Matriz de Información para el
Análisis de Revistas



REDIB

Red Iberoamericana
de Innovación y Conocimiento Científico

Google
Scholar

Sistema Regional de Información
en Línea para Revistas Científicas
de América Latina, el Caribe, España y Portugal

latindex

Comité Científico Arbitral

Alejandro Ibarra Yúnez

Tecnológico de Monterrey, México

Alfonso López Lira

*Universidad Autónoma de Nuevo León,
México*

Alicia de la Peña de León

*Universidad Autónoma de Coahuila,
México*

Álvaro Rafael Pedroza Zapata

*Instituto Tecnológico y de Estudios
Superiores de Occidente México*

Angélica Riveros Rosas

*Universidad Autónoma de México,
México*

Arcelia Toledo López

CIIDIR IPN Oaxaca, México

Begoña Prieto Moreno

Universidad de Burgos, España

Bernardo Amezcua Núñez

*Universidad Autónoma de Coahuila,
México*

Carmen Alcalá Álvarez

*Universidad Autónoma de Baja
California, México*

Carmen Berenice Ynzunza Cortés

*Universidad Tecnológica de Querétaro,
México*

César Gurrola Ríos

*Universidad Juárez del Estado de
Durango, México*

Constanza Bianchi

Universidad Adolfo Ibáñez, Chile

Consuelo García de la Torre

Tecnológico de Monterrey, México

Christian Bucio Pacheco

*Universidad Autónoma del Estado de
Morelos, México*

Eduardo Pablo

*Minnesota State University, Estados
Unidos*

Francisco Ernesto Navarrete Báez

*Universidad del Valle de Atemajac,
México*

Francisco García Fernández

*Universidad Autónoma de Tamaulipas,
México*

Francisco Gerardo Barroso Tanoira

Universidad Anáhuac Mayab, México

Harold Silva

Universidad del Norte, Colombia

Joaquín Pacheco Bonrostro

Universidad de Burgos, España

Juan Bautista Delgado García

Universidad de Burgos, España

Lorena Álvarez Castañón

Universidad de Guanajuato, México

María Luisa Saavedra García

*Universidad Nacional Autónoma de
México, México*

María Elena Camarena
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Mariana Zerón Félix
Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

Mario Enrique Vargas Sáenz
Universidad EAFIT, Colombia

Mario Jesús Aguilar Camacho
Universidad de Guanajuato, México

Milton Sousa
Universidad de Fortaleza, Brasil

Mónica Lorena Sánchez Limón
Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

Ramón Gerardo Recio Reyes
Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México

Rogelio Rivera Fernández
Universidad de Guadalajara, México

Rosana Meleán Romero
Universidad del Zulia, Venezuela

Ruth Noemí Ojeda López
Universidad Autónoma de Yucatán, México

Sergio Madero Gómez
Tecnológico de Monterrey, México

Silvia Martin
California State University, Estados Unidos

Virginia Guadalupe López Torres
Universidad Autónoma de Baja California

Yorberth Yanelly Montes de Oca Rojas
Universidad de Zulia, Venezuela

Comité Técnico

Arturo Briseño García
Editor

Juan Bernardo Amezcua Núñez
Editor Adjunto

Ana Luz Zorrilla del Castillo
Secretaria Técnica

Eduardo Arango Herrera
Indexaciones

Oswaldo García Mata
Indexaciones

José Alfredo Sánchez Aldape
Diseño Editorial

Luis Alfredo Sánchez Ahumada
Tecnologías de Información

Carta de la Presidencia.

Estimados investigadores y afiliados a la Academia de Ciencias Administrativas, A.C.

Con un deseo especial de que en estos tiempos de contingencia se encuentren con salud, a nombre del Consejo Directivo Nacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA), comparto con satisfacción los avances académicos, de investigación y vinculación que se han logrado.

Poco después de que inició este 2020 mientras trabajábamos arduamente en dar consecución a los objetivos planteados desde inicio de esta gestión, tuvo lugar un hecho sin precedentes para nuestra sociedad, en el primer trimestre del año fue declarada por la Organización Mundial de la Salud, la pandemia de coronavirus COVID-19, siendo la crisis de salud global que afectó a todos los sectores, que ha requerido esfuerzos grupales e individuales para prevenir contagios; ACACIA no ha sido la excepción y portal motivo el Comité Ejecutivo en Coordinación con el comité Organizador, determinó posponer el XXIV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (ACACIA, A.C.) programado para Septiembre de 2020, en el Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional Unidad Oaxaca (CIIDIR Oaxaca) del Instituto Politécnico Nacional, que nos recibirá en Abril de 2021.

Así mismo, como prueba de la asimilación de la nueva normalidad y en un enfoque de análisis del impacto de los acontecimientos actuales en las ciencias sociales y administrativas, ACACIA realizará el X coloquio de posgrado y el III Encuentro de Jóvenes Investigadores que se celebran cada año, dentro del marco del Congreso anual de ACACIA, A.C. el día 7 de Septiembre del 2020, en *modalidad virtual*. Posteriormente en el mes de noviembre se llevará a cabo el XIV Simposio: Paradigmas Emergentes de las Ciencias Administrativas, bajo el tema “La investigación en Ciencias Administrativas ante el COVID-19”,

Antes de despedirme y como hemos acostumbrado presentar el logo de la Academia, el cual incluye los pétalos de la flor que simboliza a nuestra asociación; con gran satisfacción explicamos el quinto pétalo, representado por la **Revista Ciencias Administrativas. Teoría y Práxis** una revista joven con 16 años de existencia, de carácter internacional, no lucrativa, dedicada a la divulgación científica para académicos, docentes, investigadores y estudiantes en las áreas de las ciencias sociales a nivel superior, se edita de forma semestral. Cuenta con indexaciones en **Latindex** y **Google Scholar**, y orgullosamente durante este año ha incrementado sus índices de calidad al obtener los nuevos índices **REDIB Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico** y **MIAR Matriz de Información para el Análisis de Revistas** así como la incorporación de nuestra revista al **Sistema DOI** reflejando el compromiso y los valores de la asociación por cumplir la filosofía de excelencia y de mejora continua en cada proceso y actividad que realizamos de manera colaborativa para aportar a las ciencias administrativas. De esta forma, Con gusto presento el primer tomo de este año de la revista **Ciencias Administrativas. Teoría y Práxis** (CATyP) realizada por el Comité Editorial 2018-2021, correspondiente al volumen 16 del año 2020,

Con el deseo de que prevalezca el bienestar y la adaptación a la nueva normalidad, compartimos esta edición esperando que sea de gran utilidad para todos, reciban un cordial saludo de la gran familia ACACIA.

DRA. MÓNICA LORENA SÁNCHEZ LIMÓN.

Presidenta de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C.

2018-2021

Carta del Editor

Con este primer tomo del año 2020 de la revista Ciencias Administrativas Teoría y Praxis iniciamos editorialmente una nueva década que llega en momentos de cambios y retos no solo para la comunidad académica si no para todos los ámbitos en la sociedad. Es en este contexto de incertidumbre en que la ciencia juega un papel relevante para aportar conocimiento, estrategias y datos que ayuden a superar las crisis que afrontamos. En este sentido, los artículos seleccionados para este tomo fueron, en su gran mayoría, resultado de las mejores trabajos del Congreso Internacional en Ciencias Administrativas celebrado en 2019 en la Ciudad de San Luis Potosí. Estos trabajos fueron seleccionados para publicación por su calidad y evaluados con arbitraje doble ciego. Como resultado de este proceso, se presentan en este tomo ocho trabajos que contribuyen al conocimiento a las ciencias económico-administrativas en diversas áreas abarcando temas desde la perspectiva de Teoría de la Organización con los temas de la Adicción al Trabajo y el Clima Organizacional, temas sobre Asuntos Sociales en la Administración como Filantropía y Responsabilidad Social Empresarial y temas Metodológicos como Creación y Validación de Instrumentos. Es importante también resaltar las universidades de las cuales se generan los trabajos presentados en este tomo. Contamos con la participación de reconocidas universidades nacionales como la Universidad Anáhuac, la Universidad Autónoma de Chihuahua , la Universidad Intercultural de Sinaloa, la Universidad Autónoma de Aguascalientes, el Tecnológico de Monterrey campus CEM y EGADE, la Universidad Autónoma de Coahuila y la Universidad Veracruzana.

De esta forma, en este primer tomo 2020 presentamos ocho artículos que incorporan temas y métodos contemporáneos en las ciencias administrativas. Primeramente, se presenta el artículo **Capital psicológico como mediador entre adicción al trabajo y *burnout* en trabajadoras en la industria de maquila en Guanajuato**. El autor se enfoca en analizar la relación entre éstas tres variables resaltando la importancia de estudiar la fuerza laboral en condiciones de una mayor dinámica. Considerando una muestra de 451 trabajadoras los hallazgos de este estudio demuestran una mediación parcial del capital psicológico en la relación entre adicción y *burnout* contribuyendo al entendimiento de programas que desarrollen el capital psicológico en empresas de la industria maquiladora. En segundo lugar se presenta el artículo titulado **Diagnóstico de Clima-Organizacional-Gap para Determinar Condiciones Laborales e Influencia sobre Productividad en Corporativo-Hulero en Chihuahua, México**. Los autores estudian el fenómeno que viven muchas organizaciones donde el personal esta representado por múltiples generaciones. Utilizando un cuestionario aplicado a 36 empresas, los autores distinguen la valoración de los elementos de compensación por generación. El estudio concluye con recomendaciones para las organizaciones en su diseño de compensaciones generacional.

El tercer artículo en este tomo presenta el trabajo titulado **La relación de la gestión del conocimiento (GC) y la cultura organizacional (CO): Una revisión teórica**. Los autores sintetizan los factores que facilitan la gestión del conocimiento así como definen las barreras que limitan dicha cognición al interior de la organización, abordando la generación del conocimiento desde la perspectiva de la cultura organizacional y cómo incide en la competitividad de las organizaciones. Por medio de una revisión sistemática se sugiere que futuros estudios consideren dichos constructos, y su relación puede enfocarse en economías emergentes por medio de estudios comparativos a través de métodos de observación mixtos.

Como cuarto artículo, presentamos el trabajo titulado **Confiabilidad y Validez de las 5 Categorías del Cuestionario NOM-035 de 72 ítems**. Los autores evalúan la confiabilidad y validez de las 5 categorías del cuestionario NOM-035. Con base a una muestra de 1,247 trabajadores se confirma que las 5 categorías

no satisfacen los criterios de validez del constructo por lo que se recomienda realizar una revisión de la conceptualización teórica de los Factores Psicosociales involucrados así como del diseño del cuestionario. Continuando con los temas metodológicos, como quinto trabajo se presenta el tema **Development of a Comprehensive Financial Literacy Scale**. Los autores desarrollan una escala integral que mide la educación financiera tomando como base escalas relacionadas con la administración del dinero sugerido en la literatura. Con una muestra de 172 participantes, se desarrolló un modelo de ecuaciones estructurales en donde se relacionan los constructos no observados con las variables observadas, siendo validada por medio de un análisis divergente así como convergente.

Los siguientes dos artículos abordan temas éticos y legales. En relación al tema ético, se presenta el trabajo titulado **Una crítica a la propuesta de Estado abierto**, el autor propone una reflexión sobre las teorías clásicas las cuales giran en torno al Estado y de esta manera definir lo que se considera como un Gobierno Abierto. Tomando en cuenta dicha reflexión, el autor sugiere la existencia de una confusión teórica el igualar al Estado y el Gobierno como una misma unidad de análisis tanto en la filosofía política, la ciencia política así como en la ciencia administrativa política. Continuando con la temática legal, se presenta el trabajo titulado **Las Responsabilidades Administrativas en las Universidades Públicas Estatales en el Marco del Sistema Nacional Anticorrupción**. En este trabajo el autor identifica las acciones que las Universidades Públicas Estatales (UPEs) implementan en materia de responsabilidad para el fortalecimiento del combate a la corrupción. A través de un análisis cualitativo, se sugiere que dicha legislación no vulnera la autonomía universitaria, haciendo necesario el establecimiento de un concepto en la normatividad para identificar al servidor universitario sujeto a la Ley General de Responsabilidades Administrativas, así como el establecimiento de atribuciones en la legislación universitaria en materia de responsabilidades a los Órganos Internos de Control, de esta forma fortaleciendo desde su estructura para que este tema sea un referente en México.

Por último, en este tomo se presenta el trabajo **Un vistazo a la filantropía contemporánea: El caso de The Giving Pledge**. El autor examina las causas por las cuales algunas de las familias más adineradas del mundo donan al menos la mitad de sus fortunas a diversas causas y de qué forma se alinean a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por medio de una metodología mixta, se identifican que aquellas metas relativamente sencillas de lograr como la educación, la salud y la preservación de la herencia cultural, tienen un mayor interés, lo cual es explicado por una aproximación tradicional y constructiva en relación a la filantropía.

Esperando que estos trabajos sean de su interés, no resta más que agradecer nuevamente a nuestros autores y revisores por su constante trabajo hacia la revista y a nuestros lectores por su apoyo en la difusión de los contenidos que genera la revista **Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis**, les invito a que continúen explorando y citando nuestros trabajos tanto en este tomo como en los anteriores. Estamos comprometidos con una mejora continua en los procesos internos de la revista así como el incremento de la visibilidad de sus contenidos a través de mayores indexaciones.

Dr. Arturo Briseño García
Editor

Índice

Capital psicológico como mediador entre adicción al trabajo y burnout en trabajadoras en la industria de maquila en Guanajuato / *Psychological capital as mediator among work addiction and burnout in women workers in the maquila industry in Guanajuato.*

Dr. Carlos Gabriel Colín Flores

..... 11

Diagnóstico de clima-organizacional-gap para determinar condiciones laborales e influencia sobre productividad en corporativo-hulero en Chihuahua, México / *Gap-organizational-climate diagnosis to determine labor conditions and influence on productivity in corporate-hulero in Chihuahua, Mexico.*

Dr. Oscar Alejandro Viramontes-Olivas Dra. Carmen Romelia Morales-Flores

Dr. Ernesto Guerra-García

..... 30

La relación de la gestión del conocimiento (GC) y la cultura organizacional / *The relationship of knowledge management (KM) and organizational culture (OC): A theoretical review*

MA. José Guadalupe Magdaleno Elizondo

Dr. Ismael Manuel Rodríguez Herrera

..... 46

Confiabilidad y validez de las 5 categorías del cuestionario NOM-035 de 72 ítems /
Reliability and validity of the 5 categories and 72 items NOM-035 survey.

Dr. Herman Frank Littlewood-Zimmerman

Dr. Jesús Felipe Uribe Prado

Lic. Miguel Ángel Gurrola Rodríguez

.....72

Development of a comprehensive financial literacy scale / Desarrollo de una escala
integral de educación financiera

Lic. Nuria Patricia, Rojas-Vargas

MF. Julio César, Vega-Mendez

.....86

Una crítica a la propuesta de estado abierto / A criticism of the open state proposal

Dr. Juan Carlos Centeno Maldonado

.....111

Las responsabilidades administrativas en las universidades públicas estatales en
el marco del sistema nacional anticorrupción / The administrative responsibilities in
the state public universities in the framework of the national anticorruption system.

Dra. Alicia Eguía Casis

.....124

A sneak peek into contemporary philanthropy: The case of The Giving Pledge /
Un vistazo a la filantropía contemporánea: El caso de The Giving Pledge

MA. María Lucila Osorio Andrade

.....141

Capital psicológico como mediador entre adicción al trabajo y burnout en trabajadoras en la industria de maquila en Guanajuato

Psychological capital as mediator among work addiction and burnout in women workers in the maquila industry in Guanajuato

Carlos Gabriel Colín Flores¹

Resumen

El objetivo de este estudio está orientado hacia el entendimiento de las relaciones que existen entre la adicción al trabajo, el capital psicológico y el *burnout* en una muestra de trabajadoras mexicanas en la industria de maquila en Guanajuato, en el que se buscó identificar si el capital psicológico, media entre las otras dos variables. Para este propósito, se calcularon las correlaciones de Spearman entre las variables de estudio y posteriormente se efectuó un análisis de mediación teniendo como variable independiente a la adicción al trabajo, variable mediadora el capital psicológico y variable dependiente el constructo *burnout*. Para el estudio se integró una muestra de 451 de trabajadoras de la industria maquiladora en Guanajuato, México. Los hallazgos del estudio indican una correlación fuerte y positiva ($r = + 0.73$) entre la adicción al trabajo y el *burnout*; así como correlaciones fuertes y negativas entre la adicción al trabajo y el capital psicológico ($r = - 0.67$), por una parte, y entre el capital psicológico y el *burnout* ($r = - 0.62$) por otra. En cuanto al análisis de mediación, se pudo corroborar que el capital psicológico, media parcialmente entre la adicción al trabajo y cada dimensión del constructo *burnout*.

Palabras clave: *capital psicológico, adicción al trabajo, desgaste por trabajo.*

Abstract

The purpose of this study is to understand the relationship among work addiction, psychological capital and *burnout*, in a sample of woman mexican workers in the maquila industry in Guanajuato, identifying whether psychological capital, mediates the relationship between the other two variables. For this research, Spearman correlations between pairs of the studied variables were calculated. Subsequently, a mediation analysis was conducted, having work addiction as the independent variable, psychological capital as mediating variable, and *burnout* as dependent variable. A sample of 451 women workers in the maquila industry was integrated, in Guanajuato, México. The study findings show a strong and positive correlation between work addiction and *burnout* ($r = +0.73$), as well as strong a inverse correlation between work addiction and psychological capital and burnout ($r = -0.67$), on one hand, and between psychological capital and *burnout* ($r = -0.62$), on the other hand. Regarding the mediation analysis, the mediation of psychological capital between work addiction and burnout was partially confirmed.

Key words: *psychological capital, work addiction, burnout.*

Códigos JEL: I12, J28, J81

Artículo Recibido: 18 de Mayo de 2020
Artículo Aceptado: 13 de Junio de 2020

¹ Doctor en administración. Profesor-investigador de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac México, Campus Norte. E-mail: carlos.colinf08@anahuac.mx; carlos.colin01@gmail.com.

Introducción

En un entorno social y de negocios cada vez más dinámico, competitivo y en constante cambio, el mundo del trabajo se ha modificado de manera profunda. Por ello, se ha generado una fuerza laboral más dispuesta a invertir su energía para mantenerse activa y presente laboralmente. Por ejemplo, las áreas de capital humano en muchas empresas ofrecen, como alternativas de apoyo al trabajo, tecnología portable para laborar, horarios flexibles y la modalidad de trabajo a distancia (Molino, Bakker y Ghislieri, 2016).

Estos cambios han contribuido a que los empleados tengan mayor dificultad para desconectarse del trabajo (Huyghebaert, Fouquereau, Lahiani, Beltou, Gimenes y Gillet, 2016), y a que la frontera entre los ambientes casa-trabajo-vida personal, se pierda, lo que los lleva a destinarle más tiempo a trabajar que a las actividades personales y familiares (Colín, 2019; Moyer, Aziz y Wuensch, 2017).

Los efectos de la sobrecarga de trabajo se han manifestado en los colaboradores (Salanova, López-González, Llorens, del Líbano, Vicente-Herrero y Tomás-Salvá, 2016), quienes, como consecuencia, han tenido un desbalance en su salud física, incrementado el conflicto trabajo-familia y provocando como resultado, desgaste por exceso de trabajo, también conocido como "*burnout*" (Clark, Michel, Zhdanova, Pui y Baltes, 2016; Schaufeli, Bakker, Van der Heijden y Prins, 2009).

Varios estudios indican que los adictos al trabajo son propensos a caer en este desbalance y a ser víctimas del síndrome de *burnout* (Colín, 2019; Colín y Simón, 2014; Schaufeli *et al.*, 2009).

En este sentido, los colaboradores que exhiben tendencias adictivas al trabajo pueden percibir que el trabajo en casa y la conectividad de la que actualmente se goza -debido al acceso a internet y telefonía celular- pueden darles beneficios para seguir con su patrón de alta inversión de tiempo a actividades laborales y estar conectados permanentemente a ellas (Schaufeli *et al.*, 2009).

Sin embargo, la investigación realizada sobre este tema muestra lo contrario, la alta cantidad de tiempo dedicada al trabajo, sin duda alguna les acarrea a los trabajadores consecuencias que deterioran su bienestar físico y psicológico, además de que tiene un impacto negativo en el desempeño de las organizaciones, las relaciones personales y familiares (Andreassen, 2014; Caruso, 2006; Colín, 2019; Colín y Simón, 2014; Clark *et al.*, 2016).

Con base en los argumentos anteriores, resulta imperativo que se realicen estudios de investigación que lleven al entendimiento de las consecuencias de una alta inversión de tiempo laboral en los empleados y en las organizaciones, así como para comprender el proceso por el cual aparecen éstas.

El capital psicológico es la aplicación de las fortalezas del colaborador como recursos para afrontar las demandas laborales a las que se ve sometido (Luthans y Youssef, 2004; Seligman, 1998). Éste puede considerarse como un recurso positivo que pueden utilizar los trabajadores con comportamientos adictivos al trabajo para reducir los efectos indeseables, en particular el *burnout* (Luthans y Youssef, 2004).

Hay tres estudios -uno realizado en México, otro en China y uno más hecho en los Estados Unidos de América- que tratan sobre el efecto protector del capital psicológico, como recurso positivo, sobre el *burnout* en colaboradores con tendencias adictivas al trabajo (Colín, 2019; Moyer *et al.*, 2017; Y. Wang, Liu, J. Wang, y L. Wang, 2012), por lo que resulta relevante profundizar en investigaciones sobre este aspecto, sobre todo para el entorno de negocios mexicano.

El objetivo de este estudio está orientado hacia el entendimiento de las relaciones que existen entre la adicción al trabajo, el capital psicológico y el *burnout*, además de identificar si el capital psicológico puede mediar la relación entre la adicción al trabajo y el *burnout*. En una muestra de trabajadoras de la industria maquiladora que se ubica en el estado de Guanajuato en México.

Marco teórico

Adicción al trabajo

La adicción al trabajo ha sido definida por Oates (1971) como “una irresistible e incontrolable necesidad de trabajar de forma incesante que es tan fuerte que interfiere con una o más funciones de la vida de las personas” (p. 9).

Estudios realizados por Spence y Robbins (1992) han planteado que la adicción al trabajo es un síndrome, “en el cual, los adictos al trabajo demuestran un alto nivel de involucramiento en el trabajo, un impulso a trabajar potenciado por presiones internas en el individuo y bajo nivel de disfrute en el trabajo” (p. 162). Estas tres facetas estructuran los componentes comportamental, cognitivo y afectivo del síndrome que enmascara, al decir de Spence y Robbins, la triada del adicto al trabajo y sus consecuencias negativas para la persona.

Los adictos al trabajo no solamente trabajan muchas horas en horarios extensos, sino que también lo hacen arduamente, más allá de lo que puede esperarse de un colaborador promedio y esta indulgencia excesiva en la actividad laboral es, a menudo, a expensas de otras actividades de la persona (Clark *et al.*, 2016; Colín, 2019; Colín y Simón, 2014; Schaufeli *et al.*, 2009).

De acuerdo con varios autores, los adictos al trabajo, de forma sorprendente, no están motivados por el aspecto financiero o los requerimientos de la actividad laboral, sino más bien por una presión interna que le transmite al colaborador, a manera de una obsesión, la necesidad de estar trabajando y no hacerlo le produce una sensación de culpa o ansiedad (Clark *et al.*, 2016; Colín y Simón, 2014; Schaufeli *et al.*, 2009; Spence y Robbins, 1992).

Esta teoría de adicción al trabajo propone que el logro del placer en las personas adictas al trabajo deriva de su obsesión relacionada a la actividad laboral por sobre todas las cosas, por lo que es un constructo negativo para la persona, ya que le causa afectaciones, que se generan porque el individuo descuida los aspectos de su vida que no involucran al trabajo, y siente ansiedad cuando no está laborando, lo que causa una falta de disfrute de sus experiencias personales y a su vez una falta de satisfacción en su experiencia al trabajar, porque, para ella, la actividad laboral nunca es suficiente y nunca está lo bien que espera, pues siempre hay algo que mejorar -debido a su comportamiento perfeccionista-. Con ello, la salud física y psicológica de la persona adicta al trabajo puede verse afectada, sus recursos personales desgastarse por el estrés ocasionado por las largas jornadas de trabajo y sus relaciones personales, afectarse (Azziz y Zikcar, 2006; Clark *et al.*, 2016; Ng, Sorensen y Feldman, 2007; Schaufeli *et al.*, 2009; Van Beek, Taris y Schaufeli, 2011).

Por otra parte, se pueden manifestar tendencias adictivas al trabajo en los colaboradores, como respuesta a ambientes de trabajo caracterizados por altas demandas laborales, incluso si ellos no son necesariamente adictos al trabajo (Clark *et al.*, 2016). Por ejemplo, hay varios indicadores relacionados con esta situación para los colaboradores, tales como laborar muchas horas o llevar trabajo a casa y la conexión o disponibilidad permanente con el uso de tecnología para el trabajo a distancia (Mazzetti, Schaufeli y Guglielmi, 2014).

Por lo que hay organizaciones que fomentan tendencias adictivas en los colaboradores mediante su cultura laboral que premia esta conexión laboral permanente con reconocimiento público a este tipo de comportamiento, promociones o premios económicos (Mazzetti *et al.*, 2014)

Hay profesiones que tienen mayor riesgo de adicción al trabajo, tal y como lo indican Taris, Van Beek y Schaufeli (2012) en los resultados de su investigación, en la que encontraron para un estudio realizado en Europa que hay actividades profesionales que pueden desarrollar con mayor facilidad adicción al trabajo como son: profesores, contadores, consultores, gerentes, médicos y enfermeras.

Capital psicológico

Luthans y Youssef (2004) introdujeron el concepto de comportamiento organizacional positivo que “consiste en aplicar positivamente los recursos humanos, orientando a éstos hacia el empleo de su capacidad psicológica y el potenciamiento de sus fortalezas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas para mejorar el desempeño de los colaboradores en el lugar de trabajo” (p. 164).

Como parte de sus investigaciones sobre el comportamiento organizacional positivo, Luthans y Youssef (2004) definieron al capital psicológico “como la aplicación de la capacidad psicológica positiva y de las fortalezas del colaborador como recursos para afrontar las demandas laborales a las que se ve sometido y que éste se encuentra integrado por cuatro dimensiones: la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia” (p. 165).

El primer elemento del capital psicológico, la autoeficacia, se refiere a la confianza que tiene una persona en su habilidad para ser exitoso, mediante el uso de la automotivación, los recursos cognitivos y la ejecución de cursos de acción (Luthans y Youssef, 2004).

Por otra parte, la esperanza ha sido definida por Snyder, Sympson, Ybasco, Borders, Babyak y Higgins (1996) como “un conjunto de aspectos cognitivos que comprenden la voluntad de éxito - determinación personal enfocada hacia el cumplimiento de metas-, proyección y redireccionamiento de metas -planes establecidos para conseguir metas-” (p. 323). Este concepto lo incorporan Luthans y Youssef (2004) como parte del constructo de capital psicológico.

El optimismo está basado en el trabajo de Seligman (1998) y refleja las expectativas de manejar resultados positivos (Luthans y Youssef, 2004).

Finalmente, la resiliencia “se refiere a la habilidad para superar el conflicto, la incertidumbre, adversidad o falla y refleja la capacidad de adaptarse a las demandas estresantes de la vida y salir adelante” (Luthans y Youssef, 2004) (p. 165).

Se ha descubierto que el capital psicológico está correlacionado positivamente con el soporte social, así como con el desempeño y el engagement laborales (Newman, Ucbasaran, Zhu y Hirst, 2014).

Los individuos con altos niveles de capital psicológico tienen expectativas positivas, confían en sus habilidades, incrementan sus esfuerzos y alcanzan altos niveles de satisfacción laboral (Avey, Reichard, Luthans y Mhatre, 2011; Newman *et al.*, 2014).

Pfeffer (1998) indica en su libro *The Human Equation*, que ha encontrado en sus investigaciones en compañías como Southwest, General Electric, Microsoft y otras muchas más de tamaño grande, mediano y pequeño, que el capital psicológico se relaciona de forma inversa con constructos con connotaciones negativas como son el estrés laboral, sentimientos de inequidad, incertidumbre con el empleo y conflicto trabajo-familia, lo que sugiere que pudiera tener un carácter de recurso protector ante estos elementos.

Burnout

Muchos investigadores conceptualizan el fenómeno de *burnout* como un síndrome psicológico (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001) y es frecuentemente considerado como un resultado del estrés cotidiano que encara una persona después de algún tiempo de realizar su actividad laboral (Shirom, 2011).

La exposición de un colaborador al estrés cotidiano en el trabajo trae como resultado un deterioro gradual de los recursos de energía intrínseca de un individuo y las consecuencias de éste incluyen un desgaste emocional, fatiga física y debilitamiento cognitivo (Shirom, 2011).

Maslach y colaboradores (2001) indican que, considerando el alto nivel de involucramiento y el estrés asociado que implica la adicción al trabajo, no sorprende que ésta se encuentre relacionada con el *burnout*. Además, identifican tres dimensiones clave que integran este constructo: el desgaste emocional, despersonalización y reducción de la eficacia personal.

Para ellos, el desgaste emocional es el componente de estrés en el síndrome y representa los sentimientos de agotamiento de los recursos físicos y emocionales del individuo. La despersonalización es el componente interpersonal del síndrome y refleja una respuesta negativa o excesivamente distante del individuo sobre varios aspectos del trabajo - otros empleados, colaboradores, clientes-. Finalmente, la reducción de la eficacia personal corresponde a la dimensión de la autoevaluación y se refiere a los sentimientos de incompetencia sobre la actividad laboral que se presentan con el síndrome.

A la vez, Maslach y colaboradores (2001) señalan que el síndrome de *burnout* se ha vinculado con algunos aspectos negativos como son: el incremento de ausencias por enfermedad -con certificación médica-, comportamientos organizacionales anormales o renunciadas al trabajo (abandono). Los empleados víctimas del *burnout* que no dejan su organización y permanecen en ella aportan a la empresa una baja productividad, baja efectividad en su trabajo y baja satisfacción laboral (Landsbergis, Schnall, Belkic, Baker, Schwartz y Pickering, 2011; Shirom, 2011).

Adicción al trabajo, capital psicológico y *burnout*

La relación entre la adicción al trabajo y capital psicológico ha sido poco explorada (Lanzo, Aziz y Wuensch, 2016) y de los cuatro factores individuales que comprenden el capital psicológico, solo la autoeficacia ha sido examinada individualmente en relación con la adicción al trabajo (Clark *et al.*, 2016).

A pesar de la falta de investigación, los componentes del capital psicológico sugieren un patrón opuesto al que sigue la adicción al trabajo, por lo que puede pensarse en que hay una relación inversa entre el capital psicológico y la adicción al trabajo (Moyer *et al.*, 2017).

Cheung, C. S. Tang y S. Tang (2011) encontraron que la adicción al trabajo tiene una fuerte relación positiva con el *burnout* y a su vez que los individuos con alto capital psicológico experimentan escasos síntomas de *burnout*, lo que apoya el pensamiento de Moyer y colaboradores (2017) sobre la relación inversa entre adicción al trabajo y capital psicológico.

Por su parte Colin (2019) encontró en un estudio realizado en la Ciudad de México, en un grupo de colaboradores con profesiones que presentan tendencias adictivas al trabajo, que el capital psicológico puede mediar parcialmente entre la adicción al trabajo y el *burnout*.

Adicción al trabajo y *burnout*

Las tendencias de adicción al trabajo de los colaboradores contribuyen de manera importante a que desarrollen el síndrome de *burnout* (Maslach, 1986).

El razonamiento que apoya a esta idea procede de la teoría de la conservación de recursos, que indica que un individuo busca tanto adquirir como mantener sus recursos -por ejemplo, objetos, energías, características personales y condiciones que faciliten alguna habilidad para conseguir las metas deseadas- (Maslach, 1986; Shirom, 2011). En línea con lo anterior, cuando una persona pierde o experimenta alguna amenaza de perder sus recursos, esta condición le causa estrés y eventualmente este desencadena el *burnout* (Maslach, 1986; Shirom, 2011).

Los adictos al trabajo invierten una cantidad muy importante de sus recursos como son el tiempo y energía en sus labores, además, de que piensan compulsivamente en su trabajo, lo que reduce su habilidad

para desconectarse de él generándoles estrés. De igual manera, el consumo de tiempo reduce su participación en actividades de recuperación, lo que les arroja muchas consecuencias negativas como el incremento del conflicto trabajo-familia y una baja satisfacción con su vida (Clark *et al.*, 2016), agotando sus recursos, lo que, a su vez, termina por provocar una condición de *burnout* (Schaufeli, *et al.*, 2009).

Capital psicológico y *burnout*

El capital psicológico como un recurso personal positivo, es una habilidad que beneficia al colaborador para el alcance de sus metas (Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007). Además de acuerdo con la teoría de conservación de recursos, un individuo con un alto capital psicológico debe estar mejor equipado para combatir las restricciones relacionadas con la pérdida de recursos (Maslach, 1986; Shirom, 2011).

De acuerdo con Hobfoll y Shirom (2000), los individuos con una gran cantidad de recursos personales pueden ser menos afectados por la pérdida de recursos y así quedar protegidos.

Las características protectoras de los componentes individuales del capital psicológico han sido planteadas en la literatura. Por ejemplo, Bandura (1997) indica que los individuos con altos niveles de autoeficacia muestran bajos niveles de *burnout*. Esto porque cuando se enfrentan con las demandas y el estrés laboral, los individuos equipados con autoeficacia pueden tener una sensación de confianza en sus competencias para aplicar sus recursos cognitivos y ejecutar las acciones que son necesarias para calmar la presión a la que se ven sujetos.

Por otra parte, las características individuales como ser optimista pueden dar un mejor equipamiento a los colaboradores para manejar el estrés o presión a la que pueden estar sometidos por sus actividades cotidianas, ya que estos trabajadores optimistas cuentan con una habilidad para abordar positivamente las situaciones experimentadas (Mensah y Amponsah-Tawiah, 2016). Hallazgos similares hacen eco en la investigación sobre la resiliencia (Avey, Luthans y Jensen, 2009).

Mensah y Amponsah-Tawiah (2016) examinaron cada componente individual de capital psicológico como factor mediador en la relación entre estrés ocupacional y bienestar psicológico, y los resultados confirmaron que cada uno de estos componentes individuales mediaban esta relación.

En cuanto al *burnout*, los resultados de estudios realizados a profesores a nivel de estudios profesionales en China encontraron que el capital psicológico se relacionaba negativamente con todas las dimensiones del *burnout* y, que los profesores con alto nivel de capital psicológico estaban mejor habilitados para lidiar con el estrés en el lugar de trabajo y eran menos proclives a experimentar *burnout* (Cheung, *et al.*, 2011; Y. Wang, *et al.*, 2012).

Moyer y colaboradores (2017) indican que es factible que el capital psicológico tenga una cualidad protectora sobre el *burnout* para los colaboradores que desarrollen este recurso, esto con base en las observaciones empíricas de Cheung y colaboradores (2011), Mensah y Amponsah-Tawiah (2016) y Y. Wang y colaboradores (2012), así como en lo indicado en la teoría de la conservación de recursos (Maslach, 1986; Shirom, 2011).

Hipótesis

En vista de que el capital psicológico es justamente un nuevo constructo, la investigación realizada en asociación con el *burnout* y la adicción al trabajo, es escasa, se ha encontrado solamente un estudio sobre el tema en México (Colín, 2019) y un par de investigaciones en los Estados Unidos de América y China (Cheung, *et al.*, 2011; Lanzo *et al.*, 2016; Moyer *et al.*, 2017; Y. Wang *et al.*, 2012). No obstante, estos constructos y sus componentes individuales han sido investigados de manera independiente y sus

resultados son tema de interés para la gestión organizacional y del talento humano (Avey *et al.*, 2009; Clark *et al.*, 2016; Maslach, 1986; Shirom, 2011; Mensah y Amponsah-Tawiah, 2016; Moyer *et al.*, 2017).

Así que, en este estudio, se plantean dos hipótesis. En la primera, se busca comprobar la relación inversa del capital psicológico con la adicción al trabajo y el *burnout*, que ha sido encontrada previamente en China, Estados Unidos de América y México. En este caso, para una muestra de colaboradoras mexicanas que trabajan en empresas de la industria maquiladora en Guanajuato, México. En la segunda, se pretende entender si el capital psicológico como recurso positivo puede mediar la relación entre la adicción al trabajo y el *burnout* para reducir sus consecuencias negativas. Por ello se plantea las siguientes hipótesis específicas:

H1a. La adicción al trabajo presenta una relación positiva y estadísticamente significativa con cada componente individual del *burnout* (desgaste emocional, despersonalización y reducción de la eficacia personal).

H1b: El capital psicológico muestra una relación inversa y estadísticamente significativa con cada síntoma individual del *burnout* (desgaste emocional, despersonalización y reducción de la eficacia personal).

H1c: La adicción al trabajo tiene una relación inversa y estadísticamente significativa con el capital psicológico.

H2a. La relación entre adicción al trabajo y desgaste emocional puede ser mediada por el capital psicológico.

H2b. La relación entre la adicción al trabajo y la despersonalización puede ser mediada por el capital psicológico.

H2c: la relación entre la adicción al trabajo y reducción de la eficacia personal puede ser mediada por el capital psicológico.

Metodología

Este estudio es del tipo no experimental, *ex post facto*, transeccional de carácter descriptivo y explicativo.

Muestra

La muestra de participantes fue seleccionada en el corredor de empresas maquiladoras ubicado en la carretera Celaya – San Miguel de Allende, en el estado de Guanajuato, México -cerca del poblado Juventino Rosas, en el estado de Guanajuato, México-.

La muestra fue por conveniencia, en la que se entrevistó a mujeres que trabajan en empresas maquiladoras y que tuvieran al menos un año en el empleo actual.

Participaron 451 trabajadoras de empresas maquiladoras en este estudio. La muestra estuvo integrada por: 451 mujeres. El rango de edad fue de 19 a 47 años -Media (M) = 34.2; Desviación estándar (DE) = 15.1-.

Con fines descriptivos y como marco de referencia para la muestra estudiada se indica el nivel de educación: posgrado, 13%; profesional, 47%; técnico-bachillerato, 31% y otro, 9%. Los años de experiencia laboral de los participantes, van de un año, hasta 23 años -M= 2.2; DE= 1.7-. Las horas trabajadas por semana van de 48 a 68 horas -M= 52.9; DE= 4.8-.

Aplicación del cuestionario

Se contrató a un grupo de encuestadores a quienes se les dio capacitación para aplicar el cuestionario al grupo objetivo de estudio mediante el uso de tabletas electrónicas. Los encuestadores, aplicaron el cuestionario a la salida de las empresas del corredor industrial ubicado en la carretera Celaya- San Miguel de Allende.

Se les pidió a los encuestadores que aplicaran los cuestionarios de datos generales, adicción al trabajo, *burnout* y capital psicológico. Al final se obtuvo 451 cuestionarios útiles, lo que dio una efectividad del 69.5% de la muestra.

Instrumentos de medición

Adicción al trabajo

La adicción al trabajo fue medida utilizando la versión de 10 ítems de la Dutch Work Addiction Scale (DUWAS) en español (Del Libano, Llorens, Salanova y Schaufeli, 2010) y que fue validada para ejecutivos mexicanos por Colín y Simón (2014).

La escala DUWAS investiga el sentir de los participantes, con relación a su trabajo, y refleja dos componentes de adicción al trabajo: trabajar compulsivamente (TC) y trabajar excesivamente (TE). Un ejemplo de los ítems es el siguiente: "siento que hay algo en mi interior que me impulsa a trabajar incesantemente" (TC) y "generalmente estoy ocupado y tengo muchos asuntos entre manos" (TE). Las respuestas se dan en una escala de frecuencia subjetiva de cinco puntos que van de 1 "nunca o casi nunca" a 5 "siempre o casi siempre". Mayores puntuaciones muestran mayores niveles de adicción al trabajo.

La consistencia interna fue medida para este estudio con un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.90 y el análisis factorial ejecutado mediante el método de componentes principales con rotación varimax, aportó dos factores: trabajar excesivamente y trabajar compulsivamente. Ambos explicaron el 77% de la varianza.

La prueba de factor único generó una varianza común del 12% -si hubiera algún problema de varianza asociada al método, el factor debería explicar el 50% o más de la varianza como indican P. Podsakoff, Mackenzie, Lee, y N. Podsakoff (2003).

Capital psicológico

El capital psicológico fue medido empleando el cuestionario de Luthans *et al.* (2007) que consta de 24 ítems y mide las cuatro dimensiones del constructo, en su versión en español, validada por Azanza, Domínguez, Moriano y Molero (2014). En este estudio el interés fue medir el capital psicológico como constructo y no las dimensiones en particular, aunque para ello se aplicó el cuestionario como lo presentan los autores con sus cuatro dimensiones.

Se empleó una escala tipo Likert para captar las respuestas, que va de muy en desacuerdo "1" a muy de acuerdo "6".

Para cada una de las cuatro dimensiones se evaluó seis ítems.

En el caso de la autoeficacia, se muestra un ejemplo de los ítems: "me siento seguro analizando un problema a largo plazo para encontrar una solución". Para la esperanza, un ejemplo de los ítems es: "hay muchas formas de darle la vuelta a cualquier problema". Para la dimensión de optimismo, un ejemplo de los ítems es: "en lo que respecta a mi trabajo, siempre veo el lado bueno de las cosas" y, finalmente para

evaluar a la resiliencia, un ejemplo de los ítems es: "puedo superar las épocas laborales difíciles porque ya me he enfrentado antes a las dificultades".

La consistencia interna para el constructo del capital psicológico medido con el coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.86 y el análisis factorial realizado mediante el método de componentes principales con rotación varimax, aportó cuatro factores: autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia, los cuales explicaron el 81% de la varianza.

La prueba de factor único generó una varianza del 19%, lo que parece indicar que no hay un problema de varianza asociado al método (P. Podsakoff *et al.*, 2003).

Burnout

El *burnout*, se midió con la escala Maslach y Jackson (1981), en su versión en español y que consta de 22 ítems. Los entrevistados fueron cuestionados en relación con cada afirmación del cuestionario, a la cual debían contestar empleando una escala de frecuencia subjetiva que va de "0" nunca a "6" todos los días.

En esta escala, se evalúa tres dimensiones: desgaste emocional, despersonalización y reducción de la eficacia personal. A continuación, se muestra ejemplos de los ítems para cada factor. Desgaste emocional con nueve ítems, por ejemplo: "me siento emocionalmente agotado por mi trabajo". En el caso de despersonalización la escala está compuesta por cinco ítems, por ejemplo: "siento que me he hecho más duro al tratar a los colaboradores". La escala de la eficacia personal está integrada por ocho ítems, por ejemplo: "siento que puedo entender fácilmente a los colaboradores".

La consistencia interna para este estudio medida con el coeficiente alfa de Cronbach fue: *burnout*, 0.82; desgaste emocional, 0.85; despersonalización, 0.86 y reducción de la eficacia personal, 0.91 y el análisis factorial realizado mediante el método de componentes principales con rotación varimax, arrojó tres factores: desgaste personal, despersonalización y reducción de la eficacia personal. Los factores explican el 74% de la varianza.

La prueba de factor único mostró una varianza común del 17%, lo que parece indicar que no hay un problema de varianza asociado al método (P. Podsakoff *et al.*, 2003)

Análisis de datos

Se empleó el coeficiente de correlación de Spearman para examinar la relación entre las variables.

La hipótesis relativa a los efectos directos y la mediación de las variables fueron probadas mediante el proceso de análisis condicional basado en el análisis de regresión de mínimos cuadrados, empleando la técnica de bootstrapping -remuestreo-, un procedimiento de remuestreo no paramétrico que no asume normalidad y que involucra la extracción de varios miles de submuestras (10,000 en este caso) de la colección de datos. A través del bootstrapping, los efectos de la distribución son aproximados empíricamente y son empleados para calcular intervalos de confianza.

Los modelos analizados en este estudio corresponden al modelo conceptual de la plantilla número 4 de Hayes y para ello se empleó el software SPSS versión 20 y la macro PROCESS (Hayes, 2017).

Análisis de resultados

Se presentan los resultados de las correlaciones bivariadas de Spearman entre las variables de estudio y para clasificar la intensidad de la correlación se empleó la recomendación de los puntos de corte

de Black (2011) – con base en el coeficiente de Spearman la correlación fuerte, con un coeficiente mayor a 0.6; moderada de 0.4 a 0.6 y baja, menor a 0.4-

La tabla 1 muestra las correlaciones bivariadas de Spearman entre las variables de estudio. En ella, se aprecia que la variable adicción al trabajo tiene una correlación fuerte y positiva con las variables *burnout* $r= 0.73, p < 0.001$, IC al 95% (0.68, 0.77); desgaste emocional $r= 0.78, p < 0.001$, IC al 95% (0.74, 0.82) y una correlación fuerte y positiva con las variables despersonalización $r= 0.69, p < 0.001$, IC al 95% (0.63, 0.74) y la variable reducción de la eficacia personal $r= 0.58, p < 0.001$, IC al 95% (0.54, 0.63).

Por otro lado, la variable capital psicológico presenta una correlación fuerte y negativa con las variables desgaste emocional $r= -0.67, p < 0.001$, IC al 95% (-0.72, -0.64), despersonalización $r= -0.64, p < 0.001$, IC al 95% (-0.69, -0.59) y moderada y negativa con la reducción de la eficacia personal $r= -0.56, p < 0.001$, IC al 95% (-0.60, -0.52).

En cuanto a la relación entre adicción al trabajo y capital psicológico, esta muestra una correlación fuerte y negativa $r= -0.65, p < 0.001$, IC al 95% (-0.69, -0.59).

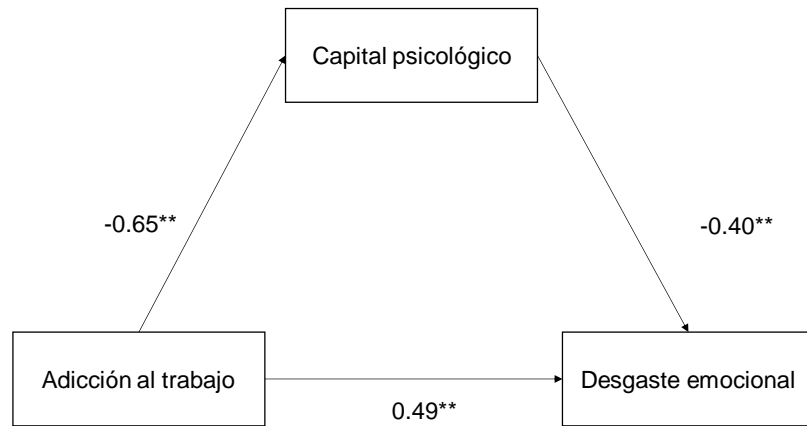
Tabla 1

Estadísticos descriptivos, correlaciones bivariadas de las variables estudiadas (N=451)

	Promedio Desviación		1	2	3	4	5	6
	(M)	Estándar (DE)						
1. Adicción al trabajo	3.58	0.69	1					
2. Capital Psicológico	2.59	0.71	-0.65 **	1				
3. <i>Burnout</i>	3.47	0.54	0.73 **	-0.62 **	1			
4. Desgaste emocional	3.35	0.55	0.78 **	-0.67 **	0.82 **	1		
5. Despersonalización	3.58	0.53	0.69 **	-0.64 **	0.77 **	0.80 **	1	
6. Reduccion de la eficacia perso	3.62	0.54	0.58 **	-0.56 **	0.71 **	0.61 **	0.57 **	1

** $p < 0.001$. * $p < 0.05$

El análisis de mediación se realizó empleando la macro PROCESS en SPSS versión 20 y los resultados pueden apreciarse en las figuras 1, 2 y 3.

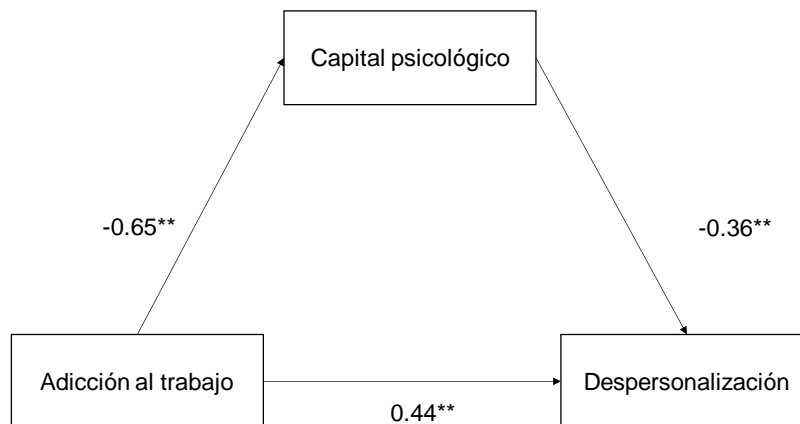


Nota: ** $p < 0.001$

Fuente. (Elaboración propia).

Figura 1. Efecto mediador del capital psicológico sobre el desgaste emocional en presencia de adicción al trabajo.

El efecto total de la adicción al trabajo sobre el desgaste emocional $r = 0.75$, se separó en el efecto directo 0.49 , $p < 0.001$, IC al 95% (0.43, 0.52) y el efecto indirecto 0.26 , $p < 0.001$, IC al 95% (0.21, 0.34). El 34.7% del efecto total corresponde al efecto indirecto.

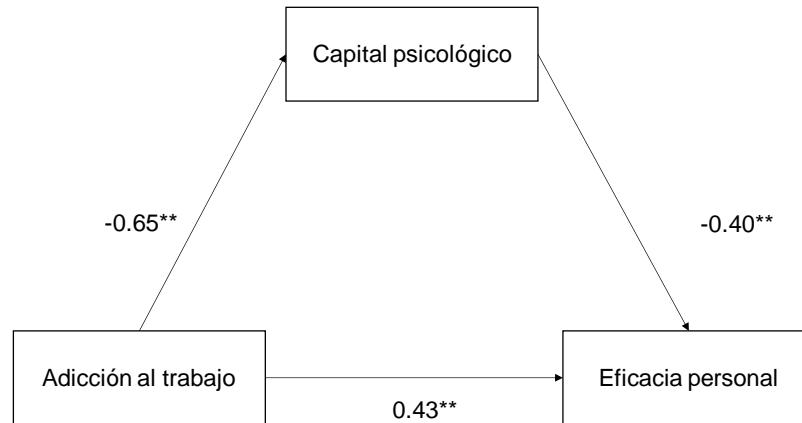


Nota: ** $p < 0.001$

Fuente. (Elaboración propia).

Figura 2. Efecto mediador del capital psicológico sobre la despersonalización en presencia de adicción al trabajo.

El efecto total de la adicción al trabajo sobre la despersonalización $r = 0.67$, se separó en el efecto directo 0.44 , $p < 0.001$, IC al 95% (0.39, 0.49) y el efecto indirecto 0.23 , $p < 0.001$, IC al 95% (0.17, 0.29). El 34.3% del efecto total corresponde al efecto indirecto.



Nota: $**p < 0.001$

Fuente. (Elaboración propia).

Figura 3. Efecto mediador del capital psicológico sobre la eficacia personal en presencia de adicción al trabajo.

El efecto total de la adicción al trabajo sobre la reducción de la eficacia personal $r = 0.69$, se separó en el efecto directo 0.43 , $p < 0.001$, IC al 95% (0.38, 0.47) y el efecto indirecto 0.26 , $p < 0.001$, IC al 95% (0.22, 0.29). El 37.7% del efecto total corresponde al efecto indirecto.

Los resultados muestran una mediación parcial del capital psicológico sobre las dimensiones del *burnout* en empleados con características adictivas al trabajo.

Conclusiones

Como ha sido indicado en la introducción de este trabajo, en tiempos recientes los colaboradores en las empresas han dedicado más tiempo a trabajar como consecuencia de varios aspectos, entre ellos el incremento en la competencia por puestos de trabajo y la reducción de personal por optimización de costos en los procesos de negocio; la incorporación de la tecnología que extiende la presencia del empleado a lugares más allá de la oficina o sitio físico de trabajo y con ello la exigencia de contar de manera permanente con su disponibilidad (Schaufeli, *et al.*, 2009; Ng *et al.*, 2007).

La sobrecarga de trabajo ha traído Indudablemente efectos adversos que han sido documentados ampliamente en la literatura, y éstos incluyen aspectos como conductas adictivas al trabajo, síndrome de adicción al trabajo, síndrome *burnout*, afectaciones a la salud y conflicto trabajo-familia (Cheung, *et al.*, 2011; Clark *et al.*, 2011; 2016; Colín, 2019; Maslach, 1986; Shirom, 2011).

Como estos efectos pueden afectar varios aspectos de la vida de los empleados, es conveniente que se realicen investigaciones para entender las consecuencias que tienen estas altas inversiones de tiempo en el trabajo y en particular las relaciones entre adicción al trabajo, capital psicológico, *burnout* y otras situaciones vinculadas con el estrés laboral (Clark *et al.*, 2016; Colín, 2019; Ng *et al.*, 2007).

Varios autores han indicado que los recursos positivos del empleado como pueden ser el capital psicológico o el *engagement* laboral, entre otros, pueden ayudar a cumplir con las tareas actuales de los colaboradores y sobrellevar las largas jornadas de trabajo y estrés que ocasionan (Cheung *et al.*, 2011; Lanzo *et al.*, 2016; Luthans y Youssef, 2004; Mensah y Amponsah-Tawiah, 2016; Moyer *et al.*, 2017; Seligman, 1998; Y. Wang *et al.*, 2012).

No obstante, los recursos positivos con los que cuenta el empleado son susceptibles de desgaste a lo largo del tiempo, debido al estrés al que está sometido el colaborador y en el largo plazo existe la posibilidad que experimente consecuencias negativas como el *burnout*, por lo que resulta importante entender el manejo de aspectos como el capital psicológico o el *engagement* laboral para proteger al trabajador (Luthans *et al.*, 2007).

La relación entre el capital psicológico y la adicción al trabajo no ha sido suficientemente estudiada. A pesar de ello, por hallazgos en estudios previos, se ha encontrado que el capital psicológico tiene una relación inversa con el *burnout* y éste último tiene a su vez una relación positiva con la adicción al trabajo, por lo que puede pensarse que el capital psicológico y la adicción al trabajo presentan una relación inversa (Cheung *et al.*, 2011; Clark *et al.*, 2016; Colín, 2019).

Al momento de realizar esta investigación, los únicos estudios encontrados en la literatura que exploran la relación entre la adicción al trabajo y el capital psicológico son los de Colín (2019), Lanzo *et al.* (2016) y Moyer *et al.* (2017), en los que se encontró una relación inversa entre estas dos variables.

En este estudio para colaboradoras mexicanas que trabajan en la industria maquiladora de Guanajuato, México, se obtuvo resultados similares a los encontrados en investigaciones previas.

Las colaboradoras que trabajan en la industria de maquila en Guanajuato que presentan tendencias adictivas al trabajo o con adicción al trabajo, mostraron una correlación positiva fuerte con el *burnout* y las variables que integran el constructo *burnout* y que son: el desgaste emocional, la despersonalización y la reducción en la eficacia personal, lo cual permite corroborar la H1a. Esto en la misma dirección que lo encontrado por Clark *et al.* (2016), Colín (2019) y por Schaufeli *et al.* (2009).

Adicionalmente, los resultados mostraron una correlación fuerte e inversa entre los constructos capital psicológico y *burnout*, además, con las variables que integran el constructo *burnout* -desgaste emocional, despersonalización y reducción en la eficacia personal-, lo que permite confirmar la H1b. En línea con lo encontrado en China por Cheung *et al.* (2011) y Y. Wang *et al.* (2012); en Ghana por Mensah y Amponsah-Tawiah (2016), en Estados Unidos de América por Moyer *et al.* (2017) y en México por Colín (2019).

En relación con la H1c, los resultados indicaron una relación fuerte e inversa entre los constructos adicción al trabajo y capital psicológico, por lo que se confirma la hipótesis, en concordancia con lo planteado por Cheung *et al.* (2011); Colín (2019) y Lanzo *et al.* (2016).

En cuanto al rol de mediación del capital psicológico entre el constructo de adicción al trabajo como variable independiente y las variables que integran el constructo *burnout* como variable dependiente -desgaste emocional, despersonalización y reducción en la eficacia personal-, los resultados indican una mediación parcial del capital psicológico -el efecto indirecto es superior al 30% del efecto total- entre la adicción al trabajo y las variables desgaste emocional, despersonalización y reducción de la eficacia personal -integrantes del constructo *burnout* -, lo que permite confirmar parcialmente H2a, H2b y H2c.

Esos resultados coinciden con lo encontrado por Colín (2019) y Moyer *et al.* (2017), en la que hay una mediación parcial de capital psicológico entre la adicción al trabajo y las variables desgaste emocional y despersonalización y reducción de la eficacia personal. En el caso de los estudios realizados por Colín (2019) y Moyer y colaboradores (2017), se encontró una mediación débil entre la adicción al trabajo y la reducción de la eficacia personal, que a su parecer puede explicarse por factores de premio recompensa

a los colaboradores, en los que se premia en el corto plazo por seguir comportamientos adictivos -aumentos de sueldo, bonos o promociones- que no impactan a la eficacia personal.

No obstante, en el largo plazo, existe la posibilidad de que estos estímulos temporales acaben siendo parte de la condición operativa del trabajo y dejen de ser percibidos como extraordinarios, trayendo como consecuencia *burnout*, por lo que para poder confirmar o descartar esta condición se requiere de un estudio longitudinal que evalúe esta condición como sugieren Moyer y colaboradores (2017).

En la investigación realizada para las trabajadoras de la industria maquiladora de Guanajuato, la moderación del capital psicológico sobre las variables adicción al trabajo y reducción de la eficacia personal, no mostró una moderación débil, situación que pudiera estar asociada a que su rol como jefas de familia, les impulsa a ser eficaces para cumplir con sus responsabilidades en el hogar, esta situación deberá corroborarse con estudios más profundos sobre el tema.

Aun cuando este estudio aportó hallazgos importantes sobre la relación entre adicción al trabajo, capital psicológico y *burnout*, así como sobre el papel mediador del capital psicológico entre la adicción al trabajo y *burnout* para una muestra de trabajadoras de la industria maquiladora en Guanajuato, México, hay algunas limitaciones en él, que deberán de replantearse para abrir líneas futuras de investigación.

Los resultados provienen de un estudio transeccional por lo que esta condición limita las conclusiones que pueden hacerse de él y no permite hacer inferencias causales, por lo que resultaría muy interesante proseguir con la investigación con estudios longitudinales que permitan hacer generalizaciones sobre los hallazgos.

Por otra parte, la muestra del estudio está sesgada intencionalmente a mujeres trabajadoras de la industria maquiladora, por lo que podría ampliarse la muestra para buscar resultados de sectores poblacionales más típicos y amplios, además del sesgo que implicó un muestreo por conveniencia. Asimismo, la información fue recolectada por autoinforme de los participantes, lo que trae consigo otra fuente de sesgo potencial en sus respuestas.

Implicaciones prácticas

Trabajar en exceso trae consecuencias negativas para la persona -en su salud-, sus relaciones -conflicto trabajo-familia- y también para la empresa -pérdida de compromiso y productividad ocasionada por el *burnout*-.

Como puede apreciarse de los resultados de este estudio para trabajadoras mexicanas y de otros estudios nacionales e internacionales (Cheung *et al.*, 2011; Colín, 2019; Lanzo, *et al.*, 2016; Moyer *et al.*, 2017), la adicción al trabajo está fuertemente relacionada con el *burnout*.

Un recurso que puede emplearse por las empresas como mediador del efecto de los comportamientos adictivos al trabajo y sus consecuencias como el *burnout*, es el capital psicológico, ya que éste tiene un rol de mediación entre estas variables y puede ayudar a reducir los efectos del *burnout*, causados por trabajar obsesivamente y en exceso, como se indica en los resultados de esta investigación.

Por lo anterior, una aplicación práctica de los resultados de esta investigación puede ser la generación de programas que fomenten el desarrollo del capital psicológico de los colaboradores como parte de su formación institucional, para darles herramientas que fortalezcan su autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia, variables que integran el constructo de capital psicológico. Este tipo de programas podrían denominarse como educación para el trabajo y bienestar laboral, y bien podrían registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión social como elementos que aporten positivamente hacia el desarrollo y bienestar del personal.

Además, puede ser recomendable generar programas de intervención en el caso de empleados con un *burnout* manifiesto para contenerlo y evitar el fomento de prácticas de trabajo en exceso que invadan otras actividades del trabajador y desbalancen su equilibrio de vida (Lambert, Minor, Wells y Hogan, 2016; Weigl, Stab, Herms, Angerer, Hacker y Glaser, 2016).

A manera de resumen, puede decirse que los hallazgos de este estudio complementan la literatura existente.

En primer lugar, se confirma la relación entre las diferentes variables de estudio, en las que hay una correlación fuerte y positiva entre la adicción al trabajo y *burnout*. Por otra parte, hay una correlación moderada pero negativa entre el capital psicológico y *burnout* y, finalmente, una correlación moderada y negativa entre la adicción al trabajo y el capital psicológico.

En segundo lugar, se confirma que el capital psicológico puede mediar parcialmente entre los constructos de adicción al trabajo -variable independiente- y el desgaste por trabajo -variable dependiente-, lo que da la oportunidad de desarrollar este recurso positivo en las empresas para que medie entre el estrés laboral ocasionado por las largas jornadas laborales y los comportamientos adictivos al trabajo de los colaboradores.

En tercer lugar, se identificó la posibilidad de realizar estudios longitudinales sobre estas variables para entender la relación causal entre ellas y a su vez comprender más ampliamente estos fenómenos para proponer alternativas de gestión que apoyen a los colaboradores y a la organización.

Finalmente, se presentó una propuesta para generar programas de desarrollo del capital psicológico en las organizaciones con el fin de proveer recursos positivos a los colaboradores.

Referencias

- Andreassen, C. S. (2014). Workaholism: an overview and current status of the research. *Journal of Behavioral Addictions*, (1), 1-11. https://doi.org/10.1556/JBA.2.2013.017 .
- Avey, J. B., Luthans, F., y Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693. https://doi.org/10.1002/hrm.20294 .
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., y Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152. https://doi.org/10.1002/hrdq.20070 .
- Azanza, G., Domínguez, A. J., Moriano, J. A., y Molero, F. J. (2014). Capital psicológico positivo. Validación del cuestionario PCQ en España. *Anales de la Psicología*, 39(1), 294-301. https://dx-doi.org/10.6018/anaesps.30.1.153631
- Balducci, C., Avanzi, L., Consiglio, C., Fraccaroli, F., y Schaufeli, W. A. (2015). Cross-National Study on the Psychometric Quality of the Italian Version of the Dutch Work Addiction Scale (DUWAS). *European Journal of Psychology Assessment*, 33, 1-7.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York, USA: Freeman.

Black, K. (2011). *Estadística en los negocios*. México: Grupo Editorial Patria.

Caruso, C. C. (2006). Possible broad impacts of long work hours. *Industrial Health*, 44(4), 531-536. https://doi.org/10.2486/indhealth.44.531 .

Cheung, F., Tang, C. S., y Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school-teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348-371. https://doi.org/10.1037/a0025787 .

Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., y Baltes, B. B. (2016). All work and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism. *Journal of Management*, 42(7), 1-38.

Colín, C. G. (2019). El rol mediador del capital psicológico entre la adición al trabajo y el burnout en trabajadores mexicanos. *The Anáhuac Journal*, 19(2), 71-97. https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2019v19n2

Colín, C. G., y Simón. N. (2014). Adicción al trabajo, satisfacción y desempeño laboral en ejecutivos mexicanos. *Psicología Iberoamericana*, 22(2), 17-27.

Del Líbano, M., Llorens, S., Salanova, M., y Schaufeli, W. (2010). Validity of a brief workaholism scale. *Psychotema*, 22, 143-150.

Hayes, A.F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. London, GB: The Guilford Press.

Hobfoll, S. E., y Shirom. A. (2000). Conservation of resources theory: applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organization Behavior*, (57-81). New York, USA: Dekker.

Huyghebaert, T., Fouquereau, E., Lahiani, F., Beltou, N., Gimenes, G., y Gillet, N. (2016), Examining the longitudinal effects of workload on ill-being through each dimension of workaholism. *International Journal of Stress Management*, 25(2), 144-162. https://doi.org/10.1037/str0000055 .

Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., y Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, 53(1), 22-32. https://doi.org/10.1016/j.soscij.2015.10.001 .

Landsbergis, P. A., Schnall, P. L., Belkic, K. L., Baker, D., Schwartz, J. E., y Pickering, T. G. (2011). *Workplace and cardiovascular disease: relevance and potential role for occupational health psychology*. In J.C. Quick, L.E. Tetrick, (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (243-264). Washington, USA: American Psychological Association.

- Lanzo, L., Aziz, S., y Wuensch, K. L. (2016). Workaholism and incivility: stress and psychological capital's role. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(2), 165-183.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., y Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x .
- Luthans, F., y Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for the competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003 .
- Maslach, C. (1986). Stress, burnout and workaholism. In R.R. Killberg, P.E. Nathan, y R.W. Thoreson, R.W. (Eds.), *Professionals in Distress: Issues, Syndromes and Solutions in Psychology* (53-73). Washington, USA: American Psychological Association.
- Maslach, C., y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397-422.
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., y Guglielmi, D. (2014). Are workaholics born or made? Relations of workaholism with person characteristics and overwork climate. *International Journal of Stress Management*, 21(3), 227-254. https://doi.org/10.1037/a0035700 .
- Mensah, J., y Amponsah-Tawiah, K. (2016). Mitigating occupational stress: the role of psychological capital. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 31(4), 189-203. https://doi.org/10.1080/15555240.2016.1198701 .
- Molino, M., Bakker, A. B., y Ghislieri, C. (2016). The role of workaholism in the job demands-resources model. *Anxiety, Stress, & Coping*, 29 (4), 400-414. https://doi.org/10.1080/10615806.2015.107083 .
- Moyer, F., Aziz, S., y Wuensch, K. (2017). From workaholism to burnout: psychological capital as a mediator. *International Journal of Workplace Management*, 10(3), 213-227. https://doi.org/10.11008/IJWHM-10-2016-0074 .
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., y Hirst, G. (2014). Psychological capital: a review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 120-138. https://doi.org/10.1002/job.1916 .

- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., y Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 111-136. https://doi.org/10.1002/job.424 .
- Oates, W. E. (1971). *Confessions of a Workaholic: The Facts about Work Addiction*. Cleveland, USA: World Publishing Company.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Lee, J., y Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879
- Pfeffer, J. L. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Salanova, M., López-González, A. A., Llorens, S., del Líbano, M., Vicente-Herrero, M. T., y Tomás-Salvá, M. (2016). Your work may be killing you! Workaholism, sleep problems and cardiovascular risk. *Work & Stress*, 30(3), 228-242. https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1203373 .
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., van der Heijden, F., y Prins, J. T. (2009). Workaholism, burnout, and well-being among junior doctors: the mediating role of role conflict. *Work and Stress*, 23(2), 155-172. https://doi.org/10.1080/02678370902834021 .
- Seligman, M. (1998). *Learned Optimism*, New York, USA: Pocket Books.
- Shirom, A. (2011). Job-related burnout: a review of major research foci and challenges. In J.C. Quick, & L.E. Tetrick (Eds.). *Handbook of Occupational Health Psychology (2nd ed)* (223-241). Washington, USA: American Psychological Association.
- Snyder, C. R., Simpson, S., Ybasco, F., Borders, T., Babyak, M., y Higgins, R. (1996). Development and validation of the State Hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321-335. https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.2.321 .
- Spence, J. T., y Robbins, A. S. (1992). Workaholism: definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-178. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801_15 .
- Taris, T. W., Van Beek, I., y Schaufeli, W. B. (2012). Demographic and Occupational Correlates of Workaholism. *Psychological Reports*, 110, 547-554. https://doi.org/10.2466/03.09.17.PR0.110.2.547-554 .

Van Beek, I., Taris, T. W., y Schaufeli, W. B. (2011). Workaholic and work engaged employees: dead ringers or worlds apart? *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(4), 468-482. https://doi.org/10.1037/a0024392 .

Van Wijhe, C., Peeters, M., Schaufeli, W., y Hout, M. V. D. (2011). Understanding workaholism and work engagement: The role of mood and stop rules. *Career Development International, 16*, 254–270. https://doi.org/10.1108/13620431111140156 .

Wang, Y., Liu, L., Wang, J., y Wang, L. (2012). Work-family conflict and burnout among Chinese doctors: the mediating role of psychological capital. *Journal of Occupational Health, 54*(3), 232-240. https://doi.org/10.1539/joh.11-0243-OA .

Weigl, M., Stab, N., Herms, I., Angerer, P., Hacker, W., y Glaser, J. (2016). The associations of supervisor support and work overload with burnout and depression: a cross-sectional study in two nursing settings. *Journal of Advanced Nursing, 72* (8), 1774-1788. https://doi.org/10.1111/jan.12948 .

Diagnóstico de clima-organizacional-gap para determinar condiciones laborales e influencia sobre productividad en corporativo-hulero en Chihuahua, México

Gap-organizational-climate diagnosis to determine labor conditions and influence on productivity in corporate-hulero in Chihuahua, Mexico

Oscar Alejandro Viramontes-Olivas¹, Carmen Romelia Morales-Flores²,
Ernesto Guerra-García³

Resumen

La ausencia de políticas que fortalezcan el Clima organizacional (*Co*) y Laboral (*Cl*) en Recurso humano (*Rh*), repercute sobre calidad y productividad empresarial; es importante promoverlas para fortalecer y mejorar el ambiente laboral, evitando deserciones, rotación, accidentes y fenómenos que afecten el producto final y la atención a clientes, apoyándose en filosofía (*Gap*), para satisfacción de compradores. Se determinó condiciones laborales del *Rh* e influencia sobre productividad, mediante diagnóstico del *Co*, *Cl* y *Gaps*, en empresa hulera. Se analizaron condiciones de *Cl*, *Co* y *Gap*, aplicando evaluación "Assesment center", para diagnosticar relación entre productividad-escolaridad-servicio. De $N=250$, se obtuvo muestra de $n=152$ con nivel de confianza 95% y error 5% en tres departamentos, analizando variables: Orientación-resultados (*Or*), Orden-calidad (*Aoc*), Espíritu-iniciativa (*Ei*), Liderazgo (*Li*), Tolerancia-presión (*Tp*), Comunicación (*Cn*), Orientación-cliente (*Oc*) y Trabajo-equipo (*Te*) y Pensamiento-analítico (*Pa*), aplicando Coeficiente de correlación (escolaridad-productividad). En *Producción*, el cumplimiento fue $\square=2.44$ (61.61%) y *Gap*, $\square=1.51$ (38.13%) vs $\square=3.96$ (100%) esperado, indicadores por debajo de lo esperado $\square=3.96$, mientras *Ei* ($r=0.59$) fue bajo, siendo los más críticos *Tp* ($r=-0.06$) y *Oc* ($r=0.19$); *Conversión*: $\square=2.39$ (60.35%) y *Gap* $\square=1.56$ (39.39%) vs $\square=3.96$ (100%) esperado y ($r=0.73$) promedio; *Mantenimiento* con $\square=2.66$ (66.33%) y *Gap*, $\square=1.36$ (33.92%) vs $\square=4.01$ (100%) esperado y ($r=0.55$). La empresa debe fortalecer *Cn*, *Li*, *Pa* y *Ei*, que son más críticas que con *Gap*, deben incrementarlo para aumentar calidad, compromiso del *Rh* con empresa.

Palabras clave: *estrés laboral, interacción personal y rotación de puestos.*

Artículo Recibido: 17 de Mayo de 2020
Artículo Aceptado: 12 de Junio de 2020

¹ Posdoctorante en Ciencias; maestro investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua; línea de investigación: Clima Organizacional y Laboral en empresas; email: violioscar@gmail.com.

² Doctora en; maestra investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua; línea de investigación: Administración; email: rmeflore@gmail.com.

³ Posdoctorante en Educación Intercultural; maestro investigador de la Universidad Autónoma Intercultural de Sinaloa; línea de investigación: Educación Intercultural; email: drguerragarcia@gmail.com.

Abstract

The absence of policies that strengthen the Organizational (*Co*) and Labor (*Cl*) Climate in Human Resources (*Rh*), affects quality and business productivity; It is important to promote them to strengthen and improve the work environment, avoiding desertions, rotation, accidents and phenomena that affect the final product and customer service, relying on philosophy (*Gap*), to the satisfaction of buyers. *Rh* working conditions and influence on productivity were determined, through diagnosis of *Co*, *Cl* and *Gaps*, in rubber company. *Cl*, *Co* and *Gap* conditions were analyzed, applying an assessment center assessment, to diagnose the relationship between productivity-schooling-service. From $N = 250$, a sample of $n = 152$ was obtained with a 95% confidence level and 5% error in three departments, analyzing variables: Orientation-results (*Or*), Order-quality (*Aoc*), Spirit-initiative (*Ei*), Leadership (*Li*), Tolerance-pressure (*Tp*), Communication (*Cn*), Orientation-client (*Oc*) and Work-team (*Te*) and Thought-analytic (*Pa*), applying Correlation coefficient (schooling-productivity). In Production, compliance was $\square = 2.44$ (61.61%) and *Gap*, $\square = 1.51$ (38.13%) vs $\square = 3.96$ (100%) expected, indicators below expectations $\square = 3.96$, while *Ei* ($r = 0.59$) it was low, the most critical being *Tp* ($r = -0.06$) and *Oc* ($r = 0.19$); Conversion: $\square = 2.39$ (60.35%) and *Gap* $\square = 1.56$ (39.39%) vs $\square = 3.96$ (100%) expected and ($r = 0.73$) average; Maintenance with $\square = 2.66$ (66.33%) and *Gap*, $\square = 1.36$ (33.92%) vs $\square = 4.01$ (100%) expected and ($r = 0.55$). The company must strengthen *Cn*, *Li*, *Pa* and *Ei*, which are more critical than with *Gap*, they must increase it to increase quality, *Rh*'s commitment to the company.

Key words: *work stress, personal interaction and job rotation.*

Códigos JEL: M12, M14 y M11.

Introducción

El tema de Clima organizacional (*Co*) y Clima laboral (*Cl*), han sido polémicos desde la década de los 80a (siglo XX) hasta nuestros días, debido a su análisis, diagnóstico y medición, donde se ha buscado el continuo mejoramiento ambiental del trabajo en las empresas. Actualmente, las organizaciones están obligadas a optimizar procesos y recursos en sus actividades y proyectos, debido a grandes cambios que exige la globalización, siendo necesario su adaptación, prestando atención en el factor humano por el simple hecho de que no sólo se consigue una satisfacción por la obtención de una remuneración monetaria, sino es indispensable atender necesidades individuales del personal. El Recurso humano (*Rh*), ocupa el primer lugar en las fuentes de trabajo, por ello, es necesario invertir en él para mantener niveles de motivación, compromiso y competitividad elevada, garantizando el desempeño apropiado a partir de condiciones ambientales adecuadas que promuevan estándares de confort.

A pesar de lo complicado para establecer instrumentos de evaluación para la satisfacción del *Rh*, se debe poner atención de cómo investigarlo y definirlo, de ahí que el *Co* estará inmerso en diversas variables como rendimiento, satisfacción y moral laboral, preponderante en el desempeño del personal, por ello, los estudiosos del tema, han establecido definiciones, objetivos, dimensiones y teorías e instrumentos para medirlo, por lo que ha despertado interés en el desarrollo de investigaciones a nivel industrial, empresarial, de servicio y educativo, entre otros, debido a que en las últimas décadas, el impacto del *Co* ha influido en la actividad de diferentes empresas en México, haciéndolas ver la importancia que el diagnóstico de estas, repercutirá en los niveles de satisfacción laboral y finalmente en la productividad.

En base a lo anterior, la presente investigación tuvo como objetivo: determinar condiciones laborales del *Rh* y su influencia sobre la productividad mediante el diagnóstico del *Co*, *Cl* y *Gaps*, presentes en una empresa hulera en la ciudad de Chihuahua, México, utilizando el método del Assessment Center y el

Coeficiente de Correlación de Pearson (C_c) en base al nivel educativo del personal en tres áreas (Producción, Conversión y Mantenimiento).

Problema de Investigación. Actualmente las organizaciones enfrentan retos importantes debido a la globalización, enfocando su productividad en un plano intenso respecto al tradicional, debido al crecimiento de la oferta y demanda de bienes y servicios, resultado de la aplicación de tecnologías innovadoras que están desplazando al *Rh*, al que tampoco se le está ofreciendo incentivos para motivarlo en el desarrollo de sus funciones en forma eficiente y productiva. En el caso particular de la empresa, los cambios experimentados en los últimos años, han influido sobre el desempeño del *Rh*, siendo necesario plantear varios cuestionamientos: ¿Cómo se puede mejorar la interacción entre el personal para mejorar el *Co* y *Cl* en la empresa? ¿Cuál será la repercusión hacia los clientes cuándo internamente no existe vinculación entre el *Rh*? ¿Es posible establecer estrategias que mejoren la comunicación y liderazgo? ¿Cómo influirán las medidas remediales para mejora del desarrollo de un *Co* y *Cl* competitivo en la calidad del producto final y la atención al cliente?

Definición de Clima Organizacional (*Co*).

Yuctor y Salazar-Duque (2019) mencionan que el *Co* como concepto es distinto a satisfacción laboral, haciendo referencia a distintos atributos organizacionales, mientras que el segundo, se enfoca a diversas actitudes y percepciones que tienen las personas hacia el trabajo. El *Co* adquiere diferentes características que ayudan al mejoramiento organizacional, influyendo en la conducta del personal; por su parte Beltrán y Téllez (2018), plantean que antes de definir el *Co* hay que saber la importancia que representa dentro del entorno y, cuáles son los factores que influyen el tener buena o mala percepción del ambiente laboral, por ello, la organización puede verse como un micro-ambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y tiempo compuesto por personas, puestos y áreas de trabajo, actividades y una variedad de elementos tanto físicos, como naturales de carácter cultural.

Importancia del Clima Laboral (*Cl*).

Salazar *et al.* (2009) indica que está constituido por cuatro aspectos importantes: el económico, social, legal y tecnológico, influyendo a corto, mediano y largo plazo en el quehacer de la organización y sus estrategias. En el caso del operativo, este comprende al cliente, el trabajo y proveedores, que ejercen influencia concreta e inmediata sobre la dirección. El interno, abarca el total de fuerzas que actúan en la organización; las que poseen implicaciones específicas para la dirección y desempeño, a diferencia de los componentes generales y operativos que actúan desde fuera (Díaz *et al.*, 2018). Segredo *et al.* (2015) por su parte mencionan, que los componentes del ambiente interno en la organización son la estructura, historial de éxitos, comunicaciones, cumplimiento de metas, entre otros, por lo que el personal comprende: relaciones laborales, instrucción, adiestramiento, programas de capacitación, satisfacción laboral, exámenes médicos preventivos, ausentismo, aptitud para y actitudes ante el trabajador y la producción, implicando condiciones adecuadas y seguras para el proceso productivo, el empleo tecnológico y la adquisición de materias primas (Rodríguez y Sanz, 2013).

Gestión de Recursos humanos (*Rh*).

Ubieta *et al.* (2019) indican que a las empresas exitosas les atribuyen buenas gestiones en su *Rh* y dentro del contexto donde se desenvuelven, así Moreno *et al.* (2018) comentan que el impacto de la gestión se ve afectado por el ambiente que domina en el área de trabajo y de otros factores como la cultura laboral. En algunas compañías, existen situaciones desmotivantes y bajo compromiso personal,

proponiéndose alternativas que estimulen al *Rh* de alto desempeño para generen sinergia en la base para el compromiso, motivación y mejoramiento en los resultados organizacionales. Madero-Gómez y Rodríguez-Delgado (2018) concluyen que el *Rh* bien administrado, se convierte en un activo poderoso y competitivo ya que la mayoría de las empresas están expuestas a cambios dinámicos, por lo que deben estar preparados para sobrevivir. Existen aspectos que reformulan la gestión radicalmente como la innovación, adaptabilidad y la flexibilidad, además se sugiere no perder el camino, continuar con la excelencia y sobre todo el logro de resultados.

Liderazgo y Comunicación.

Según Ortiz-Chávez *et al.* (2015) exponen que el liderazgo está integrado por procesos que buscan orientar a los trabajadores y equipos a fomentar la comunicación con el fin, de dirigir sus necesidades hacia el logro de objetivos y la transformación de insumos en bienes de calidad beneficiando a los consumidores. En este sentido, los liderazgos estarán en condiciones de enfocar sus actividades a la orientación de resultados donde se fomente la calidad y el orden, aunado al espíritu de iniciativa desarrollado por equipos de trabajo, equilibrando el pensamiento analítico con la tolerancia al trabajo, donde el *Co* y *Ci* deben ser parte importante para el cumplimiento de las metas a corto, mediano y largo plazo (Oyarzún y Méndez, 2015).

Metodología de Gestión Administrativa de Personal (Gaps).

Contreras y Barbosa (2013) mencionan que la responsabilidad social empresarial, ha incrementado su acción como filosofía de calidad en las organizaciones que buscan estrategias que influyan en la innovación en ámbitos laborales, administrativos, ambientales, normativos y ayuden a encontrar estrategias de diseño en planes de acción, que lleven a la mejora en la satisfacción clientelar cuando esta se implemente. Sin embargo para establecerla no es fácil, ya que es necesario vincular aspectos prioritarios que satisfagan la demanda de clientes con alternativas de mejora real y concreta, fortaleciendo la relación entre acciones internas y mejoras en la satisfacción del mismo.

Cuevas y Rodríguez (2017) comentan que los *Gaps* se enfocan a la identificación y gestión de la calidad en el servicio, es una herramienta fundamental en la gestión para satisfacer a clientes con una acción amplia que influye sobre la calidad del servicio; el *Gaps* es una herramienta de reflexión que no pregunta sobre motivos que generan gusto en los clientes; orienta hacia posibles respuestas; distingue entre expectativas y percepción de la gerencia cuando ésta no comprende lo que realmente desea; establece la diferencia entre percepción de las necesidades y la especificación en el servicio; aparece cuando la dirección comprende correctamente lo que quieren los clientes, esto no se traduce en especificaciones y órdenes concretas al resto de la empresa; es la diferencia entre especificación en el servicio y el servicio producido; aparece cuando las personas que lo “producen” no saben, no pueden o no quieren llegar al estándar especificado (Gestión Integral Administrativa, Financiera y Comercial de las PyME, 2018).

Assessment Center ¿Qué es?

Pineda-Zapata *et al.* (2012) definen al Assessment Center (AC) como una evaluación estandarizada de la conducta, integrada en múltiples datos con diversos observadores, entrenados en distintas técnicas donde los juicios realizados sobre conducta, son a partir de simulaciones específicamente desarrolladas para determinadas evaluaciones. Sin embargo, los criterios para definir un AC incluyen métodos individuales y grupales según Rim *et al.* (2018) que los definen como, una metodología

estructurada con procesos cuantitativos y cualitativos que tienen que ver con la construcción de un conjunto y examinación de pruebas enfocadas a las características de los individuos y el trabajo; anticipa su probable desarrollo profesional, permitiendo examinar calificaciones de posibles candidatos a un puesto laboral desde una perspectiva de competencia.

Formulación de la Hipótesis

Ho: aplicar políticas de mejoramiento del *Co* y *Cl* y el *Gaps*, no repercute positivamente en la satisfacción, productividad y mejora continua del *Rh*, influyendo directa e indirectamente sobre el desempeño y atención al cliente en una empresa del giro hulero en Chihuahua, México.

Ha: fortalecer y aplicar filosofías de *Co*, *Cl* y *Gaps* para el mejoramiento del desempeño del *Rh*, repercute en la satisfacción, calidad y productividad de la empresa, beneficiando al producto terminado y la atención al cliente dentro de un corporativo del giro hulero en Chihuahua, México.

Metodología

Ubicación del área de estudio.

El presente se llevó a cabo de febrero 2018 a agosto de 2019 en una planta industrial de giro hulero ubicado en el Complejo Industrial Chihuahua, México. Se propuso el método por competencias "Assessment center" (*Ac*), evaluación estandarizada conductual para el individuo, basada en múltiples datos y diversas técnicas donde los juicios hechos acerca de la conducta, provienen de simulaciones específicamente desarrolladas (Rodríguez y Remus, 2004).

Naturaleza de la investigación.

El trabajo fue de naturaleza mixta (cualitativa y cuantitativa), la primera tuvo la finalidad de llevar un proceso de evaluación con el método *Ac* considerado de gran valor predictivo, modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento basado en estímulos que se administran al evaluado.

Muestra y variables a medir.

Cuantitativamente se consideraron variables, como: Resultado general (*Rg*), Orientación a resultados (*Or*), Atención al orden y Calidad (*Aoc*), Espíritu de iniciativa (*Ei*), Pensamiento analítico (*Pa*), Liderazgo (*Li*), Tolerancia a la presión (*Tp*), Trabajo en equipo (*Te*), Comunicación (*Cn*) y Orientación al cliente (*Oc*), con tres grados de medición (resultado obtenido, resultado esperado y *GAP*-atención al cliente), apoyados por los resultados mostrados en la valoración de los trabajadores por el método *Ac*. El total de la población fue ($N=250$), obteniéndose una muestra aleatoria representativa ($n=152$) con la fórmula para poblaciones finitas, con un nivel de confianza de 95% y un error de 5% ($e=0.05$ y $e^2=0.0025$). La fórmula fue:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + k^2 * p * q}$$

n = tamaño de muestra a investigar.

N = tamaño de la población o universo (número total de posibles individuos).

k = constante que depende del nivel de confianza. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos.

e^2 = es el error muestral deseado, siendo la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtenga preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se le preguntara al total de esta.

Los n=152 colaboradores pertenecen a los departamentos de *Producción, Conversión y Mantenimiento*; el personal evaluado cubría el turno de 8:00 a.m. a 6:30 p.m. de lunes a viernes. Éstos fueron elegidos, debido a que las demás áreas de la empresa están en proceso de análisis y conclusión de datos (Tabla 1); el tipo de evaluación fue aplicada, ya que se ofreció en primer lugar un panorama general del nivel de competencias genéricas por departamento y por empleado, determinándose el Coeficiente de Correlación de Pearson, para determinar la relación entre el grado de escolaridad con el Co y Cl, representándose el total de la muestra de los tres departamentos (Tabla 2).

Tabla 1.

Departamentos considerados y su naturaleza en una planta industrial hulera en el Complejo Industrial Chihuahua.

Naturaleza	Departamentos
Operativo. Especialización.	Producción y Conversión. Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.

Niveles de escolaridad de la muestra del personal en una planta industrial hulera en el Complejo Industrial Chihuahua.

Escolaridad	Frecuencia
Primaria	12
Secundaria	20
Técnico	21
Preparatoria	31
Licenciatura	58
Maestría	7
Doctorado	3
	n= 152

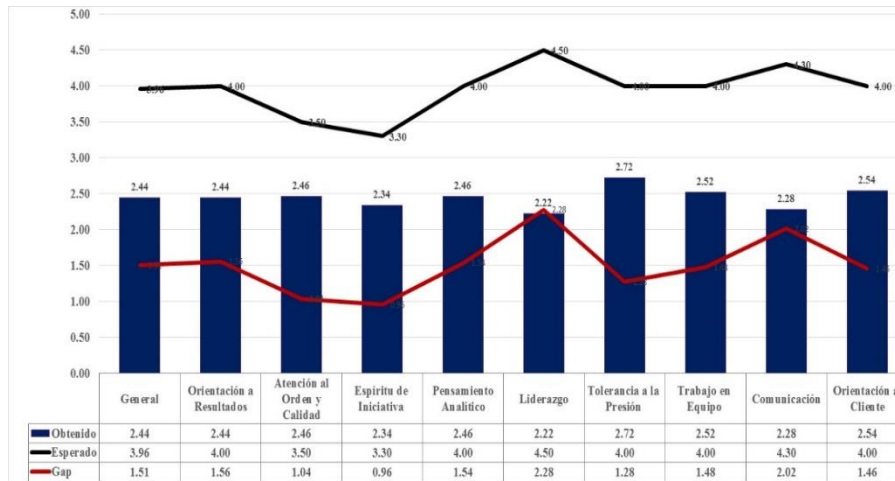
Fuente: Elaboración propia.

La investigación fue descriptiva no experimental, ya que se trabajó sobre realidades de hechos y su característica fundamental fue, la presentación de una interpretación mediante el manejo de variables no experimentales, no comprobadas en condiciones controladas. Se consideró la filosofía “Gaps” (Gap de escucha, de diseño, rendimiento o desempeño y comunicación), que refiere a la satisfacción del cliente, clave en el éxito de cualquier negocio; es una máxima que los proveedores de servicios deben tener presente respecto a la calidad del servicio prestado, su continua evaluación y mejora, son esenciales para sobrevivir en la industria.

Resultados y discusión

Departamento de Producción.

Se desarrollaron operaciones donde se convierte la materia prima en bienes, servicios terminados y se trasforma en hule para bandas de todo tipo y para vehículos. En el análisis de datos, se obtuvo un cumplimiento promedio con las nueve competencias de $\bar{x}=2.44$ (61.61%) vs $\bar{x}=3.96$ esperado, éste diagnóstico debe motivar a trabajar más por la empresa. En relación a los Gaps, tuvo una media general $\bar{x}=1.51$ (38.13%) vs $\bar{x}=3.96$ esperado, sugiriendo mejorar el servicio al cliente, base fundamental para la empresa (Gráfica 1).



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 1. Competencias evaluadas en el departamento de Producción en relación con índices óptimos-esperados y Gap, en una planta industrial hulera, Complejo Industrial Chihuahua.

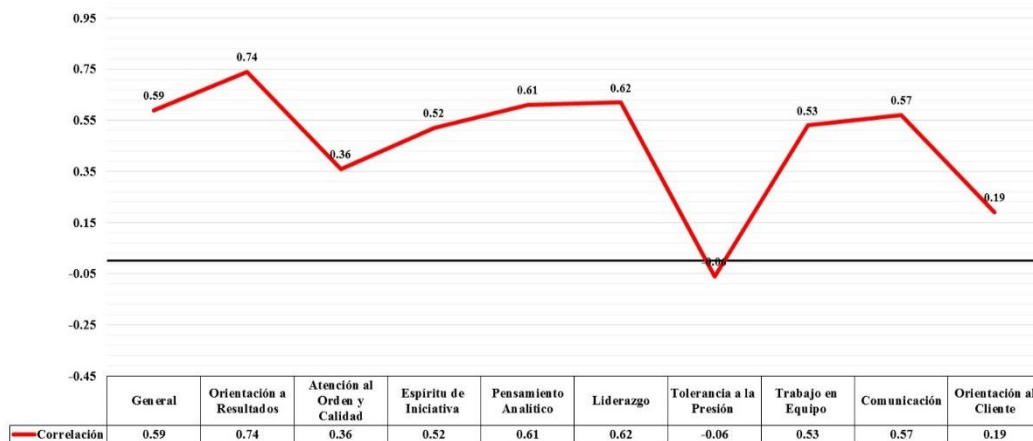
Lo anterior exige mayor esfuerzo para emprender programas de mejora en el *Rh* y alcanzar el índice óptimo-esperado para que el *Rh* se desempeñe conforme a los objetivos de la planta. Arismendy y Santis (2011) en una investigación cuyos resultados fueron de bajos a regulares, promovieron alternativas de mejoras, como impulsar áreas de capacitación en cada competencia contemplada; orientación a resultados; atención al orden y calidad; espíritu de iniciativa; pensamiento analítico; liderazgo, tolerancia a la presión; trabajo en equipo; comunicación y orientación al cliente.

Se destaca que los rendimientos obtenidos (barras azules) de *Li* y *Cn*, tuvieron valores más bajos $\bar{x}=2.22$ (44.4%) y $\bar{x}=2.28$ (45.6%) respectivamente, ambas variables no responden con las expectativas de la organización, considerando que el departamento de Producción cuenta con el mayor número de personal y donde cada administrador supervisa a 25 personas. Existe preocupación al no contar con *Li* sólido que influya sobre el *Rh*, existiendo debilidad en la *Cn* de asociados con su líder, traduciéndose en insatisfacción con repercusiones negativas en el proceso productivo (Najul, 2011). Amaya-Arias et al. (2015) mencionan que cuando existen deficiencias en la *Cn* entre personas, los errores en los procesos productivos pueden aumentar, generando pérdidas, caso contrario si se implementan iniciativas que mejoren la interacción entre el personal, puede aumentar la producción. En contraste, las variables con valores más altos fueron: *Te* con $\bar{x}=2.52$ (63%) y *Oc* con $\bar{x}=2.54$ (63.5%) respecto a lo esperado $\bar{x}=4.0$ en ambos casos, representando oportunidades para trabajar en mejorar la comunicación, promoviendo entre los equipos mejoras en el *Li* que ayuden a fomentar mayor interacción laboral y servicio al cliente. Respecto al *Li*, cobra importancia en las organizaciones, ya que el *Rh* marca la diferencia entre éxito y

fracaso que bajo el esquema de integrarlo y organizarlo en equipos de trabajo, se logrará generar innovación, valor agregado y satisfacción a clientes, elementos que son apreciados tanto por oferentes como por demandantes (Velázquez *et al.*, 2015).

Área de producción y escolaridad.

Los datos obtenidos en escolaridad y el rendimiento de las competencias, tuvo un promedio general del Coeficiente de Correlación de Pearson (C_{cp}) de ($r=0.59$), observándose valores extremos en Tp con ($r=-0.06$), lo que refleja que la variable no contribuye al mejoramiento del ambiente y productividad en el área. Esto puede variar en distintos escenarios sobre productividad y competitividad, junto a la falta de Li que estimule la convivencia y fomente la Cn , ya que ésta contribuye con ($r=0.57$) en la mejora del Co ($r=0.53$), sugiriendo que se debe valorar la preparación del Rh , aprovechando su fortaleza para fortaleza de la empresa (Gráfica 2).



Fuente: Elaboración propia.

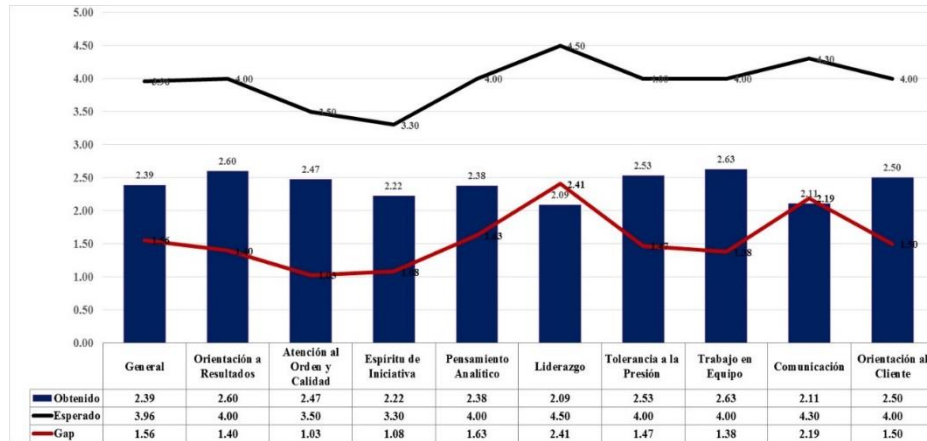
Gráfica 2. Comportamiento del Coeficiente de Correlación de Pearson entre escolaridad y competencias evaluadas en el área de Producción para el mejoramiento del Co y Cl.

Departamento de Conversión.

Se tuvo un cumplimiento de las nueve competencias de $\square=2.39$ (60.35%), similar al área de *Producción* (Gráfico 3), con ($\square=3.96$) y el Gap $\square=1.56$ puntos (39.39%), por debajo del índice óptimo- esperado para que la empresa responda a las exigencias de sus clientes conforme a objetivos y metas, siendo necesario poner atención en la variable Li $\square=2.09$ (46.44%) que obtuvo la calificación más baja, siendo necesario que la empresa busque mayor integración con su Rh , cumpliendo con los proyectos a futuro, por ello, los colaboradores deben aportar el mejor esfuerzo y desempeño en función a distintos procedimientos que se ejecutan en la misma.

Es fundamental se consiga un Li fuerte, ya que sin éste, se corre el riesgo de que planes y proyectos a desarrollar no se cumplan, si se carece de buenos líderes que dirijan, motiven y estimulen a los subalternos a transitar hacia la calidad (Amigo *et al.*, 2014). La Cn $\square=2.11$ (49.07%) tuvo puntaje bajo, indicando que al igual que en *Producción*, esta variable junto con Li fueron las más inferiores, siendo necesario plantear la promoción de nuevos liderazgos que fomenten la Cn interna y externa en la organización, ya que cualquier omisión podría promover conflictos interpersonales, accidentes y el desconocimiento de las políticas filosóficas que existen como parte de la identidad empresarial. Monsalvas

et al. (2015) indican que la *Cn* en todos los sectores, es un tema práctico, debido a que tanto instituciones públicas, privadas y sociales, la necesitan para establecer estrategias productivas por dentro y fuera, fundamental para el mejoramiento del *Co* y *Cl*.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 3. Competencias evaluadas en el departamento de *Conversión* en relación con los índices óptimos-esperados y Gap en una planta industrial hulera, Complejo Industrial Chihuahua.

Variables que mostraron mayor puntuación: *Aoc* con $\square=2.47$ (70.57 %), *Ei* con $\square=2.22$ (67.27%) y *Te* con $\square=2.63$ (65.75 %) de un esperado de $\square=3.50$, $\square=3.30$ y $\square=4.00$, respectivamente, reflejando fortaleza en el área de *Conversión*, las que pueden ayudar a fomentar la interacción entre el *Rh* e influir para que la *Cn* y el *Li* se fortalezcan, fomentando el mejoramiento de políticas de calidad. En el caso de *Te*, activarlo mantendría equilibrios en las actividades internas y externas que promuevan el éxito dentro del *Co*, ya que la cohesión y confianza entre miembros de cada equipo, se reflejará en la calidad y cordialidad en el ambiente laboral. Ubieta y Leiva (2019), indican que trabajar en equipo, ayudará a las organización a ser competitivas, ya que cada proceso productivo y la presentación de sus servicios en el marco de la calidad, permitirá reconocer que desarrollando actividades en equipo, las acciones coordinadas sean presencial o virtual con meta común, colaborarán activamente para el logro de los objetivos.

Sánchez (2017) caracteriza sobre el orden, calidad, espíritu de iniciativa laboral, integrando variables de tipo organizacional-funcional e individual, como remuneración, actividad realizada, relaciones humanas, seguridad, condiciones ambientales, entre otras, que contribuyan a la satisfacción laboral y al fomento a la mejora del *Co* y *Cl* como un constructo multidimensional, donde influyen infinidad de factores promovedores o no del trabajo dentro del orden y la calidad en las iniciativas.

Evaluación del Gap en el área de *Conversión*.

El valor promedio esperado y encontrado con la metodología Gap, es la relación entre cliente y proveedor en la empresa hulera ($\square=3.96$ -100 %) vs $\square=1.56$ (39.39%), respectivamente. Los resultados en atención al *Aoc* en procesos, de lo encontrado vs lo esperado de $\square=1.03$ (29.43%) vs $\square=3.50$ (100%), respectivamente el más bajo, lo que puede influir directamente sobre la calidad y atención a clientes; con *Eit con* $\square=1.08$, (32.73 %) vs $\square=3.30$ (100 %); *Te*: $\square=1.38$, (34.50%) vs $\square=4.00$ (100%); *Or*: $\square=1.40$, (35.0%) vs $\square=4.0$ (100 %); *Tp* $\square=1.47$, (36.75%) vs $\square=4.0$ (100%) y *Oc* $\square=1.50$, (37.50%) vs $\square=4.0$ (100%), muestran también valores por debajo del 50%, resultados que se deben acotar a partir de la definición de planes de acción que ayuden a incrementar indicadores y estimularlos sin perder de vista prioridades de la

organización. Vega *et al.* (2010) coinciden con lo anterior, considerando que se debe enfrentar la falta de productividad y decadencia dentro del Co en la empresa. En este departamento (*Conversión*), se enfocan más a procesos que con personas, siendo evidente el descuido al *Rh*, además de la respuesta de la empresa a sus clientes en cuanto a calidad del servicio.

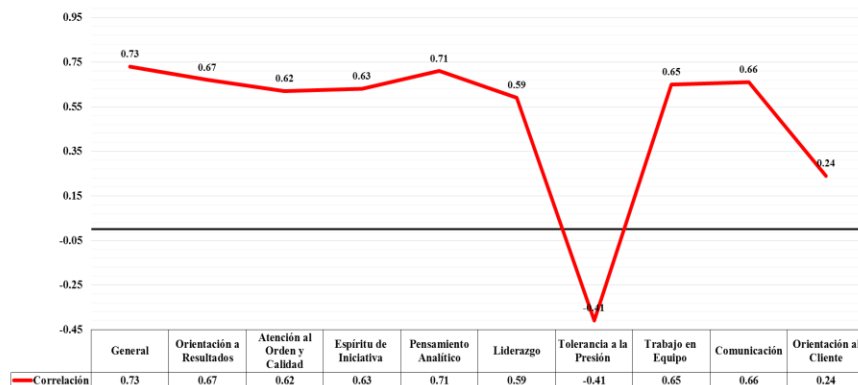
Los *Gaps* más altos se encontraron por debajo del promedio, ubicándose en la variable *Li* y *Cn* $\square=2.41$ (53.56%) vs $\square=4.50$ (100 %) y $\square=2.19$ (50.93%) vs $\square=4.30$ (100%) –encontrado vs lo esperado, respectivamente. En este caso, el total del *Rh* operativo por cada supervisor fue de 30 personas, siendo ser insuficiente para el número de trabajadores asignados, lo que influye en la falta de comunicación, en la interacción e intercambio de ideas que se hace más estrecha y poco fluida entre líder y trabajador, importantes para el Co. En lo referente al nivel de escolaridad del personal (Tabla 3), la mayoría cuenta con educación secundaria, siendo garantía para que el *Rh* pueda seguir preparándose en actividades de capacitación técnica, además, el Coeficiente de Correlación (*Cc*) general fue ($r= 0.73$), contribuyendo en la mejora del Co y *Cl* en la empresa. Variables como *Pa* ($r= 0.71$), *Or* ($r= 0.67$), *Cn* ($r= 0.66$), *Te* ($r= 0.65$), *Ei* ($r= 0.63$), *Aoc* ($r= 0.62$) y *Li* ($r= 0.59$), fueron modernamente significativas de cómo el grado escolar mejora el Co y *Cl*. Similar situación fue en el departamento de *Producción*, la variable *Tp* en el trabajo, tuvo un coeficiente de correlación negativo ($r=-0.41$), lo que significa que la presión y tolerancia no necesariamente es soportado a partir del nivel académico de los trabajadores (Gráfica 4).

Tabla 3.

Relación de empleados (muestra), con su grado de escolaridad del departamento de *Conversión*.

Escolaridad	Frecuencia
Primaria	0
Secundaria	25
Técnico	1
Preparatoria	3
Licenciatura	1
Maestría	0

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

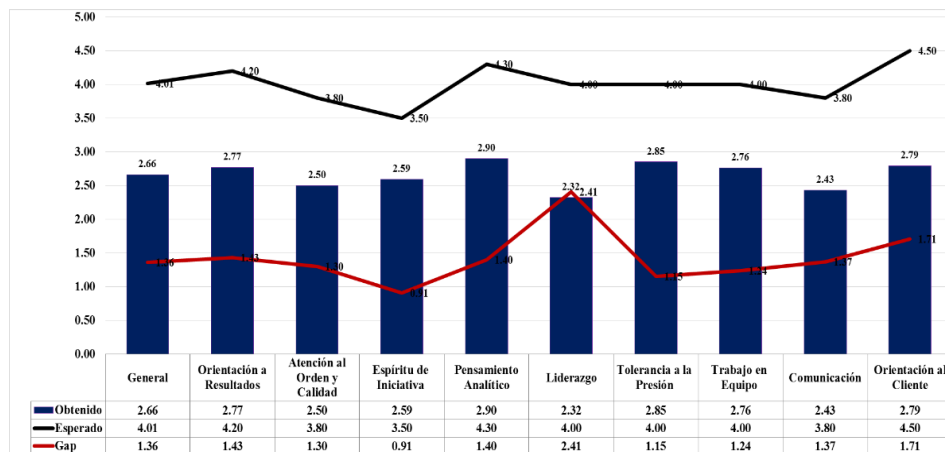
Gráfica 4. Coeficiente de Correlación del grado de escolaridad del personal del departamento de *Conversión* respecto al rendimiento de competencias evaluadas para el mejoramiento del Co y *Cl*.

Zenteno-Hidalgo y Durán (2016) mencionan que quien trabaje bajo el esquema de presión al desarrollar cualquier actividad, deberá considerar que la mayoría de las personas cuando enfrentan presión o peligro, pueden reaccionar violentamente ante hechos insignificantes, bloquearse y ser incapaces de abordar las tareas solicitadas. Sin embargo, lo opuesto a este argumento es que trabajar bajo presión, se ha venido considerando como una “competencia” ya que para identificarla claramente se debe definir lo que es la “tolerancia a la presión”, habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo, oposición y diversidad, respondiendo al trabajo con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia y finalmente, tolerancia al estrés, que es seguir laborando eficazmente bajo presión de tiempo y haciendo frente al desacuerdo, oposición y la adversidad.

Sánchez (2017) refuerza la teoría que laborar bajo presión, puede aumentar habilidades en las personas para desempeñar con más eficiencia sus actividades, llegando incluso a ser más productivos. Sin embargo, esto puede ser diferente cuando la exigencia de los líderes llega a ser abusiva y agotadora, repercutiendo en la presencia de estrés, perjudicial a la salud, generando bajos niveles de satisfacción laboral, menos compromiso, mayor distrés psicológico (estado de angustia o sufrimiento donde las personas son incapaces de adaptarse a un espacio laboral), aumentando además los conflictos del trabajador con la familia (Sánchez *et al.*, 2013).

Departamento de Mantenimiento.

Aquí se desarrollan actividades de conservación de las condiciones de operación y producción del equipo y maquinaria. La mayor responsabilidad del programa de mantenimiento, no sólo busca la correcta, sino la óptima operación de las áreas donde se desarrollan las diversas actividades. La eficiente administración del mantenimiento, dependerá del éxito operativo que exista en cada proceso. Los datos obtenidos muestran un promedio de rendimiento de $\square=2.66$ (66.33 %) vs lo esperado $\square=4.01$ (100 %) por la empresa y un Gap de $\square=1.36$ (33.92%) de poder lograr el índice óptimo-esperado tendiente a cumplir con los objetivos de la organización; observándose además variables críticas como la falta de *Li* $\square=2.32$ (58.0 %) vs $\square=4.01$ (100 %) esperado, junto a la *Cn* $\square=2.43$ (63.95 %) vs $\square=3.80$ (100 %) esperado, siendo las más bajas al igual que en los departamentos de producción y conversión, representando debilidad que debe de atenderse (Gráfica 5).



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 5. Competencias evaluadas en el departamento de Mantenimiento en relación a los índices óptimos-esperados y Gap en una planta industrial hulera, Complejo Industrial Chihuahua.

Posadas y Salanova (2013) mencionan que la ausencia de políticas bien dirigidas para fomentar la comunicación entre el personal, generará situaciones indeseables que afectarán el clima organizacional, lo cual, los actores en manifiesto conflicto deben establecer interacciones que les permitan indagar lo que verdaderamente desean como departamento y como empresa. Existen áreas de oportunidad para llevar procesos de desarrollo en el personal mediante la integración de políticas organizacionales que ayuden a que las opiniones sean tomadas en cuenta, fomentando programas de capacitación que ayuden a incrementar el nivel de trabajo en equipo y por consecuencia la productividad.

Evaluación del Gap en el área de Mantenimiento.

Los Gaps más altos están dentro de las competencias de orientación al cliente $\square=1.71$ (38.0 %) vs $\square=4.50$ (100 %) esperado; *Li* con $\square=1.68$ (42.0 %) vs $\square=4.01$ (100 %) esperado y *Cn con* $\square=1.37$ (36.05 %) vs $\square=3.80$ (100 %) esperado. Lo anterior exige que la empresa mejore las competencias relacionadas con *Ei* en el servicio $\square=0.91$ (26.0 %) vs $\square=3.50$ (100 %) esperado, ya que este va dirigido hacia los procesos de mantenimiento, por lo que el mal desempeño influirá en el funcionamiento de maquinaria y equipo. Medianeira *et al.* (2010) comentan que la satisfacción en los clientes hacia el producto elaborado, va desde estrategias más sencillas hasta más complejas que una organización establece para lograr cualquier meta. Además, tiene que ver con el fin último del consumidor, que es el que marca la pauta en relación al producto. La satisfacción en lo producido, tendrá como un fin último, un sentimiento de satisfacción y placer en el cliente o en su caso la decepción por no cumplir los estándares de calidad o la atención que la empresa les brinde a estos y a los proveedores.

Finalmente el *Gap* y la medición en la satisfacción del consumidor, representa el objetivo final e importante para cualquier organización a la hora de hacer análisis de resultados en materia financiera, tanto en beneficios como en pérdidas, las respuestas a las inversiones, entre otros factores. Esta satisfacción constituye las medidas respecto a la calidad del producto y los servicios, prestados por la empresa relacionada con la fidelidad del consumidor en el mercado en determinado producto o bien elaborado.

Área de Mantenimiento y Escolaridad.

El comportamiento del Coeficiente de Correlación entre escolaridad (Tabla 4) y rendimiento por competencias (Gráfica 6), registró un promedio de ($r=0.55$), lo que la escolaridad contribuye moderadamente al trabajo y mejoramiento del *Co* y *Cl*. Las variables *Pa* ($r=0.55$), *Ei* ($r=0.53$), *Li* ($r=0.52$) y *Or* ($r=0.50$), fueron moderadamente significativos, contribuyendo en el mejoramiento del *Co* y *Cl*. Sin embargo, el resultado significativamente más bajo fue la *Cn* ($r=0.29$).

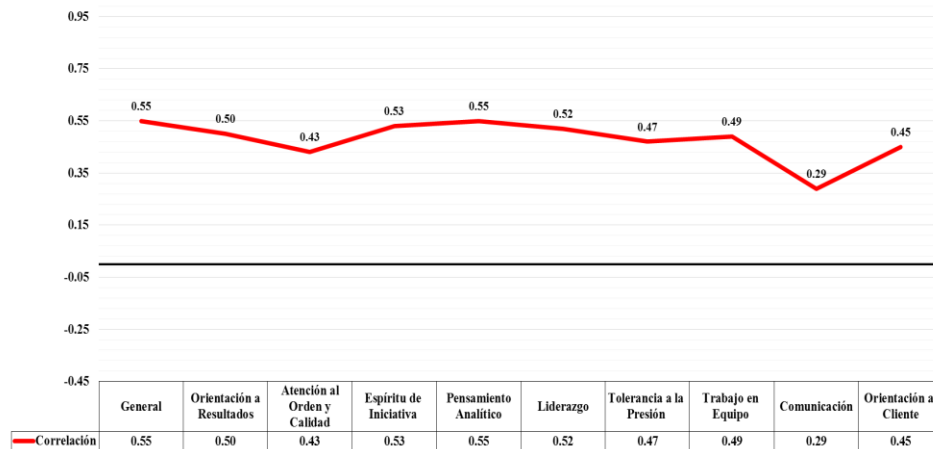
Tabla 4.

Relación de empleados (muestra) con su grado de escolaridad en el departamento de Mantenimiento.

Escolaridad	Frecuencia
Primaria	0
Secundaria	2
Técnico	1
Preparatoria	6
Licenciatura	19
Maestría	4

Fuente: Elaboración propia.

Según Segredo (2017) existe marcada tendencia a desarrollar mejores capacidades de análisis respecto al nivel escolar, ya que la competencia *Cn* tuvo un índice de correlación bajo, mostrando que hay suficientes argumentos para inferir que el *Rh* con nivel educativo alto cuenta con problemas a la hora de comunicarse, lo que se vio que en *Mantenimiento* representa una debilidad la *Cn*. Es importante se promueva en las organizaciones, cursos de capacitación que motiven al personal y fomente mayor acercamiento, evitando distanciamientos entre ellos, ya que si esto no cambia, podría desencadenar conflictos complejos de solucionar, repercutiendo en la productividad y viabilidad de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 6. Coeficiente de Correlación del grado de escolaridad del personal del departamento de Mantenimiento con el rendimiento de las competencias evaluadas.

Conclusiones

Al llevar a cabo el proceso de evaluación de competencias por medio de la técnica del *Assesment center*, se determinaron los niveles de rendimiento de cada competencia. En términos generales, los índices muestran una tendencia baja, considerando las metas organizacionales que se plantean y la bibliografía en la que se sustenta el presente trabajo. Esto lleva a la conclusión que la empresa en términos generales, cuenta con una marcada área de oportunidad en materia de desarrollo humano, ya que si bien ha venido funcionando por años eficientemente y de forma rentable (como lo muestran el historial de indicadores), el giro del mercado cada día se vuelve más competitivo y agresivo, por lo que el aumento en la capacidad de respuesta y desempeño del factor humano siempre significará un paso firme para ofrecer mejor eficiencia en procesos y productos.

En relación con los objetivos planteados en esta investigación, se puede considerar que la planta se encuentra ante la posibilidad de llevar a cabo sistemas de coaching empresarial que ayuden sustancialmente a incrementar los niveles de calidad en el desarrollo de competencias para su personal; también, existen en el mercado cursos y certificaciones encaminadas al desarrollo del personal, así como posibles revisiones del programa anual de capacitación del departamento de *Rh* para considerar los índices mostrados en esta investigación y contar con un plan integral que incluya actividades fundamentadas en el desarrollo de competencias.

En relación con las hipótesis planteadas en la presente investigación, es evidente que si la empresa apoya y fortalece el *Co*, *C/* y *Gaps* para el desempeño del *Rh*, repercutirá positivamente en la satisfacción, calidad y productividad de la empresa, beneficiando al producto terminado y la atención al cliente, por este motivo se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula, aunado al grado de escolaridad que influye en el desarrollo de las competencias pero no sustancial y definitivamente, se infiere por ello, que la

formación académica aporta elementos al *Rh* de desarrollo de una competencia, pero otros elementos como la experiencia, el tipo de actividad e incluso la edad, son también determinantes en el desarrollo personal.

Cabe resaltar que no todas las competencias se comportan de igual forma, hay excepciones notables como el *Pa* donde la correlación con la escolaridad, aumentó considerablemente respecto a las demás, deduciendo una relación más directa y proporcional entre escolaridad y la capacidad de análisis de un problema. Las competencias orientadas a personas, como *Li*, *Oc* y *Cn* respecto a su índice de correlación, se aleja respecto de la media, indicando que sí bien la escolaridad influye, son cuestiones externas las que pesan más a la hora del desarrollo interno de estas competencias en el trabajador. Finalmente es preponderante que los trabajadores cuenten con habilidades personales y sociales que les permitan desenvolverse con éxito en el desempeño de sus funciones, ayudando a mantener estrechas y efectivas relaciones con sus compañeros, superiores, subordinados, clientes y proveedores, con el propósito de mejorar el *Co* y el *Cl*.

Referencias

- Amaya-Arias, A. C., Idarraga, D., Giraldo, V. y Gómez, L. M. (2015). Efectividad de un programa para mejorar el trabajo en equipo en salas de cirugía. *Revista Colombiana de Anestesiología*, 43 (1), 68-75.
- Amigo, I., Asensio, E., Menéndez, I., Redondo, S. y Ledesma, J. (2014). Working in direct contact with the public as predictor of burnout in the banking sector. *Psicothema*, 26 (2), 222-226.
- Arismendy, M. M. J., y Santis, A. E. J. (2011). Análisis crítico al enfoque cuantitativo del estudio "clima organizacional y desempeño laboral en las universidades del departamento de la guajira". *Económicas*, 32 (1), 223-235.
- Beltrán, D. C. y Téllez, G. (2018). Estudio de percepción del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama, Boyacá (Colombia). *Rev. Med. Vet. Zoot*, 65 (1), 48-74.
- Contreras, T. F. y Barbosa, R. D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39 (3), 152-164.
- Cuevas, M. R., y Rodríguez, M. R. (2017). Responsabilidad social y ética profesional en la gestión de la administración pública y empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 42, 1-25.
- Díaz P., F. J. y Carrasco, Moisés E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contad. Adm.* 63 (4), 42-60.
- Gestión Integral Administrativa, Financiera y Comercial de las Pyme. (2018). *Información Tecnológica*, 29 (1), 1-12.
- Madero-Gómez, S. M. y Hernández-Pozas, O. (2014). Relación entre los factores laborales y motivacionales con creatividad, desarrollo y desidia. *Investigación Administrativa*, (114), 7-22.

- Madero-Gómez, S. M. y Rodríguez-Delgado, D.R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de Mc Gregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13 (1), 95-107.
- Manosalvas, V. C. A., Manosalvas, V. L. O. y Quintero, N. J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 1 (26), 5-15.
- Medianeira, N. S., Casarotto, F. N. y Pentiado, G. L. (2010). Medición de la calidad percibida en organización de servicio: utilizando o Índice de Potencial de Aumento de la Satisfacción del Consumidor (PASC) y Modelo dos 5 GAPS. *Sistemas & Gestão*, 5 (1), 17-31.
- Moreno, P. S. I., Pérez, S. y Elkin, O. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *Rev. Ces Derecho*, 9 (1), 13-33.
- Najul, G. J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad del servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4 (8), 23-35.
- Ortiz, Ch. Y., Marrero, F. C. y Rodríguez C., G. Roberto (2015). Procedimiento para fortalecer la gestión ambiental desde la formación de los recursos humanos organizacionales. *Rev retos*, 9 (2), 68-87.
- Oyarzún, O. A. y Méndez, M. P. (2015). Proyectos de evaluación de competencias laborales. *Pharos*, 8 (2), 55-120.
- Pineda-Zapata, U. G., Pérez-Ortega, M. y Arango-Serna, M. (2012). Medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos: caso de una empresa manufacturera. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22 (45), 37-50.
- Posada, S. J. A. y Salanova, S. M. (2013). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *CINCEL*, 13 (1), 1-23.
- Rodríguez, A. y Sanz, A. (2013). La felicidad y el bienestar en el trabajo: una introducción especial al tema. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29 (3), 95-97.
- Rodríguez, Y. P y Remus, M. G. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. *Transporte desarrollo y medio ambiente*, 24 (1/2), 27-30.
- Salazar, E. J. G., Guerrero, P. J. C., Machado, R. Y. B. y Cañedo, A. R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20 (4), 67-75.
- Sánchez, B. C. P. (2017). *Trabajo bajo presión como estrategia de motivación para las organizaciones en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Especialización Alta Gerencia. Bogotá D.C. 1-9.
- Sánchez, S. M. C., Sánchez, S. P., Cruz, G. M. M. y Sánchez, S. F. J. (2013). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *RAE*, 54 (5), 537-547.

Segredo, P. A. M. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43 (1), 57-67.

Segredo, P. A. M., Pérez, P. J. y López, P. P. (2015). Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41 (4), 603-619.

Ubieta A. S. y Leiva, J. C. (2019). Competitividad empresarial en Costa Rica: un enfoque multidimensional competitividad empresarial. *Tec Empre.*, 13 (3), 28-41.

Vega, M. C., Urra., G. M. y Bernal, G. S. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de Retail. *Ciencia, Arte y Humanidades*, 19 (2), 21-36.

Velázquez, V. G., Montejano-Luna, J. A. y Allier-Campuzano, H. (2015). Trascendencia del perfil del líder en la gestión y dirección de los equipos de trabajo en las organizaciones mexicanas. *Análisis Económico*, 30 (73), 163-189.

Yuctor, A. M. y Salazar-Duque, D. (2019). Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector de alojamiento. Caso ciudades de Quito y Cuenca. *Rev. Interam. Ambient. Tur.*, 15 (1), 82-82.

Zenteno-Hidalgo, A. C. y Durán, S. C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *INNOVAR*, 26 (59), 119-135.

La relación de la gestión del conocimiento (GC) y la cultura organizacional (CO): Una revisión teórica

The relationship of knowledge management (KM) and organizational culture (OC): A theoretical review

José Guadalupe Magdaleno Elizondo¹, Ismael Manuel Rodríguez Herrera²

Resumen

El objetivo principal del siguiente trabajo es resumir algunos de los antecedentes y factores que facilitan la gestión del conocimiento (GC), de igual forma se pretende definir las barreras que limitan los procesos por los que atraviesa dicha cognición dentro de la organización. Para ello, se busca abordar a la (GC) desde la perspectiva de la cultura organizacional (CO), y cómo esta relación incide en la competitividad de las organizaciones. Para llevar a cabo dicho objetivo, se hace uso de una revisión sistemática de un grupo considerable de recursos científicos contenidos en distintas bases de datos (Scopus, Elsevier y Emerald) con un nivel de indexación alto, dicha información corresponde a las últimas cinco décadas de la relación entre variables, haciendo énfasis en aquellas aportaciones que fijaron el curso en el que se desarrollaron dichos constructos. El resultado de la revisión sistemática permite profundizar en los elementos antecedentes, los facilitadores y las principales barreras para que la relación entre dichas construcciones pueda ser efectiva. Producto de la revisión se puede indicar que los futuros estudios que consideren analizar dichos constructos y su relación pueden enfocarse en la exploración de dicha problemática en contextos económicos emergentes, de la misma forma se aconseja la realización de estudios comparativos entre dichos contextos. La relación entre constructos puede explorarse más a fondo por medio de investigaciones que ofrezcan métodos de observación mixtos.

Palabras clave: *Gestión del conocimiento, cultura organizacional, ventaja competitiva, estrategias administrativas y de sistemas.*

Abstract

The main objective of the following work is to summarize some of the background and factors that facilitate knowledge management (GC), in the same way it is intended to define the barriers that limit the processes through which knowledge passes through the organization. To do this, it seeks to address the (GC) from the perspective of organizational culture (CO), and how this relationship affects the competitiveness of organizations. To carry out this objective, a systematic review of a considerable group of scientific resources contained in different databases (Scopus, Elsevier and Emerald) with a high indexation level is used, this

Artículo Recibido: 30 de Noviembre de 2019

Artículo Aceptado: 16 de Abril de 2020

¹ Maestro en Administración campo Finanzas; Alumno Doctorado en Ciencias Administrativas; Dpto. CCEyA de Universidad Autónoma de Aguascalientes; Gestión del conocimiento, Estrategias Administrativas, Cultura Organizacional y Competitividad; jose.magdaleno@edu.uaa.mx

² Doctor en Turismo; Profesor Investigador adscrito al Dpto. de Turismo en el CCEyA de la Universidad Autónoma de Aguascalientes; Redes de Colaboración y Gestión de Destinos turísticos sostenibles; imrodri@correo.uaa.mx

information corresponds to the last five decades of the relationship between variables, emphasizing those contributions that set the course in which these constructs were developed. The result of the systematic review allows to deepen the background elements, the facilitators and the main barriers so that the relationship between these constructions can be effective. As a result of the review, it can be indicated that future studies that consider analyzing these constructs and their relationship may focus on the exploration of said problem in emerging economic contexts, in the same way it is advisable to carry out comparative studies between said contexts. The relationship between constructs can be further explored through research that offers mixed observation methods.

Key words: *Knowledge management, organizational culture, competitive advantages, administrative and systems strategies.*

Códigos JEL: D83, M10, Z10.

Introducción

En las últimas décadas, el conocimiento se ha convertido en uno de los activos intangibles de mayor relevancia para las organizaciones (Gioia y Pool, 1984; Shrafat, 2018), ante presiones cada vez más constantes por parte de mercados globales y entornos altamente competitivos, cuya incertidumbre incrementa la preocupación de las empresas por ser competitivas, esto ha propiciado que las organizaciones consideren a la (GC) como un elemento de gran ayuda para la creación de estrategias que orienten a un desarrollo sostenido, que incluso les permitirá generar distintos hábitos que deriven en empresas altamente competitivas, puesto que dichas prácticas suponen el sustento en términos funcionales de la empresa dentro del contexto en el que esta opere (Oliver y Kandadi, 2006).

El éxito que ha mostrado tener la (GC) dentro del entorno empresarial, en parte se ha dado por la importancia que tiene esta con respecto de distintos factores organizacionales, por ejemplo: la relación que ha presentado con el liderazgo, la innovación y el clima organizacional (Kim y Mauborgne, 1997), mientras que otra corriente del pensamiento indica que este éxito se ha dado por la transición que ha sufrido la observación de la (GC), partiendo desde un enfoque meramente relacionado con la información que se deriva del proceso mismo, hasta la inclusión de elementos culturales inherentes tanto a lo individual como a lo colectivo con respecto de un objetivo en común (Pillania, 2007).

Sin embargo, para poder hacer uso del verdadero potencial del conocimiento dentro del ambiente organizacional, es preciso considerarlo como un sistema (Baker y Yousof, 2017; Mahmood, Rosnan, y Hazman-Fitri, 2013) (puesto que este es producto del proceso mediante el cual este se origina) que permite identificar aquellos elementos que pueden ser de utilidad al momento de desarrollar/implementar estrategias que puedan generar algún tipo de ventaja competitiva (Dayan, Heisig, y Matos, 2017), mismas que deberán de comulgar con la (CO) puesto que las fallas en dicha relación son una de las principales problemáticas para la implementación de dichas estrategias (Aliyu, Rogo, y Mahmood, 2015).

En este punto es posible vislumbrar como diversos elementos culturales (lenguajes, historias, reglas, etc.) permiten al conocimiento una mayor capacidad para la toma de decisiones y acciones (De Long y Fahey, 2000), esto porque la (CO) es un factor que moldea al comportamiento de los empleados, así como la participación que estos tienen hacia diversas fases del sistema por donde se disemina dicha razón (Vajjhala y Baghurst, 2014).

Aunque, para que esta relación pueda existir es preciso que se den ciertas precondiciones dentro de la organización que faciliten que el conocimiento se desarrolle de forma adecuada (Davenport y Prusak, 1998; Lee, H. y Choi, 2003; Lee, M. R. y Lan, 2009, 2011; Oliver y Kandadi, 2006) elementos dentro del

contexto y de la estructura pueden ayudar a que dicha relación se pueda dar de una mejor manera, lo que supone obtener mejores resultados de dicha interacción (Shrafat, 2018).

La (CO) es una variable que brinda mejores resultados cuando se relaciona con alguna otro factor organizacional (Denison y Mishra, 1995), en algunos casos también puede ser una de las principales barreras para el desarrollo de las variables con las que se relaciona (Murphy, Cooke y López, 2013). A pesar de ello, la relación que han tenido la (GC) y la (CO) ha permitido que las posibilidades de éxito en el cumplimiento de metas en común aumenten en el contexto organizacional (Earl, 2001).

Lo anterior es posible ya que la cultura facilita la transmisión de dicho conocimiento a lo largo de la estructura (Lin, 2014), por lo que es importante fomentar la unificación de significados compartidos dentro de la organización, para poder encausar los esfuerzos de los miembros de la organización a un objetivo en común (Sackmann, 1992), de lo contrario, la ambigüedad puede traer consecuencias negativas para el desempeño de la organización. Para evitar que esto suceda, es importante considerar que por medio de la relación entre la (GC) y la (CO) es posible que las empresas puedan crear las condiciones necesarias para generar diversos elementos que les permitan desarrollar ventajas competitivas y sobrevivir en ambientes de alta competencia, (Pillania, 2007).

Desde hace tiempo se conoce que la (GC) desempeña un rol primordial en la manera en la que las organizaciones puedan generar ciertas características que les permitan adquirir alguna ventaja competitiva (Andreeva y Kianto, 2012; Aureli, Giampaoli, Ciambotti, y Bontis, 2018; Carneiro, 2000) que les brinde lo necesario en términos de estrategias y prácticas que puedan ser usadas para mantener o sostener un mejor posicionamiento dentro del mercado. Estos elementos se han desarrollado a lo largo de la historia de manera conjunta con distintos factores organizacionales, permitiendo derivar en estrategias cada vez más novedosas y complejas.

Gracias al desarrollo de tecnología de vanguardia, diversos factores inherentes a la CO han ido ganando cada dentro de la comunidad científica a lo largo del mundo, con la finalidad de poder ampliar el panorama para las empresas ante las principales problemáticas que ofrecen la globalización y las incursiones de la competencia internacional en contextos locales. Ante dicha problemática, no es de extrañar que dichos elementos han sufrido múltiples a lo largo del tiempo, permitiendo que las empresas puedan sobrevivir a entornos y exigencias cada vez más específicas y cambiantes (Barney, 1986).

Si bien la creación de recursos de carácter científico que considera la relación entre estos constructos ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años, es preciso indicar que aun hoy en día existen diversas brechas sobre cómo es que estos se desarrollan en entornos económicos emergentes, al igual que en diversos sectores económicos o que pertenezcan a otro tipo de industria, ante esto, es importante que se conozcan aquellas variables que han sido relacionadas en contextos similares para que puedan ser usadas como punto de partida para la apertura de futuras líneas de investigación sobre ambos constructos.

Esta investigación pretende aportar una percepción más generalizada sobre los conceptos de la (GC) y la (CO), al igual que aquellas condiciones necesarias para que esta relación se dé más naturalmente, por ello es preciso identificar: ¿Cuáles son los componentes de mayor relevancia para cada constructo?, al igual que ¿Cuáles son los principales cambios que han sufrido dichos conceptos a lo largo de su historia dentro del contexto organizacional?, una vez que se dé respuesta a estas preguntas será posible identificar aquellos factores que predominan en la relación entre la (GC) y la (CO), con la finalidad de analizar aquellos cuya incidencia pueda derivar en una mejora a la competitividad de las organizaciones.

El presente trabajo fue realizado bajo los parámetros de una revisión sistemática como técnica de análisis de recopilación de la información significativa a la evolución de los constructos (GC) y (CO), así como la relación que guardan en el ámbito empresarial, a partir de la consulta en las bases de datos Science Direct, Scopus y Emerald donde se examinaron alrededor de 150 publicaciones arbitradas, considerando principalmente los resultados arrojados bajo los parámetros de búsqueda por artículos seminales, por aquellos que cuentan con un número mayor de citas y aquellos recursos que

incluyeran alguna variable organizacional relacionada a la (GC) y a la (CO), finalmente se consideraron de igual manera aquellos recursos cuyas variables de investigación tuvieran cierto grado de incidencia con algún elemento cuya relación pueda generar algún tipo de ventaja competitiva. De los resultados obtenidos se aborda en el análisis de revisión teórica sobre los aspectos más importantes de los artículos con mayor trascendencia a la relación de la (GC), la (CO) y su incidencia en la competitividad.

Con referencia a la estructura del presente trabajo, se parte de un acercamiento conceptual sobre la (GC), tomando como referencia la relación que tienen con la (CO) considerando la historia que ha tenido dicha relación, así como los antecedentes y los principales precursores de los constructos mencionados. Posteriormente se revisan las principales aportaciones, así como las implicaciones. Se identifican los factores críticos y algunos aspectos de mayor importancia de las investigaciones con mayor alcance dentro de la literatura. Finalmente, se concluye con la discusión de los aspectos más significativos, así como una aproximación al desarrollo de contenido empírico en investigaciones futuras.

Apartado Metodológico

Metodología

El presente trabajo se desprende de una revisión teórica de un proyecto de investigación para una tesis doctoral, proveniente del paradigma positivista, donde se considera que la realidad es absoluta y medible (Ramos, 2015), de igual manera se supone de carácter deductivo y cuya finalidad es la de identificar aquellos elementos que integran a la (GC) y a la (CO) y con cuales factores organizacionales comúnmente son relacionados, a fin de poder sentar las bases para el desarrollo de estudios correlacionales futuros.

La presente investigación se desarrolla por medio de un estudio de tipo referencial, cuyo tópico versa en narrativa sobre la observación de los constructos (GC) y (CO), donde se consideran diversas técnicas de revisión de literatura (Calle, 2016), de igual manera se atiende a los parámetros metodológicos de una revisión sistemática (de artículos científicos, revistas indexadas y editoriales reconocidas internacionalmente) propuestos por Manterola, Astudillo, Arias, y Claros (2013).

Dichas metodologías fundamentalmente se basan en la técnica exploratoria y analista de la recolección de información relevante sobre los constructos planteados, ante la gran cantidad de información disponible fue necesario sintetizar la cantidad de recursos haciendo uso de una técnica comparativa propuesta por dichos autores, con ello, fue posible sintetizar la información con mayor relevancia al objetivo de la investigación.

Para llevar a cabo lo anterior, fue necesario aplicar el protocolo de búsqueda de estudios primarios considerando: el término de búsqueda por palabras clave, así como el uso de operadores booleanos, con la finalidad de poder discriminar aquellas fuentes de información con menor relevancia, adicionalmente se realizó una serie de posibles combinaciones significativas entre: los términos de búsqueda y su relación con alguna variable generadora de competitividad, así como la relación de dichos constructos en diversos contextos y tamaños de las empresas, finalmente, se incluyeron únicamente aquellos recursos de información que se ubican en los últimos cincuenta años.

Producto del proceso anterior, se redujo la cantidad de fuentes de información para el análisis, puesto que no se alineaban al objetivo de la presente investigación, de forma general, los resultados que se presentan para cada uno de los constructos en forma discursiva, pretendiendo concentrar la mayor cantidad de información notable a las variables que se abordan de forma particular.

Marco Teórico

Gestión del conocimiento: Desarrollo de un concepto.

Si bien es cierto que la observación de dicho concepto como un elemento inherente a los individuos fue algo que desde hace ya varias décadas ha ocasionado que la comunidad científica se dedique a estudiarlo desde diferentes perspectivas y acercamientos, y que bien puede ser rastreado hasta los 1800's en donde el conocimiento era generado por resultado en las prácticas cotidianas (como el uso de algún recurso más adecuado para cierta tarea) (Barlow, 1834), así como en el uso de estrategias más acordes (como en el uso de alguna tecnología o proceso más apto para cierto trabajo) (Rennie, 1835).

No fue sino hasta finales de la década de 1980's cuando el interés por el estudio de la (GC) fue creciendo de manera exponencial, donde incluso hoy en día es considerado un tema relevante para la creación de recursos científicos donde la pregunta sigue siendo: ¿Cómo es que se desarrolla el conocimiento en distintos contextos? (Gaviria-Marin, Merigó, y Baier-Fuentes, 2019), por lo que se considera importante identificar ¿cuáles son los elementos que integran al sistema de la (GC)?, y ¿de qué manera este sistema puede ser usado en la implementación de estrategias organizacionales que puedan derivar en algún tipo de ventaja competitiva? (Dayan, Heisig, y Matos, 2017).

Para poder comprender cuáles son los elementos que engloban a la (GC), es preciso retomar el enfoque de la teoría basada en los recursos y capacidades, misma que emerge de la literatura referente a la administración estratégica y cuyo enfoque se desarrolló a mediados de la década de 1950, donde se ubicaba al conocimiento como un punto crítico dentro de las capacidades de una organización, donde este elemento desempeña un rol preponderante en la eficiencia de todos los procesos de producción (Grant, 1996a).

Es importante considerar que la (GC) como tal, refiere al proceso en el que se experimenta y analiza el intelecto previo con la finalidad de aportar alguna mejora dentro del proceso operativo (Spender, 1996). Mientras que Pan y Yang, (2010) indicaban que la transferencia del aprendizaje generado se encuentra motivada por la necesidad de los trabajadores para resolver problemas nuevos haciendo uso de experiencias previas. Los mismos autores indicaban que dichas enseñanzas derivan podrían decantarse en cuatro acercamientos: (1) transferencia de instancia, (2) característica-representación-transferencia, (3) transferencia de parámetros y (4) transferencia de conocimiento relacional, por medio de la cual, el traspaso de la información pudiera ser más eficiente.

Por su parte, Grant (1996b) indicaba que las organizaciones son integradoras del conocimiento y que este es creado de manera individual, al igual que las organizaciones son el medio por el cual se aplican dichos aprendizajes, mientras que estos son generados por la especialización de los miembros de la empresa con respecto a las prácticas que estos desarrollan en su operación diaria, es precisamente aquí donde se identifica a dicha noción como la efectividad que tiene una empresa en poder transmitirlos a los demás integrantes de la organización. Incluso Carlile, (2002) observaba que, en la práctica, dicho saber se encuentra dentro de la relación entre la funcionalidad y del cómo se produce un nuevo bien (producto/servicio) y como este puede ser tanto una limitación, como una oportunidad.

En otra investigación, Gaviria-Marin, *et al.* (2019) realizaron un análisis bibliométrico sobre la (GC) y los cambios que ha sufrido a lo largo de su historia en el ámbito empresarial, los autores encontraban que a lo largo de cuatro generaciones, el constructo ha sufrido distintos cambios de enfoque sobre la manera en la que este es observado y que gracias a estos cambios fue posible que se relacionara con diversos factores organizacionales (individuales y colectivos).

Los autores encontraban que en una (1) primera etapa (la década de 1960) el conocimiento era definido como una herramienta y cuya orientación se enfocaba en el surgimiento de dicho concepto en el ámbito organizacional, dentro de dicha etapa se destacaban las obras de: Machlup, (1962); Polanyi, (1967);

Drucker, (1968); Bell, (1973) y Drucker y Polanyi (1968) y se pretendía establecer los antecedentes sobre el por qué debía ser considerada dicha concepción como una variable que aporta significado para facilitar la toma de decisiones.

En la (2) segunda etapa (en la década de 1990) el conocimiento fue conceptualizado como un proceso dentro de la organización, se destacaron trabajos como el de: Nonaka, (1994); Kogut y Zander (1992) y Grant, (1996b), así como los libros desarrollados por: Nonaka y Takeuchi (1995); Davenport y Prusak (1998), al igual que la aparición de las primeras revistas científicas (*journals*) enfocadas en la (GC) organización de aprendizaje (1994) (*Learning Organization*) y la revista de gestión del conocimiento (1997) (*Journal of Knowledge Management*), dentro de esta etapa fundamentalmente se encausaban los esfuerzos por considerar a estas nociones como un sistema que permite generar prácticas que puedan ser usadas para resolver problemas.

En un (3) tercer momento (desarrollado en la década de los años 2000) aparecen más revistas dedicadas a la (GC), tal es el caso de la revista de Investigación y práctica de gestión del conocimiento (2003) (*Knowledge Management Research and Practice*) y la Revista internacional de gestión del conocimiento (2005) (*International Journal of Knowledge Management*), así como los primeros organismos y redes de colaboración enfocadas en el campo de la (GC): el Foro Internacional sobre la Dinámica de los Activos de Conocimiento (*International Forum on Knowledge Asset Dynamics*), la Conferencia Europea sobre Gestión del Conocimiento (*European Conference on Knowledge Management*) (por mencionar algunos), primordialmente dentro de esta etapa se consolida a estos saberes sobre la (GC) como un elemento determinante en el éxito de las empresas, permitiendo aprovechar al máximo los intangibles para el desempeño tanto del individuo como de la organización.

Finalmente, en un cuarto momento (desarrollado en lo que va de la década del 2010) se espera que los investigadores puedan ser capaces de identificar las complejidades del dominio de la (GC) (Serenko y Bontis, 2013 citados en Gaviria-Marín, *et al.*, 2019), en distintos contextos, al igual que comprender que dicho constructo empieza a ganar influencia como un proceso social que influye de cierta manera en la organización (en un sentido cultural).

Partiendo de un enfoque taxonómico, en el que se desagregaban los paradigmas que marcaron la observación del conocimiento en el entorno organizacional, Earl, (2001) hacía referencia al estudio bajo la escuela tecnocrática del desarrollo de sistemas como elemento de estudio de la (GC), donde dicho enfoque se fundamentaba dentro del apartado tecnológico, cuyo objetivo se centraba en las bases del entendimiento y de cómo este se generaba por medio del contenido, la validación, los incentivos, con la finalidad de proveer mayor solidez y cuya principal aportación subyacía en los sistemas basados en el intelecto.

Analizando dicha corriente de pensamiento Alavi y Leidner, (2001) indicaban que la perspectiva basada en los recursos se encontraba enfocada en la habilidad de la empresa por el saber-hacer, lo que implicaba que la organización necesitaba hacer uso de una forma eficiente de sus recursos; por lo que no es de extrañar, que una primera etapa para comenzar a relacionar al conocimiento en el ámbito empresarial consiste en hacer uso de este como un elemento para maximizar el aprovechamiento de estos de forma eficiente³.

En contraste, la teoría organizacional cuya perspectiva se basaba en el conocimiento consideraba que elementos como la identidad, las rutinas, las políticas, los sistemas, los documentos, la (CO) y la cultura a

³ Se comenzaban a dar las primeras relaciones entre el conocimiento y la productividad empresarial.

nivel individual de los empleados aportaban al desarrollo de aprendizajes tanto a nivel individual como organizacional (De Long y Fahey, 2000; Hansen, Nohria y Tierney, 1999 y Zeleny, 1987).

Continuando dicha línea de investigación que consideraba al conocimiento como “una creencia justificada que podría aumentar la capacidad de una entidad para una acción efectiva” Huber, (1991) y Nonaka, (1994) citados en Alavi y Leidner (2001), los mismos autores agregan que estos entendimientos pueden ser observados como: (1) Un estado de la mente, (2) un objeto, (3) un proceso, (4) una condición para obtener acceso a la información, o como (5) una capacidad, y que este existe en distintos niveles (dentro de la estructura organizacional) tanto a nivel individual (hechos, procedimientos, conceptos, ideas, observaciones y juicios) o colectivo (significados, comunicación inter e intra grupos y reportes).

Finalmente, investigaciones como las de Alavi y Leidner, (2001); Loon, (2019); Mahdi, Nassar y Almsafir, (2019) y Spender, (1996) han evidenciado que el conocimiento puede desarrollarse de manera tácita y explícita, y que a través del histórico del concepto, el primero ha logrado adquirir mayor grado de importancia dentro del ámbito organizacional, sin embargo, en la práctica (operativa) es el que mayores complicaciones supone (en la transferencia de los aprendizajes) puesto que subyace dentro del inconsciente, por lo tanto, la manera en la que este puede ser abordado ha sido uno de los factores más estudiados a lo largo de la historia del constructo (dadas las complejidades del propio en el proceso de la (GC)) (Hedlund, 1994).

La transformación del conocimiento como un sistema de gestión

De acuerdo con Alavi y Leidner (2001) para que estas nociones puedan ser consideradas como un sistema, es necesario que estas puedan informar sobre el diseño de la (GC) (específicamente sobre el tipo de conocimiento que se va a abordar), puesto que cada uno de ellos tiene sus particularidades en términos del proceso que supone dentro del ambiente organizacional. Cada uno de estos tipos de conocimiento (véase Tabla 1) puede estar asociado a alguna parte específica, ya sea dentro del proceso donde es creado o bien, dentro de la estructura de la empresa.

Tabla 1

Taxonomía del conocimiento

Tipos de Conocimiento	Definiciones
Tácito	El conocimiento se enlaza a las acciones, experiencias e involucramiento en el contexto específico.
Tácito cognitivo:	Modelos mentales.
Tácito técnico:	El saber-hacer (<i>know-how</i>) aplicable a un trabajo específico.
Explícito	Articulado, conocimiento generalizado.
Individual	Creado por y de manera inherente en el individuo.
Social	Creado por y de manera inherente a lo colectivo, con relación a las acciones de un grupo.
Declarativo	Saber sobre (<i>Know-about</i>).
Procedural	Saber hacer (<i>Know-how</i>).
Causal	Saber por qué (<i>know-why</i>).
Condicional	Saber cuándo (<i>know-when</i>).
Relacional	Saber con (<i>Know-with</i>).

Pragmático Conocimiento útil para las organizaciones.

Nota: Adaptación de “Revisión: Gestión del conocimiento y sistemas de gestión del conocimiento: fundamentos conceptuales y temas de investigación” [*Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*]. Por Alavi y Leidner, (2001).

Por ello, los mismos autores añaden que dadas estas condiciones, los factores y las dimensiones, al igual que la jerarquía relativa que tienen dichos tipos de conocimiento, es necesario identificar cuáles son los medios por los cuales estos aprendizajes son generados y/o transmitidos (mismos que pueden estar sujetos a diversas condiciones específicas del contexto, del individuo o del grupo).

Ante esta necesidad, es indispensable que estos sistemas puedan coexistir de forma constante con otros factores organizacionales (innovación, cultura organizacional, empoderamiento, liderazgo, compromiso organizacional, etc.), lo que es posible suponer que derivaría en la correcta aplicación de estas relaciones en torno a la eficiencia del desarrollo/aplicación de las estrategias administrativas que pretenda seguir cada organización (Alavi y Leidner, 2001).

Comprender la taxonomía de los tipos de conocimiento resulta importante, puesto que cada uno de ellos considera distintas dimensiones que podrían ser usadas para la creación de estrategias administrativas particulares según; (1) las necesidades y (2) los objetivos que persiguen las organizaciones, para la correcta aplicación de aquellas prácticas que permitan generar información nueva, o bien, desarrollar aquellos elementos propios a cada tipo de aprendizaje, (*i.e.*) Simonin, (1999), identificaba que una de las principales barreras de estas nociones era la ambigüedad, puesto que este tipo de barrera involucra diversos antecedentes de los que se destaca a la pericia *a priori* (experiencias previas, la complejidad de la tarea, la proactividad del individuo y a la distancia cultural, por mencionar algunas).

El mismo autor concluye que esta ambigüedad es mediadora y su impacto es reflejado en la colaboración dentro de la estructura organizacional, así como su influencia en la capacidad de aprendizaje tanto a nivel individual como colectivo.

Por su parte, Teece, (1998) consideraba que la taxonomía de la naturaleza del conocimiento cobraba relevancia en el entorno organizacional debido a elementos como:

- La codificación y el conocimiento tácito (la necesidad de aportar significado compartido a dicho entendimiento permite una comprensión adecuada del mismo) derivando en significados compartidos entre la estructura organizacional.
- Otro elemento era el conocimiento observable y el no observable (referido a la parte en la que dichas nociones pueden ser consideradas dentro de algún proceso o en la elaboración de un producto) en el que se desarrolla la instrucción por observación, así como el que se da por acción de enlace sobre lecciones previas.
- Un tercer elemento es el conocimiento positivo y negativo (ante la incertidumbre que involucra el proceso de desarrollo de experiencias es complicado conjeturar las posibles barreras a las que se enfrentara dicha noción) que indican que durante el proceso de la creación de este es complicado suponer que todo tipo de aprendizaje será benéfico para la organización.
- Un cuarto elemento es el conocimiento autónomo y sistemático (la relación entre aquellos ajustes que aportan valor a un producto o proceso dentro de la organización que en su mayoría no representa alguna modificación mayor, mientras que la segunda requiere de una

reestructuración más compleja del mismo) involucra aquel tipo de cognición que se desarrolla en función de la operación diaria y que es efecto de una planeación previa.

- Por último, el quinto elemento es el régimen de la propiedad intelectual (considera aquellos elementos de la instrucción que se amparan ante la ley para evitar cualquier tipo de violación al uso de dichos recursos sin contar con permiso para ello), consentiría que el conocimiento generado por las organizaciones fueran factores que difícilmente la competencia pudiera replicar, imitar y apropiarse, derivando de esta manera en una posible ventaja competitiva.

Haciendo una investigación para determinar aquellos elementos que se desarrollan dentro de las Pymes, en cuestión del mapeo del conocimiento en las organizaciones, Centobelli, Cerchione y Esposito, (2018), encontraban qué (1) la planeación, (2) la producción, (3) la organización, (4) el mercado y (5) las relaciones estratégicas, son considerados como factores determinantes dentro de la estructura organizacional, y que ellos se relacionan con el grado de formalización y con el grado de colaboración, los que a su vez influyen en las prácticas (rotaciones de personal, aprendizaje, lluvia de ideas, reuniones, comunicación) y en las herramientas (medios de comunicación social, bases de datos, colaboración, sistemas) de la (GC), derivando en la posibilidad de que por medio de ellas existiera una disminución en los problemas inherentes a la planeación-ejecución de las estrategias administrativas, lo que supondría una mejora en eficiencia y efectividad en el proceso de toma de decisiones.

Se considera que la nueva corriente de investigación considera que el conocimiento se convierte en un elemento que genera valor (que representa una capacidad organizacional, lo que se traduce en el desarrollo de una ventaja competitiva), donde dicho elemento puede ser aprovechado por medio del uso eficiente de los recursos que dispone la organización (sean tangibles o intangibles) (Gold, Malhotra y Segars, 2001).

Por su parte, Loon, (2019), partía sobre un proceso de estandarización en los sistemas y las prácticas de la (GC) con relación a la internacionalización (que podían o no ser adaptados al entorno específico donde se desarrollaba la empresa), el autor añadía que estos estándares se encuentran clasificados en cuatro tópicos centrales: (1) aquellos que son derivados por el contexto (comprendidos por las costumbres más adecuadas al entorno), (2) aquellos que se encuentran motivados por acción del desempeño (dentro del contexto de la organización, supuestas acciones de mejora), (3) aquellos que permiten identificar a los facilitadores de la creación del conocimiento (infraestructura, instrumentos y elementos que soportan dichas experiencias), y (4) aquellos que se encuentran soportados por la sustentabilidad (refuerzos y desarrollo de factores que permitan mantener las estrategias).

Con relación a dichos estándares era preciso: (a) identificar la temática más adecuada para la organización, (b) interpretar dicha temática y validar el contenido y (c) desarrollar las estrategias más efectivas con relación al contexto y los objetivos de la organización.

En el mismo tenor, ya desde hace tiempo, Hansen, Nohria y Tierney (1999) consideraban otros factores más específicos a entornos competitivos, los autores reflexionaban sobre aquellos elementos relacionados a la manera en la que la información se personalizaba en contraste al paradigma de codificación tradicional, indicando que la personalización del conocimiento consiente un asesoramiento creativo y analíticamente riguroso en la resolución de problemas de alto nivel por medio del grado de experiencia de los individuos, sin embargo, esta distinción está determinada por el tipo de estrategia que se considere más adecuada para el contexto observado.

Es por ello, que es necesario considerar que los sistemas de información son el medio por el cual estos aprendizajes pueden ser diseminados a lo largo de la estructura organizacional que lo requiera de forma efectiva y oportuna (Petter, Delone y McLean, 2013), y que el éxito de estos subyace en la forma en la que sus dimensiones (calidad del sistema, calidad de la información, calidad del servicio, intensidad de uso, uso

del sistema, satisfacción del usuario, impacto a nivel individual y organizacional) son desarrolladas a lo largo de la historia de la organización, puesto que se encuentran sujetas a la relación que tienen estas con los antecedentes de dicha magnitud (tareas, usuarios, proyectos y del proceso histórico organizacional), finalmente los autores concluyen indicando que producto de esta relación se destaca que el dominio que posea la organización y sus miembros sobre el conocimiento especializado aportaría elementos suficientes para desarrollar sistemas de información exitosos.

Sin lugar a duda, una de las principales diferencias entre los tipos del conocimiento tácito y explícito radica precisamente en que el primero deriva de una concepción propia y compleja que es difícil de transmitir puesto que involucra cogniciones, experiencias y aprendizajes previos (inherente al inconsciente), sin embargo, este tipo de noción se desarrolla posterior a algún fenómeno u evento dentro de la operación de la empresa, por lo que los beneficios de este son enormes, sin embargo, precisamente porque es producto de un evento, generalmente es difícilmente articulado o codificado.

Destacando la importancia de transformar el conocimiento tácito en explícito, Jensen, Johnson, Lorenz y Lundvall, (2007) indicaban que para que el primero pueda convertirse en explícito es fundamental plasmarlo, con ello será posible transmitirlo a otros y que estos se beneficien de él. Para facilitar esto, es preciso que aquellos que lo reciban cuenten con una estructura previa bien fundamentada sobre lo que desean aprender, destacando la intervención de distintos elementos culturales (historias, normas, reglas, ritos, etc.) como soporte para el proceso de asimilación de este.

En otra investigación, Durst y Edvardsson (2012) realizaban una revisión sistémica con respecto de los procesos de la gestión del conocimiento, así como con aquellas causas que inciden en la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), donde encontraban que dentro de los principales problemas que caracterizaban a las Pymes (falta de recursos, flexibilidad, pequeñez, menos formales y tasas de rotación bajas), por lo que urgían a las empresas a considerar diversas dimensiones dentro del proceso de la (GC) (identificación, creación, almacenaje/retención, transferencia y utilización) como factores que les permitirían sobrevivir al entorno específico en el que desarrollan sus operaciones.

De igual manera, observaban que la literatura disponible que hacía referencia a la relación de la identificación, el almacenaje/retención y la utilización del conocimiento de las Pymes era muy limitada. Por lo que sugerían abordar esa brecha por medio de estudios longitudinales, comparativos, con métodos mixtos y aquellos bajo un enfoque realista permitieran ampliar el panorama sobre la (GC) en el entorno en el que se desarrollan las Pymes.

Principalmente, si se considera que el conocimiento o el proceso de la (GC) supone diversos beneficios para las organizaciones (con respecto de la relación de estos con diversos factores organizacionales) es importante recalcar que el beneficio que este proceso supone seguir diversos pasos en los que este tipo de proceso puede derivar en una ventaja competitiva (Mahdi, Nassar, y Almsafir, 2019).

Dichos autores indicaban que para que esto sucediera era necesario considerar diversos elementos dentro de la (GC) donde destacan: (1) A la identificación, (2) la formulación de los objetivos que se persiguen, (3) la causa y la creación, (4) el almacenaje, (5) el intercambio, la transferencia y la diseminación, y finalmente (6) la aplicación de los aprendizajes desarrollados durante dicho proceso, en el que es importante considerar la correcta utilización y el aprovechamiento de los recursos, capacidades y competencias (tanto centrales como específicas) para poder alcanzar las metas u objetivos que tenga la organización, finalmente concluyen, que cada uno de estos factores se integra en una o más fases del proceso del conocimiento y que siempre y cuando se realice de una manera sistemática y constante, es posible generar algún tipo de ventaja competitiva sostenible.

Finalmente, es posible indicar que han existido discrepancias metodológicas sobre la manera en la que se aborda a la (GC) dentro de la comunidad científica (Ngulube, 2019), puesto que existen diversos procedimientos de observación mediante los cuales el constructo ha sido observado, el mismo autor

haciendo una revisión de dicho constructo encontraba que existe un dominio del enfoque positivista epistemológico, con ello se marca una tendencia hacia el enfoque teórico sobre la manera en la que se analiza dicha concepción, ante esto, el autor indica la necesidad por el desarrollo de enfoques mixtos de investigación, puesto que este tipo de acercamientos brindarían los elementos necesarios para ampliar los recursos sobre la forma en la que el constructo aporta información dentro de los distintos contextos específicos donde las organizaciones tienen sus actividades económicas, indistintamente su tamaño u sector.

Es gracias a esto que en la actualidad se espera que el desarrollo de investigaciones tome el curso del establecimiento de relaciones entre distintos factores organizacionales (que en su momento fueron considerados como cualitativos) inherentes a los tipos específicos tanto de industrias como de contextos internacionales específicos.

Por todo lo anterior, es importante considerar que la (GC) ha sido un elemento que ha ganado peso dentro de las múltiples herramientas que usan las empresas para alcanzar sus objetivos, propiamente es posible identificar que los cambios que ha sufrido dicha concepción en su histórico se enfocan en la interpretación (significado) del mismo, manteniendo así el enfoque sistemático mediante el cual se desarrolló la (GC) desde hace varias décadas, mismo que ha logrado permanecer vigente hasta la actualidad.

La gestión del conocimiento (GC) y su relación con diversos elementos culturales de las organizaciones

Relación de la Gestión del Conocimiento (GC) y la cultura organizacional (CO)

Partiendo del enfoque que conceptualiza a la cultura organizacional como el nivel más profundo dentro de la organización, eso que no puede ser visto a simple vista y que se forma por las suposiciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización (Schein, 1983).

La relación de ambos constructos fue facilitada por el crecimiento de la creación tecnológica cada vez más novedosa, misma que permitía observar a los recursos intangibles y al potencial de ellos para convertirse en elementos que aportan al desarrollo de estrategias administrativas tanto de recursos financieros como de aquellos que no lo fueran (Lee, C. L., Ho, y Chiu, 2008), así como a la toma de decisiones y al impacto que estas tuvieran en algún elemento de efecto (competitividad, efectividad, desempeño, productividad, entre otros) (Darr, Argote, y Epple, 1995).

Por ello, investigaciones como la de Lee y Choi, (2003) consideran que los facilitadores de la (GC) (cultura, estructura, personas y tecnologías de la información) son mediados por los procesos de la producción del conocimiento (socialización, externalización, combinación e internalización) lo que propicia un efecto parcial en la creatividad organizacional, resultando en un posible aumento del desempeño organizacional, tomando en cuenta que esta perspectiva social y tecnológica faculta a la organización para el incremento de estrategias que pudiera suponer un aumento del desempeño, coadyuvando la posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva (Malarvizhi, Tiang, Al-Mamun, y Raston, 2016).

Diversos autores conceptualizan a la cultura como uno de los mayores catalizadores para el proceso de creación (Alavi y Leidner, 2001) y el intercambio (Yousif Al-Marzooqi, Ismail Al-Alawi, y Fraidon Mohammed, 2007) del conocimiento, sin embargo, estos autores coinciden que para que sea posible, es necesario tomar en cuenta diversos componentes culturales (confianza, comunicación entre pares), mismos que han probado ser de vital importancia en la relación entre constructos, puesto que dichos elementos facilitan la transmisión de dichos aprendizajes (Al-Alawi, Al-Marzooqi y Mohammed, 2007). Igualmente, estos han probado ser de especial importancia para dichas cogniciones (Cavaliere, 2015),

puesto que estos proveen significado a la información, a las acciones y a las expectativas (Gioia y Pool, 1984).

Esta relación se había probado desde hace tiempo, donde Chase, (1997) aplicaba una encuesta a diversas organizaciones pertenecientes a distintos sectores económicos, encontrando que solo una de cada diez empresas consideraban que obtendrían un desempeño superior si hacían uso de estrategias que encaminaran a una cultura que beneficiara al proceso de desarrollo del conocimiento, sin embargo, concluye que existían elementos suficientes para indicar que sin el apoyo de los individuos y de los grupos, las organizaciones podrían tener problemas para crear ambientes y culturas adecuadas para la (GC), afirmación que posteriormente fue probada en diversas investigaciones (Egbu, Hari, y Renukappa, 2005; Garengo y Bititci, 2007; Oliver y Kandadi, 2006; Pillania, 2007).

Sin embargo, si se considera que el conocimiento es uno de los mayores catalizadores de la cultura dentro de la organización, es preciso indicar que este debe ser flexible (Trzcieliński, 2016), puesto que esta flexibilidad permitirá obtener el verdadero potencial que puede brindar dicho elemento, mientras que aquellas organizaciones que presenten aversión al cambio verán limitadas sus capacidades en cuestión del desarrollo de ciertas cogniciones (Denison y Mishra, 1995).

Por otro lado, los mismos autores, encontraban que la comunidad científica tenía conflictos sobre la manera en la que la cultura debía ser observada, argumentaban que esta no debía ser estudiada como una variable con resultados dadas las características propias basadas en suposiciones y que subyacían dentro de lo más profundo de los niveles cognitivos de los miembros de la organización, sin embargo, ante la categorización de la cultura como una tipología a la que las organizaciones tienden a presentar elementos inherentes a diversas dimensiones culturales es donde el verdadero valor de la cultura como una variable observable cobró relevancia en la comunidad científica, incluso dicha línea de investigación probó ser la base sobre la cual se desarrollan modelos complejos de interpretación sobre los distintos tipos de (CO) que pueden existir dentro de una empresa (Cameron y Quinn, 2006).

Sin embargo, la cultura puede ser considerada de igual manera como una barrera para el desarrollo de recursos intelectuales, De Long y Fahey, (2000) encontraban que:

- La cultura y las subculturas dan forma y determinan la importancia que tiene el conocimiento, puesto que son ellas las que aportan significado al mismo.
- La cultura define al conocimiento (tanto a nivel individual como colectivo), así como quien lo controla, lo comparte y quién atesora (resguarda) dichas nociones.
- La cultura crea el contexto en el que se da la interacción social del conocimiento y el cómo será utilizado en determinada situación o fenómeno.
- La cultura moldea los procesos donde se crea, se legitima y se distribuyen nuevos conocimientos (con sus incertidumbres inherentes).

Los autores instan al personal directivo/gerencial a ser conscientes ante dichas características en torno a la relación entre el conocimiento y la cultura dentro de la organización, con la finalidad de poder hacer uso con mayor efectividad y eficiencia del primero (mediante aquellos tipos de culturas que fomenten el desarrollo de nuevos aprendizajes) dentro de la organización y de esta manera tratar de evitar aquellas posibles barreras que se puedan presentar dentro del sistema de la (GC) para la creación de dichas enseñanzas (principalmente por aquellas culturas que limitan la generación del mismo).

De igual manera, Chase, (1997) encontraba que si bien la (CO) podría ser la barrera más importante para el proceso mediante el conocimiento es generado, diversos componentes como: la falta de responsabilidad, de tiempo, de estructura, de compromiso por parte de la alta directiva y la falta de incentivos (entre otras), ocasionaban que no fuera posible un adecuado desarrollo de las estrategias que fomenten la (GC). Mientras que, otros elementos eran considerados interdependientes inherentes a las prácticas de la organización, como lo son: la estructura, la cultura organizacional y la eficacia de las estrategias administrativas, puesto que, en cierto sentido estos pueden influenciar dentro de la efectividad que tiene el proceso de la (GC) (Garengo y Bititci, 2007).

En su investigación Zheng, Yang y McLean, (2010) encontraban que la relación en la forma en la que estos elementos procedían de una efectividad organizacional y que suponían una mejora en la competitividad de las organizaciones. Pero para que esto sea posible es necesario el uso de herramientas de (GC) (Nguyen y Mohamed, 2011), así como apoyar prácticas que desarrollen conocimiento, lo que a su vez permitiría transferir el impacto de los recursos contextuales de la organización a los resultados finales.

Otro elemento más que aporta a la relación entre dichos constructos subyace en la importancia que aporta la colaboración (dentro del ambiente de trabajo) a la integración de nociones externas (propio del intercambio de ideas entre la estructura organizacional) (Scott y Gable, 1997), los autores indicaban que por medio de los llamados “canales de conocimiento” (por donde se disemina el mismo), las organizaciones disponen del acceso a nuevas habilidades y capacidades contenidas a lo largo de la estructura y cuyos beneficios se demuestran en un incremento de la congruencia entre los objetivos y las acciones de la organización. Sin embargo, es preciso indicar que para que esto sea posible es necesario que exista confianza entre y con la alineación entre diferentes culturas organizacionales con un fin común (significados compartidos).

Ante esto, Wasko y Faraj (2005) explicaban que en la mayoría de los casos, estos aprendizajes externos podían ser transmitidos por medio de ciertos canales de comunicación efectiva, mismos que permitirían tener un control de dirección más ágil, global y que pueda involucrar a un gran número de individuos en el corto plazo, aunque esta práctica necesita de empleados con un grado alto de motivación, por ello es que concluían que en un entorno altamente competitivo (interno y externo) la disposición de los individuos a compartir conocimiento se encontraba condicionada al desarrollo profesional, a cuándo los individuos presentan dominio en alguna temática o cuándo ellos se encuentran incluidos en la estructura del proceso de la (GC), y que este puede estar determinado por el contexto en el que se desarrolle.

Aunado a ello, factores como el apoyo en las tecnologías de la información, elementos formales culturales de la organización conocidos como: (1) sistemas informales, (2) de tolerancia, (3) de cultura del proyecto y (4) de compromisos de la gerencia, presentaron una fuerte influencia en la efectividad de los procesos de (GC) en organizaciones temporales a las que compensa la falta de rutinas y de memoria organizacional (Lindner y Wald 2011).

Continuando con la línea de investigación sobre la relación entre componentes culturales y conocimiento específico entre equipos de proyectos, Mueller, (2014) explicaba que agentes como el tiempo, la orientación a los resultados, la orientación al aprendizaje, la apertura por parte de la gerencia y la estructura se consideraban como los elementos cuya relación era más significativa con relación al intercambio de la información y la efectividad de esta.

Por su parte, Chang y Lin (2015) analizaban el rol que tiene la (CO) (orientada a resultados, controlada, orientada al trabajo, sistema cerrado y culturas orientadas a profesionales) en el desempeño del proceso de la gestión del conocimiento (creación, almacenaje, intercambio y aplicación) encontrando que las culturas cuyo enfoque fuera orientado a los resultados, tendría un efecto positivo en el proceso de la (GC), mientras que una cultura que tuviera menos apertura (mayor control) derivaría en un efecto negativo en esta relación.

Realizando una revisión sistemática de un grupo de artículos cuya relación giraba en torno a la (GC), así como al intercambio de información, Asrar-ul-Haq y Anwar, (2016), desarticulaban los elementos (véase Tabla 2) que contaban con mayor incidencia en dicha relación, así como aquellos que representaban una barrera para la creación de aprendizajes en la empresa, encontrando que los principales facilitadores para el desarrollo del conocimiento son:

Tabla 2

Principales elementos que intervienen en la relación de la (CO) con la (GC)

Facilitadores	Barreras
La confianza.	La carga de trabajo.
Los sistemas de recompensa y motivación.	La falta de tecnología (desarrollo tecnológico).
La estructura organizacional.	Un liderazgo pobre.
Las relaciones sociales.	La falta de apoyo por parte del personal directivo y la alta directiva.
La comunicación y la disposición a compartir el conocimiento.	La falta de compromiso organizacional
La cultura.	la falta de capacidad para absorber el conocimiento
El cambio o la apertura al cambio.	La aversión/resistencia al cambio
Las tecnologías de la información (TI/IT).	
El apoyo de la alta directiva y el liderazgo.	
El tipo de (CO) que predomine en la empresa.	
El proceso para evitar la incertidumbre.	

Nota: Elaboración Propia en base a la información recopilada de “Una revisión sistemática de la gestión y el intercambio de conocimientos: tendencias, problemas y desafíos.” [*A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges*]. Por: Asrar-ul-Haq y Anwar (2016).

Los mismos autores indican que dadas las características propias a cada constructo y propiamente en la estrecha relación que guardan estos dos constructos, no es de extrañar que de forma general aquellos facilitadores también sean de las principales barreras, aunque todo depende de la manera en la que se lleven a cabo dichas prácticas, propiamente concluyen indicando que de seguir dichos facilitadores de forma constante y sostenidamente, es posible que en cierto punto las empresas desarrollen algún tipo de ventaja competitiva.

Si bien es cierto que la investigación de dichos constructos se ha llevado a cabo en contextos donde la (GC) se encuentra completamente consolidada (Dayan, *et al.*, 2017), específicamente en aquellas organizaciones que cuentan con una estructura suficientemente compleja para poder desarrollar un manejo de estrategias que faciliten la creación del conocimiento, es importante considerar que desde hace tiempo una corriente de la investigación de la relación entre dichos constructos se enfoca en un sector más vulnerable, el de las Pymes (Valaei, Nikhashemi, y Javan, 2017).

En la actualidad, diversas investigaciones se han realizado dentro de sector que es por demás sensible a las complejidades de mercados con exigencias globales y necesidades cada vez más específicas (Centobelli, Cerchione, y Esposito, 2018; Echeverry, García, y Gómez, 2017; Horvat y Bobek, 2017; Mageswari, Sivasubramanian, y Dath, 2017; Shrafat, 2018; Sundiman, Wu, Mursidi, Johan, y Indahingwati, 2019) en las que si bien este tipo de investigaciones pueden ofrecer una visión sobre aquellos agentes que intervienen entre la relación de la (CO) y la (GC), de forma general indican que estos elementos se encuentran determinados por aspectos inherentes al contexto en el que operan las empresas, por ello, es

que urgen al desarrollo de trabajos sobre la relación entre dichos constructos en ambientes distintos (contextos, sectores, tipo de empresa, actividad económica, tamaño, etc.).

Por lo expuesto anteriormente, es indiscutible cómo la (GC) ha cobrado un especial interés por su relación con los aspectos culturales de las organizaciones, (Hofstede, 1998), aunque dichos aspectos puedan estar influenciados por las culturas y subculturas de la organización (Sackmann, 1992), en el que es necesario identificar a las organizaciones como culturas que involucran estructuras complejas de conocimiento (Smircich, 1983), cuya finalidad es la de sobrevivir en ambientes competitivos.

La incidencia de la relación (GC) – (CO) en la competitividad

Diversos autores han indicado que al considerar al conocimiento como un sistema que permite el desarrollo de estrategias administrativas, tal como un medio por el cual las prácticas de la empresa, podrían derivar en algún tipo de ventaja competitiva (Hung, Huang, Lin y Tsai, 2005; Lin y Wu, 2005; Park y Kim, 1999) y de la misma manera suponen que el rol de la (CO) es el de conllevar aquellos elementos que sirvan de medio para que estas experiencias y estrategias sean más efectivas.

Por ello, cada vez cobra mayor importancia considerar que los proyectos de la (GC) pueden tener distintas metas u objetivos (Davenport y Prusak, 1998), dichos autores indicaban que estos objetivos pueden originarse por acción de:

- Hacer que el conocimiento sea visible y fácil de identificar, por lo que conocer; ¿Cuál es el rol que tiene dentro de la organización? se convierte en algo fundamental.
- La necesidad por el establecimiento de una cultura intensiva y generadora de conocimiento, que de igual manera logre incitar diversos comportamientos que puedan derivar en el desarrollo de aprendizajes nuevos o especializados.
- A la construcción de una infraestructura que permita que el conocimiento pueda fluir de manera adecuada por distintos niveles dentro de la estructura organizacional.

Parte de lo anterior fue abordado por Alavi y Leidner, (2001) donde indicaban que la (GC) era un proceso que involucraba distintas actividades, por ello debía tener fluidez dentro de la estructura, mientras que Teece, (1998) encontraba que una ventaja competitiva podría alcanzar por medio del desarrollo del conocimiento dentro de la organización, siempre y cuando se cumplieran las siguientes condiciones: (1) la replicabilidad (transferencias o redistribución del mismo de un área a otra), (2) la imitabilidad (referida a la capacidad de la competencia a imitar dichas nociones), por último (3) la apropiabilidad (referida a la facilidad de réplica y de la eficacia de la propiedad intelectual como barrera para la imitación).

El mismo autor hacía referencia a la manera en la que estas tres condiciones debían de suceder para que el conocimiento lograra ser traducido en una ventaja competitiva, esto porque es sencillo indicar que a mayor dificultad por parte de la competencia para poder copiar o imitar algún proceso o producto, mayor será la probabilidad que tiene la organización para desarrollar una ventaja con respecto a la competencia y con ello es posible situar al capital intelectual como un elemento capaz de posicionar a una empresa en una situación favorable con respecto de su competencia (Romero-Artigas, Pascual-Miguel, y Agudo-Peregrina, 2013).

Sin embargo, para que esta fluidez pueda ser traducida en un elemento que aporte a la creación del conocimiento es importante considerar que deben existir ciertos antecedentes para que ese efecto se pueda dar de la mejor manera, con respecto de lo anterior, Gold, *et al.* (2001) encontraban que esta infraestructura se encontraba compuesta por: (1) la tecnología, (2) la estructura y (3) la cultura. Mientras

que la capacidad del proceso de cognición se encontraba determinada por: (1) la adquisición, (2) la conversión, (3) la aplicación y (4) la protección, dichos autores indicaban que por medio de estos factores era posible que las empresas desarrollasen algún tipo de ventaja competitiva, sin embargo, dicha relación presentaba mejores resultados cuando se consideraban diversos elementos culturales (inherentes al individuo o al contexto).

El potencial que tiene la (GC) para ser considerado como un factor que fomente la efectividad y eficacia de estrategias organizacionales se encuentra sujeto a las capacidades que tenga la empresa para la toma de decisiones y para la resolución de problemas (Dayan, Heisig y Matos, 2017), dichos autores indicaban que una manera de desarrollar dicho potencial se encuentra dentro de diversos aspectos específicos de las estrategias organizacionales, puesto que estas integran tanto elementos inherentes a la administración (materiales, capital humano, desempeño), a las capacidades estratégicas (activos, proyecciones, objetivos y metas) y a diversos factores sociales (inherentes a la (CO)), donde es posible considerar al conocimiento como un recurso estratégico que facilita la formulación e implementación de estrategias orientadas a la creación de algún tipo de ventaja competitiva.

Ante esto, es preciso recalcar que una de las principales estrategias para el desarrollo del conocimiento se encuentra sujeta a los objetivos específicos que persiga la organización, con relación al ambiente en el que esta lleve a cabo su operación (Hansen, *et al.* 1999). Adicionalmente, Argote, McEvily y Reagans, (2003), mencionaban que existen diversos factores inherentes al ambiente que inciden en los efectos de los sistemas de aprendizaje dentro de la empresa, donde las organizaciones que se encuentran en un ambiente turbulento y altamente competitivo adquieren diversas características inherentes a dichos entendimientos con mejores condiciones de apropiabilidad que aquellas empresas que se encuentran en entornos más controlados (dadas las condiciones de supervivencia a las que se encuentran sujetas).

Ante este recurso, es importante considerar el potencial que tiene el conocimiento para el proceso de planificación estratégica, incluso los mismos Bolisani y Braniatu, (2017) consideraban que las condiciones del ambiente determinaban las características y en específico el cómo la estrategia de estas nociones y su planeación se veían afectadas.

Los autores encontraban que, dentro de este proceso de desarrollo del conocimiento, las organizaciones debían tener flexibilidad para el aprendizaje, así como para la implementación de cambios que les permitieran adaptarse de manera continua a las condiciones extremas del contexto, derivadas de la experiencia de la práctica cotidiana.

Mientras que explorando las dimensiones del capital intelectual (humano, estructural y de relación) con respecto al desempeño de la innovación, Cabrilo y Dahms, (2018) encontraban que esta relación está moderada por las estrategias de la (GC) (referidas como la planeación estratégica comprendida por el desarrollo y la aplicación de las estrategias del conocimiento con respecto a los objetivos planteados por la organización), y que haciendo uso de ellas es posible que las organizaciones logren un adecuado desempeño del mercado.

Por su parte, Wang y Noe (2010), considerando los elementos que se desarrollan en el intercambio del conocimiento, mismos que se percibían como agentes ambientales (dentro del contexto organizacional, características culturales y particularidades interpersonales-grupales), características individuales (experiencia laboral, personalidad, percepciones, entre otras), aspectos motivacionales (creencias, confianza, cohesión, entre otras) y comportamientos, así como percepciones relacionadas con el intercambio de aprendizajes. De igual manera, estos se consideran referentes puesto que fomentan dichos factores motivacionales, ya que, en lo más profundo dentro de ellos se encuentran encerradas las actitudes que en la mayoría de los casos permiten la creación de nuevas enseñanzas (Pool, Asadi, Forte, y Ansari, 2014).

Si bien es cierto que ciertos elementos inherentes a la (GC) (sociales y técnicos) han sido el foco dentro de la observación del constructo con objeto de desarrollar un efecto sostenido (competitividad, desempeño y efectividad, entre otros) es preciso desagregar la manera en la que estos forman parte de un proceso más complejo, en el cual se involucran diversos factores. Easterby-Smith y Prieto, (2008) consideraban que la gestión del conocimiento era parte del dinamismo del mercado objeto, donde las capacidades dinámicas y los procesos de aprendizaje, derivaban en un desempeño sostenible de la organización.

Mientras que en un estudio exploratorio Zack, McKeen y Singh, (2009) bajo la suposición sobre que las costumbres de la (GC), por medio de la identificación y el compartir el conocimientos útiles, el desempeño organizacional mejorará, indicaban que no existe una relación significativa entre las prácticas de dicha gestión y del desempeño financiero, los autores lo atribuyen a la posibilidad de encontrar factores culturales que difieren ente la relación de la teoría desarrollada en organizaciones occidentales y asiáticas, siendo su unidad de análisis solamente empresas de Norte América y de Australia, con lo cual reforzaba el supuesto teórico subyacente en la premisa que ha sido una de las principales problemáticas de los investigadores alrededor del mundo, en la que el entorno delimita los elementos mediante los cuales un factor es analizado.

Derivado de todo lo anterior, es preciso indicar que las precondiciones necesarias para que el conocimiento (como sistema), así como la (CO) (como todo aquello que hace la organización y los individuos) logren suponerse como componentes que puedan derivar en estrategias y prácticas que resulten en un elemento de mejora (efectividad, productividad, competitividad, entre otros). Por lo que es importante señalar que algunos de los elementos descritos dentro del presente apartado son factores determinantes para el desarrollo de estas condiciones, a lo que los miembros de la organización deberán considerar para que puedan alcanzar una ventaja competitiva (Gómez-Miranda, Pérez-López, Argente-Linares, y Rodríguez-Ariza, 2015).

Conclusiones y Discusión

Esta revisión intenta proporcionar la base de evidencia sobre la gestión del conocimiento como un elemento más dentro de las estrategias organizacionales, mismas que son encaminadas en gran medida por elementos inherentes a la (CO) y cuya relación podría suponer un efecto de mejora en la competitividad de las organizaciones.

Si bien es cierto que el estudio de estos dos constructos ha sido el foco de los investigadores desde hace ya varias décadas, ha cobrado especial atención en torno a la relación de los mismos y su incidencia hacia los aspectos que desarrollan ventajas competitivas dentro de las organizaciones, sin embargo, esto solo puede ser considerado de manera parcial, ya que como la misma literatura demuestra, aun hoy en día es complicado poder generalizar algún elemento inherente a la gestión del conocimiento, así como a la manera en la que es observado mediante un enfoque cultural, debido a que estos elementos pueden verse influenciados por diversos factores inherentes dependiendo del tipo de organización que se observe, al igual que aquellos agentes que integren al contexto específico en el que se investigue a cierta organización (Lin, 2014).

Por ello es necesario considerar que existen diversos elementos inherentes al ambiente de la organización que deberán ser analizados de manera simultánea y específica, para determinar la posible relación y el efecto que tienen en la gestión del conocimiento, la cultura organizacional y como estas inciden en la competitividad de las empresas de dicho contexto.

Sin lugar a dudas el conocimiento es algo que guarda estrecha relación con las organizaciones desde hace varias décadas, donde se ha evidenciado que por medio de tecnología cada vez más novedosa es posible que las empresas aprovecharan la información que brinda el uso de los recursos intangibles como factores determinantes que incrementan la formación de estrategias administrativas que orientan a la

organización a algún efecto de mejora (desempeño, efectividad, competitividad, entre otros) (Aliyu, *et al.*, 2015), de manera común diversos investigadores señalan que estas nociones han sido relacionadas con ciertos elementos inherentes a la innovación (Mahmod, *et al.*, 2013), a la tecnología y a la cultura, entre otros, sin embargo, el desarrollo de este trabajo enfatiza la forma en la que este aprendizaje es usado como un recurso desde la (CO), lo que ha permitido que las prácticas, las normas, las historias y demás expresiones culturales dentro de las organizaciones concedan la creación de sistemas que encaminen a las organizaciones a mantenerse competitivas.

Es por ello, que se ha hecho importante considerar a los factores culturales dentro proceso por el cual el conocimiento se desarrolla y que las organizaciones deben presentar flexibilidad en torno a elementos de cambio ante las posibles dificultades inherentes a los mercados competitivos, incluso esta apertura debe reflejarse dentro de las estructuras organizacionales, debido a que en casos como la toma de decisiones y la resolución de problemas los procesos cognitivos (modelos mentales, mapas, creencias, paradigmas y puntos de vista) de los individuos carecen de importancia ante el uso de nociones preexistentes (Gioia y Pool, 1984).

Es por ello que la importancia de considerar que el conocimiento no deberá ser un elemento que deba de aislarse o guardarse, ya que este puede ser transmitido dentro de la estructura de la organización (Vajjhala y Baghurst, 2014) y permitirá ampliar la cognición colectiva que disponga la organización, y el no hacerlo podría suponer el riesgo de perder los beneficios que el mismo ofrece (Hansen, *et al.*, 1999).

Las propiedades inherentes al conocimiento afectan: (1) la manera en la que este es acumulado, (2) al qué tanto del mismo se retiene y dónde es retenido, (3) a la forma en la que este se vuelve más difuso mientras pasa por los distintos niveles de la estructura organizacional, por ello es importante considerar que existen diversos mecanismos que facilitan dicho proceso, de los que se destacan a: (1) la habilidad (incluso aquella derivada de un entrenamiento), (2) la motivación (ya sea propia del individuo o influenciada por la estructura organizacional), (3) la oportunidad (en la que los primeros dos mecanismos adquieren mayor relevancia cuando se desarrollan en el momento más adecuado) (Argote, *et al.*, 2003).

Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

En general, la (GC) y especialmente la relación que guarda esta con la (CO) es un concepto que tiene poco tiempo despertando el interés por parte de la comunidad científica, que propiamente se ha dado a la tarea de llevar a cabo la observación de dicha relación y que comúnmente se ha dado dentro de contextos con un nivel de desarrollo superior a comparación con sectores o mercados emergentes, por lo que no es de extrañar que la creación de recursos de información de mayor profundidad de análisis provengan de industrias y sectores consolidados, donde la competencia que existe entre las organizaciones puede considerarse como turbulenta y agresiva, sin embargo, la relación de estos constructos es un fenómeno prácticamente desconocido para dichos contextos.

Dentro de las principales limitaciones que se observan dentro de la literatura revisada se destaca la manera en la que tanto la (GC), como la (CO) son observados, puesto que existe un predominio de los enfoques teóricos por sobre las investigaciones empíricas y más aún aquellas que ofrecen enfoques mixtos.

Es preciso indicar que la naturaleza y el método de los procesos, estrategias, sistemas y metodologías varían de una organización a otra, para poder enfrentar dichas problemáticas, es necesario desagregar los factores que componen los constructos, así como el desarrollo de productos cuantitativos que permitan comparar los resultados en diversos ambientes.

Para quienes se manejan dentro de la línea de investigación que contempla a la teoría de las empresas basadas en los recursos y capacidades, la (GC) es un elemento que capta la atención, no solo por su especificidad, sino porque un adecuado uso de dicha variable representa el potencial desarrollo de una ventaja competitiva.

Siempre que se considere al conocimiento como un proceso es necesario identificar a aquellos componentes que lo integran, ya que, dentro de estos se encuentran elementos específicos e inherentes a cada una de dichas etapas condicionadas por ciertas precondiciones (aprendizajes previos, contexto, particularidades, etc.) y considerarlas permitiría mejorar todas las fases de dicho proceso (Alavi y Leidner, 2001).

Incluso, los mismos autores indican que dentro de este proceso es posible identificar las limitaciones potenciales dentro de cada uno de los elementos en el transcurso del desarrollo del conocimiento a nivel organizacional:

- La cultura puede ser uno de los principales obstáculos para la creación del conocimiento, por ello, es necesario que las empresas fomenten ambientes que faciliten dicho proceso.
- El mal uso de los recursos, la inadecuada codificación y la mala captura de la información pueden sentar la base para perder significado del conocimiento dentro del proceso de almacenaje y de recuperación de este, derivando en complicaciones para la toma de decisiones y en el desarrollo/implementación de estrategias administrativas.
- El tipo de conocimiento (interno-externo), la capacidad de aportar significado, la capacidad para localizar dichas nociones, al igual que el flujo de movimiento que tiene la información son algunas de las principales barreras para la transmisión de este.
- Finalmente, dentro del proceso de la aplicación del conocimiento se identifican diversas variables individuales y organizacionales cuya interpretación y uso de este supone un elemento de mejora en la operación diaria.

Una de las características que debería de tener mayor importancia, es que si bien el conocimiento interno es bueno (por los beneficios que supone) es necesario que las organizaciones puedan incluir de igual manera diversos aprendizajes externos, puesto que este permite que las empresas puedan hacer uso de dichas nociones desarrolladas por alguna otra entidad en pos de la mejora (tanto en lo individual como en lo colectivo), con ello se supone la creación de elementos de mejora dentro del desempeño de la organización (Marulanda, López, y Castellanos, 2016).

Independientemente de las contribuciones por parte de los investigadores y por las aportaciones que las organizaciones puedan desarrollar, todavía existe mucho terreno por explorar dentro de los componentes inherentes al conocimiento, a la relación con los aspectos culturales dentro y fuera de las organizaciones, cuyos elementos se encuentran en perfeccionamiento aun hoy en día.

Referencias

- Al-Alajwi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., y Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42. http://doi.org/10.1108/13673270710738898
- Alavi, M., y Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 25(1), 107-136.

- Aliyu, M. S., Rogo, H. B., y Mahmood, R. (2015). Knowledge management, entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational culture. *Asian Social Science*, 11(23), 140-152. http://doi.org/10.5539/ass.v11n23p140
- Andreeva, T., y Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636. http://doi.org/10.1108/13673271211246185
- Argote, L., McEvily, B., y Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582. http://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424
- Asrar-ul-Haq, M., y Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64. https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002
- Aureli, S., Giampaoli, D., Ciambotti, M., y Bontis, N. (2018). Key factors that improve knowledge-intensive business processes which lead to competitive advantage. *Business Process Management Journal*. http://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0168
- Baker, M. B., y Yousof, Z. (2017). Factors influencing knowledge sharing in enterprise resource planning system usage in small and medium enterprises. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 95(8), 1693-1702.
- Barlow, P. (1834). Report on the present state of our knowledge respecting the strength of materials. *Journal of the Franklin Institute*, 18(6), 415-423.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture - can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of management review*, 11(3), 656-665. http://doi.org/10.2307/258317
- Bolisani, E., y Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 233-253. http://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0071
- Cabrilo, S., y Dahms, S. (2018). How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation and market performance. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 621-648. http://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0309
- Calle, L. A. (2016). *Metodologías para hacer la revisión de literatura de una investigación*. ResearchGate. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/301748735_Metodologias_para_hacer_la_revisión

_de_literatura_de_una_investigacion" target="_blank">
https://www.researchgate.net/publication/301748735_Metodologias_para_hacer_la_revision_de_li
teratura_de_una_investigacion

- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf
- Carlile, P. R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 13(4), 442-455.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87-98. http://doi.org/10.1108/13673270010372242
- Centobelli, P., Cerchione, R., y Esposito, E. (2018). How to deal with knowledge management misalignment: a taxonomy based on a 3D fuzzy methodology. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 538-566. http://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0456
- Chang, C. L., y Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455. http://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353
- Chase, R. L. (1997). The Knowledge-Based Organization: An International Survey. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 38-49. http://doi.org/10.1108/EUM0000000004578
- Darr, E. D., Argote, L., y Epple, D. (1995). The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. *Management Science*, 41(11), 1750-1762.
- Davenport, T., y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* (1). Creat. Diffus. Util. 309.
- Dayan, R., Heisig, P., y Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308-329. http://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0068
- De Long, D. W., y Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.

- Denison, D. R., y Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Drucker, P.F., 1968. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. Heinemann, New York, NY.
- Durst, S., y Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903. http://doi.org/10.1108/13673271211276173
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 215-233. http://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045670
- Easterby-Smith, M., y Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235-249. http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x
- Echeverry, C. E. M., García, J. A. G., y Gómez, H. M. S. (2017). Organizational culture and its influence on the life cycle management of the knowledge of SMEs in the IT sector triangle coffee/Colombia. *Espacios*, 38(6), 1211-1223.
- Egbu, C. O., Hari, S., y Renukappa, S. H. (2005). Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey*, 23(1), 7-21. http://doi.org/10.1108/02630800510586871
- Garengo, P., y Bititci, U. (2007). Towards a contingency approach to performance measurement: An empirical study in Scottish SMEs. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(8), 802-825. http://doi.org/10.1108/01443570710763787
- Gaviria-Marin, M., Merigó, J. M., y Baier-Fuentes, H. (2019). Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 194-220. http://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.006
- Gioia, D. A., y Pool, P. P. (1984). Scripts in Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 9(3), 449-459.
- Gold, A. H., Malhotra, A., y Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. http://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669
- Gómez-Miranda, M., Pérez-López, M., Argente-Linares, E., y Rodríguez-Ariza, L. (2015). The impact of organizational culture on competitiveness, effectiveness and efficiency in Spanish Moroccan international joint ventures. *Personnel Review*, 44(3), 364-387. http://doi.org/10.1108/pr-07-2013-0119

- Grant, R. M. (1996a). Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Grant, R. M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER), 109-122.
- Hansen, M. T., Nohria, N., y Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard business review*, 77(2), 106-116, 187.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15(2 S), 73-90. <http://doi.org/10.1002/smj.4250151006>
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.00081>
- Horvat, J., y Bobek, S. (2017). Organizational environment factors affecting knowledge management: Research study in software companies. *Employees and Employers in Service Organizations: Emerging Challenges and Opportunities* (105-130). Apple Academic Press. <http://doi.org/10.1201/9781315365855pp>
- Hung, Y. C., Huang, S. M., Lin, Q. P., y Tsai, M. L. (2005). Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. *Industrial Management and Data Systems*, 105(2), 164-183. <http://doi.org/10.1108/02635570510583307>
- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., y Lundvall, B. A. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36(5), 680-693. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.006>
- Kim, W. C., y Mauborgne, R. (1997). Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard business review*, 75(4), 65-75.
- Kogut, B. y Zander, U., 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organ. Sci.*, 3(3), 383-397
- Lee, C. L., Ho, C. T., y Chiu, Y. L. (2008). The impact of knowledge management enablers on non-financial performance in small and medium enterprises. *International Journal of Technology Management*, 43(1-3), 266-283. <http://doi.org/10.1504/IJTM.2008.019419>
- Lee, H., y Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228. <http://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Lee, M. R., y Lan, Y. C. (2009). A comparative analysis of knowledge management in SMEs. *International United Information Systems Conference*, Vol. 20 LNBIP (487-495): Springer Verlag.

- Lin, C., y Wu, C. (2005). Managing knowledge contributed by ISO 9001:2000. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22(9), 968-985. http://doi.org/10.1108/02656710510625239
- Lin, H. F. (2014). Contextual factors affecting knowledge management diffusion in SMEs. *Industrial Management and Data Systems*, 114(9), 1415-1437. http://doi.org/10.1108/IMDS-08-2014-0232
- Lindner, F., y Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7), 877-888. http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.003
- Loon, M. (2019). Knowledge management practice system: Theorising from an international meta-standard. *Journal of Business Research*, 94, 432-441. http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.022
- Mageswari, S. D. U., Sivasubramanian, R. C., y Dath, T. N. S. (2017). A comprehensive analysis of knowledge management in Indian manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(4), 506-530. http://doi.org/10.1108/JMTM-08-2016-0107
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., y Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320-334. http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013
- Mahmod, R., Rosnan, H., y Hazman-Fitri, M. H. (2013). Knowledge management and innovation readiness among SMEs in Malaysia. *2013 IEE Business Engineering and Industrial Applications Colloquium (BEIAC)* (698-702). IEEE
- Malarvizhi, C. A., Tiang, M. C., Al-Mamun, A., y Raston, N. A. (2016). Determining the effect of organisational culture on knowledge management for SMEs in Malaysia. *International Journal of Business Innovation and Research*, 11(3), 363-376. http://doi.org/10.1504/IJBIR.2016.078874
- Manterola, C., Astudillo, P., Arias, E., y Claros, N. (2013). Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. *Cirugía Española*, 91(3), 149-155. http://doi.org/10.1016/j.ciresp.2011.07.009
- Marulanda, C., López, M., y Castellanos, J. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia. Organizational culture and its influence on best practices for knowledge management in SME'S in Colombia. *AD-minister*, (29), 163-176. http://doi.org/10.17230/ad-minister.29.8

- Mueller, J. (2014). A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. *European Management Journal*, 32(2), 190-202. http://doi.org/10.1016/j.emj.2013.05.006
- Murphy P. J., Cooke R. A. y López Y. (2013). Firm culture and performance: intensity's effects and limits. *Management Decision*, 51(3), 661-679. http://doi.org/10.1108/00251741311309715
- Ngulube, P. (2019). Mapping methodological issues in knowledge management research, 2009-2014. *International Journal of Knowledge Management*, 15(1), 85-100. http://doi.org/10.4018/IJKM.2019010106
- Nguyen, H. N., y Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206-221. http://doi.org/10.1108/02621711111105786
- Nonaka, I., 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organ. Sci.* 5, 14–37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press
- Oliver, S., y Kandadi, K. R. (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 6-24. http://doi.org/10.1108/13673270610679336
- Pan, S. J., y Yang, Q. (2010). A survey on transfer learning. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 22(10), 1345-1359. http://doi.org/10.1109/TKDE.2009.191
- Park, Y. T., y Kim, M. S. (1999). A taxonomy of industries based on knowledge flow structure. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(4), 541-549. http://doi.org/10.1080/095373299107320
- Petter, S., Delone, W., y McLean, E. R. (2013). Information systems success: The quest for the independent variables. *Journal of Management Information Systems*, 29(4), 7-61. http://doi.org/10.2753/MIS0742-1222290401
- Pillania, R. K. (2007). Organisational issues for knowledge management in SMEs. *International Journal of Business and Systems Research*, 1(3), 367-379. http://doi.org/10.1504/IJBSR.2007.015835
- Polanyi, M., 1967. *The Tacit Dimension*. Doubleday, London, UK. Drucker.

- Pool, J. K., Asadi, A., Forte, P., y Ansari, M. R. (2014). The effect of organisational culture on attitude and intention toward knowledge sharing: A study of Iranian SMEs. *International Journal of Management and Decision Making*, 13(3), 286-301. http://doi.org/10.1504/IJMDM.2014.063572
- Ramos, C. (2015). LOS PARADIGMAS DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. UNIFE, *Avances en psicología*, 23(1), 9-17.
- Rennie, G. (1835). Report on the progress and present state of our knowledge of hydraulics as a branch of engineering. *Journal of the Franklin Institute*, 19(1), 56-64.
- Romero-Artigas, D., Pascual-Miguel, F., y Agudo-Peregrina, Á. F. (2013) Intellectual Capital Management in SMEs and the Management of Organizational Knowledge Capabilities: An Empirical Analysis. *Communications in Computer and Information Science*, Vol. 278 (121-128): Springer Verlag.
- Sackmann, S. A. (1992). Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 140-161. http://doi.org/10.2307/2393536
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28. http://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2
- Scott, J. E., y Gable, G. (1997). Goal congruence, trust, and organizational culture: Strengthening knowledge links. *Proceedings of ICIS'97*
- Serenko, A. y Bontis, N., 2013. Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update. *J. Knowl. Manag.* 17, 307–326
- Shrafat, F. D. (2018). Examining the factors influencing knowledge management system (KMS) adoption in small and medium enterprises SMEs. *Business Process Management Journal*, 24(1), 234-265. http://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2016-0221
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER), 45-62
- Sundiman, D., Wu, C. H., Mursidi, A., Johan, S. B. P., y Indahingwati, A. (2019). Knowledge management key factors: An empirical research on small and medium-sized enterprises in Indonesia. *International Journal of Business and Systems Research*, 13(2), 139-161. http://doi.org/10.1504/IJBSR.2019.098650
- Teece, D. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.

- Trzcieliński, S. (2016). Flexibility of SMEs. *Advances in Ergonomics of Manufacturing: Managing the Enterprise of the Future* (417-427). Springer, Cham.
- Vajjhala, N. R., y Baghurst, T. (2014). Influence of cultural factors on knowledge sharing in medium-sized enterprises within transition economies. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 5(3-4), 304-321. <http://doi.org/10.1504/IJKMS.2014.067235>
- Valaei, N., Nikhashemi, S. R., y Javan, N. (2017). Organizational factors and process capabilities in a KM strategy: toward a theory. *Journal of Management Development*, 36(4), 560-580. <http://doi.org/10.1108/JMD-04-2016-0057>
- Wang, S., y Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wasko, M. M., y Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 29(1), 35-57.
- Yousif Al-Marzooqi, N., Ismail Al-Alawi, A., y Fraidon Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42. <http://doi.org/10.1108/13673270710738898>
- Zack, M., McKeen, J., y Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: An exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409. <http://doi.org/10.1108/13673270910997088>
- Zeleny, M. (1987). Management support systems: Towards integrated knowledge management. *Human Systems Management*, 7(1), 59-70. <http://doi.org/10.3233/HSM-1987-7108>
- Zheng, W., Yang, B., y McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771. <http://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

Confiabilidad y validez de las 5 categorías del cuestionario NOM-035 de 72 ítems.

Reliability and validity of the 5 categories and 72 items NOM-035 survey.

Herman Frank, Littlewood-Zimmerman¹, Jesús Felipe, Uribe-Prado², Miguel Ángel Gurrola Rodríguez³

Resumen

El Objetivo es evaluar la confiabilidad y validez de las 5 categorías del cuestionario NOM-035 de 72 ítems, publicado el 23 de octubre del 2018. Método: Se aplicó el cuestionario a una muestra de 1,247 trabajadores de tiempo completo que laboran para una empresa que ofrece café y alimentos en la república mexicana, en septiembre y octubre del 2019. Los Resultados confirman que las 5 Categorías cumplen con un Alfa de Cronbach mínimo de .70, pero no satisfacen los criterios de validez de constructo derivados de un Análisis Factorial Exploratorio y un Análisis Factorial Confirmatorio, conforme a los requisitos del numeral 7.5 de la NOM-035, que deben observar los centros de trabajo que decidan aplicar su propio cuestionario. Limitaciones: Se trata de un estudio que requiere replicarse a fin de confirmar los resultados. Originalidad; En la literatura sería el segundo estudio que evalúa la confiabilidad y validez del cuestionario. Hallazgos: en consecuencia, se recomienda revisar la conceptualización teórica de los Factores Psicosociales involucrados y el diseño del cuestionario

Palabras Clave: *NOM-035, Cuestionario, Confiabilidad, Validez.*

Abstract

The objective is to evaluate the reliability and validity of the 5 categories and 72-item NOM-035 survey, published on October 23, 2018. Method: The questionnaire was applied to a sample of 1,247 full-time workers who work for a company that offers coffee and food in Mexico, in September and October 2019. The Results confirm that the 5 Categories comply with a minimum Cronbach's Alpha of .70, but do not meet the construct validity criteria derived from an Exploratory Factor Analysis and a Confirmatory Factor Analysis, in accordance with the requirements of numeral 7.5 of NOM-035, which must be observed by the work centers that decide to apply their own questionnaire. Limitation: This is a study that requires replication in order to confirm the results. Originality; In the literature it would be the second study that evaluates the reliability and validity of the survey. Findings: consequently, it is recommended to review the theoretical conceptualization of the Psychosocial Factors involved and the design of the questionnaire.

Key words: *NOM-035, Survey, Reliability, Validity*

Códigos JEL: I12, I31, C38.

Artículo Recibido: 11 de Mayo de 2020
Artículo Aceptado: 13 de Junio de 2020

¹ Doctor en Administración; profesor; Negocios, ITESM-CEM; Evitación del Trabajo, hermanlittlewood@yahoo.com.mx.

² Doctor en Psicología; profesor; Psicología, Laboral, C.U.; UNAM; Salud Ocupacional, uribe.pjf@hotmail.com.

³ Lic. en Relaciones Industriales; Consultor y Director; Geschäftsführer of the Consultancy firm Conscious Performance GmbH in Germany; Salud Ocupacional, miguel.gurrola@conscious-performance.com.

Introducción

El Diario Oficial de la Federación publicó el 23 de octubre del 2018 la NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo; Identificación, análisis y prevención, con el propósito de promover el bienestar y salud de los trabajadores mexicanos.

Entre otros puntos, la NOM-035 propone la evaluación y diagnóstico de Factores Psicosociales mediante un cuestionario para centros de trabajo que emplean más de 50 empleados, a fin de identificar los factores psicosociales que ponen en riesgo al trabajador y así llevar a cabo intervenciones apropiadas.

El presente estudio evalúa las propiedades psicométricas del cuestionario de 72 ítems, mediante la aplicación de dicho cuestionario a una muestra de 1247 trabajadores que laboran para una empresa que ofrece café y alimentos a lo largo de la república mexicana, a fin de determinar si mide los Factores Psicosociales asociados con las 5 Categorías.

El objetivo, por lo tanto, es determinar la validez y confiabilidad de las 5 categorías identificadas por la norma 035 para centros de trabajo de más de 50 trabajadores, de acuerdo a los criterios establecidos en el numeral 7.5 para centros de trabajo que decidan desarrollar su propio cuestionario.

Antecedentes

En esta sección se examina el antecedente principal que influyó en la emisión de la NOM-035, un documento redactado por la OIT y OMS en 1984.

OIT y OMS

Hace 36 años, la OIT y la OMS publicaron el documento intitulado “FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: Naturaleza, incidencia y prevención” derivado del Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo, en su novena reunión llevada a cabo en Ginebra, del 18-24 de septiembre de 1984.

El documento examina los Factores Psicosociales en el trabajo y describe la naturaleza de sus relaciones con la salud y métodos para su diagnóstico; así mismo, hace propuestas para prevenir, eliminar o reducir dichos factores psicosociales que ocurren en el trabajo, que afectan entre el 5 y 10% de los trabajadores. La definición propuesta por la OIT y la OMS de los Factores Psicosociales es:

“Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo”. Esta definición explica que los factores tienen consecuencias en el rendimiento en el trabajo, salud y la satisfacción de los trabajadores. Los factores adversos identificados son la mala utilización de habilidades, la sobrecarga de trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas en las relaciones laborales, el trabajo por turnos y el peligro físico. Las consecuencias negativas son de tipo fisiológicas; psicológicas; reacciones de comportamiento, como el bajo desempeño, ausentismo, rotación, tabaquismo y alcoholismo; y problemas persistentes de salud, cómo afecciones somáticas crónicas.

La OIT y la OMS proponen medir y evaluar los Factores Psicosociales mediante entrevistas; cuestionarios válidos y confiables; observaciones y consulta de reportes relacionados con la satisfacción en el trabajo; síntomas psicológicos y psicosomáticos, asociados con el bienestar subjetivo; síntomas de neurosis, satisfacción en la vida, el deseo de vivir y la actividad social; trastornos del sueño, tensión nerviosa, ansiedad, depresión, cansancio anormal, incapacidad para concentrarse, algias o dolores, dolores de cabeza; indicadores psicofisiológicos; características del trabajo tales cómo autonomía en el trabajo, importancia del trabajo efectuado, relación con los compañeros y superiores jerárquicos, presión de los imperativos de producción o de la carga de trabajo, higiene del lugar de trabajo, trabajo repetitivo, ritmo impuesto, aislamiento, exigencia de una atención sostenida (vigilancia), exigencias de precisión, prisa, y consecuencias de errores eventuales; trastornos emotivos; alteraciones del comportamiento cómo el

consumo de alcohol y tabaco, fármacodependencia, ausentismo y rotación; estado de salud (altura/peso, estado de nutrición, evaluación de la condición física, y mediciones bioquímicas practicables).

Colombia, Chile y Perú

En nuestro continente han tomado el liderazgo en la evaluación de los riesgos psicosociales, Colombia, Chile y Perú. En Colombia se emitió la Resolución 2646 del año 2008, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo y determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional, en Chile en el 2013 el Departamento de Salud Ocupacional División de Políticas Públicas Saludables y Promoción promulgó el protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo y en Perú se decretó en el 2016 la Ley N°29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y el reglamento del Decreto Supremo N°005-2012-TR, que reconoce la existencia de agentes psicosociales como parte de los riesgos presentes en las entidades laborales, los que el empleador debe prever a fin de que su exposición no genere daños en la salud de los trabajadores.

México, la Norma 035

La norma 035 de la STPS, publicada el 23 de octubre del 2018, entró en vigor el 23 de octubre del 2019, a fin de identificar trabajadores expuestos a acontecimientos traumáticos severos, analizar factores de riesgo psicosocial, evaluar el entorno organizacional y proponer medidas y acciones de control.

La NOM-035 de la STPS, influida por el documento publicado en 1984 por la OMS y la OIT, considera los Factores de Riesgo Psicosocial como:

“Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado, y comprenden las condiciones peligrosas e inseguras en el ambiente de trabajo; las cargas de trabajo cuando exceden la capacidad del trabajador; la falta de control sobre el trabajo (posibilidad de influir en la organización y desarrollo del trabajo cuando el proceso lo permite); las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo, rotación de turnos que incluyan turno nocturno y turno nocturno sin períodos de recuperación y descanso; interferencia en la relación trabajo-familia, y el liderazgo negativo y las relaciones negativas en el trabajo.”

La norma considera la evaluación de las condiciones en la que se desarrollan las actividades de trabajo (ambiente y condiciones de la organización), pero no obliga certificación alguna; tampoco la STPS propone la contratación de consultores para la aplicación de la norma.

Cabe mencionar que los centros de trabajo de hasta quince trabajadores están exentos de aplicar las evaluaciones y las disposiciones de la norma aplican de acuerdo con la cantidad de trabajadores que laboran en cada centro de trabajo. En el caso de empresas que tienen entre 16 y 50 trabajadores pueden aplicar el cuestionario de 46 ítems incluido en la NOM-035, y en el caso de organizaciones que tienen más de 50 trabajadores, pueden aplicar el cuestionario de 72 ítems, también incluido en la norma.

El cuestionario de 72 ítems propuesto por la NOM-035, mide 5 Categorías, 10 Dominios y 25 Dimensiones, de acuerdo a la tabla 1.

Tabla 1

Categorías *Dominios y Dimensiones del cuestionario de la NOM-035.*

Categoría	Dominio	Dimensión	Ítem
C1 Ambiente de trabajo	Do1 Condiciones en el ambiente de trabajo	Di1 Condiciones peligrosas e inseguras	1, 3
		Di2 Condiciones deficientes e insalubres	2, 4
		Di3 Trabajos peligrosos	5
C2 Factores propios de la actividad	Do2 Carga de trabajo	Di 4 Cargas cuantitativas	6, 12
		Di 5 Ritmos de trabajo acelerado	7, 8
		Di6 Carga mental	9, 10, 11
		Di7 Cargas psicológicas emocionales	65, 66, 67, 68
		Di8 Cargas de alta responsabilidad	13, 14
	Do3 Falta de control sobre el trabajo	Di9 Cargas contradictorias o inconsistentes	15, 16
		Di10 Falta de control y autonomía sobre el trabajo	25, 26, 27, 28
		Di11 Limitada o nula posibilidad de desarrollo	23, 24
		Di12 Insuficiente participación y manejo del cambio	29, 30
		Di13 Limitada o inexistente capacitación	35, 36
C3 Organización del tiempo de trabajo	Do4 Jornada de trabajo	Di14 Jornadas de trabajo extensas	17, 18
	Do5 Interferencia en la relación trabajo-familia	Di15 Influencia del trabajo fuera del centro laboral	19, 20
		Di16 Influencia de las responsabilidades familiares	21, 22
C4 Liderazgo y relaciones en el trabajo	Do6 Liderazgo	Di17 Escasa claridad de funciones	31, 32, 33, 34
		Di 18 Características del liderazgo	37, 38, 39, 40, 41
	Do7 Relaciones en el trabajo	Di19 Relaciones sociales en el trabajo	42, 43, 44, 45, 46
		Di20 Deficiente relación con los colaboradores que supervisa	69, 70, 71, 72
	Do8 Violencia	Di21 Violencia laboral	57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64
C5 Entorno organizacional	Do9 Reconocimiento del desempeño	Di22 Escasa o nula retroalimentación del desempeño	47, 48
		Di23 Escaso o nulo reconocimiento y compensación	49, 50, 51, 52
		Di24 Limitado sentido de pertenencia	55, 56

	Do10 Insuficiente sentido de pertenencia e, inestabilidad	Di25 Inestabilidad laboral	53, 54
--	--	-----------------------------------	--------

Fuente: NOM-035

Como puede apreciarse, las Categorías se subdividen en Dominios y los Dominios en Dimensiones, y cada Dimensión está conformada entre 1 y 8 ítems, siendo 2 ítems lo moda.

La NOM-035 solamente ofrece las siguientes definiciones, sin seguir un orden por Categoría, Dominio y Dimensión:

“4.6 Entorno Organizacional Favorable: Aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño.

7.2 La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial deberá contemplar lo siguiente:

- a) Las condiciones en el ambiente de trabajo. Se refieren a condiciones peligrosas e inseguras o deficientes e insalubres; es decir, a las condiciones del lugar de trabajo, que bajo ciertas circunstancias exigen del trabajador un esfuerzo adicional de adaptación;
- b) Las cargas de trabajo. Se refieren a las exigencias que el trabajo impone al trabajador y que exceden su capacidad, pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, así como cargas contradictorias o inconsistentes;
- c) La falta de control sobre el trabajo. El control sobre el trabajo es la posibilidad que tiene el trabajador para influir y tomar decisiones en la realización de sus actividades. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, así como la capacitación son aspectos que dan al trabajador la posibilidad de influir sobre su trabajo. Estos elementos, cuando son inexistentes o escasos, se convierten en un factor de riesgo.

La falta de control se denomina como la escasa o inexistente posibilidad que tiene el trabajador para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en la realización de sus actividades. Contrario a esto, la iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y el manejo del cambio y la capacitación son elementos que dan al trabajador la posibilidad de influir sobre su trabajo.

Este factor de riesgo sólo aplica en aquellos procesos y/o actividades en los que se requiere toma de decisiones y el trabajador cuenta con conocimientos y experiencia necesaria para tal efecto;

- d) Las jornadas de trabajo y rotación de turnos que exceden lo establecido en la Ley Federal del Trabajo. Representan una exigencia de tiempo laboral que se hace al trabajador en términos de la duración y el horario de la jornada, se convierte en factor de riesgo psicosocial cuando se trabaja con extensas jornadas, con frecuente rotación de turnos o turnos nocturnos, sin pausas y descansos periódicos claramente establecidos y ni medidas de prevención y protección del trabajador para detectar afectación de su salud, de manera temprana;
- e) Interferencia en la relación trabajo-familia. Surge cuando existe conflicto entre las actividades familiares o personales y las responsabilidades laborales; es decir, cuando de manera constante se tienen que atender responsabilidades laborales durante el tiempo dedicado a la vida familiar y personal, o se tiene que laborar fuera del horario de trabajo;
- f) Liderazgo negativo y relaciones negativas en el trabajo:
 - 1) El liderazgo negativo en el trabajo hace referencia al tipo de relación que se establece entre el patrón o, sus representantes y los trabajadores, cuyas características influyen en la forma de trabajar y en las relaciones de un área de trabajo y que está directamente relacionado con la

- actitud agresiva y/o impositiva; falta de claridad de las funciones en las actividades, y escaso o nulo reconocimiento y retroalimentación del desempeño, y
- 2) El concepto de relaciones negativas en el trabajo se refiere a la interacción que se establece en el contexto laboral y abarca aspectos como la imposibilidad de interactuar con los compañeros de trabajo para la solución de problemas relacionados con el trabajo, y características desfavorables de estas interacciones en aspectos funcionales como deficiente o nulo trabajo en equipo y apoyo social, y
- g) La violencia laboral, de conformidad con lo siguiente:
- 1) Acoso, acoso psicológico: Aquellos actos que dañan la estabilidad psicológica, la personalidad, la dignidad o integridad del trabajador. Consiste en acciones de intimidación sistemática y persistente, tales como: descrédito, insultos, humillaciones, devaluación, marginación, indiferencia, comparaciones destructivas, rechazo, restricción a la autodeterminación y amenazas, las cuales llevan al trabajador a la depresión, al aislamiento, a la pérdida de su autoestima. Para efectos de esta Norma no se considera el acoso sexual;
 - 2) Hostigamiento: El ejercicio de poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas, y
 - 3) Malos tratos: Aquellos actos consistentes en insultos, burlas, humillaciones y/o ridiculizaciones del trabajador, realizados de manera continua y persistente (más de una vez y/o en diferentes ocasiones).”

Calificación del cuestionario de 72 ítems (NOM-035).

Calificación de Ítems.

De acuerdo con la tabla 2, los ítems tipo Likert se califican con 0 (siempre), 1 (casi siempre), 2 (algunas veces), 3 (casi nunca) y 4 (Nunca) puntos. El segundo renglón identifica los ítems que se califican de manera inversa, debido a que no reflejan riesgo.

Tabla 2

Calificación de los ítems del cuestionario de 72 ítems.

Ítems	Calificación de las opciones de respuesta				
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1, 4, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 56, 57	0	1	2	3	4
2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 29, 54, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72	4	3	2	1	0

Fuente: NOM-035

Calificación de Contenidos, Dominios y Dimensiones (NOM-035).

Teniendo en cuenta la tabla 1, esta es la manera de calificar:

“Calificación del Dominio (C_{dom}). Se obtiene sumando el puntaje de cada uno de los ítems que integran el Dominio.

Calificación de la Categoría (C_{cat}). Se obtiene sumando el puntaje de cada uno de los ítems que integran la Categoría, y....

Calificación final del cuestionario (C_{final}). Se obtiene sumando el puntaje de todos y cada uno de los ítems que integran el cuestionario”.

La norma no explica la calificación de Dimensiones, pero se entiende que es la suma los puntajes de sus correspondientes ítems, que varían entre 1 y 8.

Evaluación Global, por Contenido y por Dominio (NOM-035).

La tabla 3 explica que un puntaje de más de 140 es “Muy Alto” o peligroso, y puntajes de menos de 50 son nulos o despreciables que significan que no hay riesgo de manera general (Evaluación Global).

Tabla 3

Evaluación Global del Cuestionario.

Resultado del cuestionario	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Calificación final del cuestionario C_{final}	$C_{final} < 50$	$50 \leq C_{final} < 75$	$75 \leq C_{final} < 99$	$99 \leq C_{final} < 140$	$C_{final} \geq 140$

Fuente: NOM-035

La tabla 4, de la misma manera que la tabla 3, muestra que los puntajes altos significan riesgo y los puntajes bajos significan fuera de riesgo por Categoría. Notar que el rango de las escalas varía, debido a la diferente cantidad de ítems involucrados.

Tabla 4

Evaluación de las 5 Categorías.

Calificación de la categoría	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Ambiente de trabajo	$C_{cat} < 5$	$5 \leq C_{cat} < 9$	$9 \leq C_{cat} < 11$	$11 \leq C_{cat} < 14$	$C_{cat} \geq 14$
Factores propios de la actividad	$C_{cat} < 15$	$15 \leq C_{cat} < 30$	$30 \leq C_{cat} < 45$	$45 \leq C_{cat} < 60$	$C_{cat} \geq 60$
Organización del tiempo de trabajo	$C_{cat} < 5$	$5 \leq C_{cat} < 7$	$7 \leq C_{cat} < 10$	$10 \leq C_{cat} < 13$	$C_{cat} \geq 13$
Liderazgo y relaciones en el trabajo	$C_{cat} < 14$	$14 \leq C_{cat} < 29$	$29 \leq C_{cat} < 42$	$42 \leq C_{cat} < 58$	$C_{cat} \geq 58$
Entorno organizacional	$C_{cat} < 10$	$10 \leq C_{cat} < 14$	$14 \leq C_{cat} < 18$	$18 \leq C_{cat} < 23$	$C_{cat} \geq 23$

Fuente: NOM-035

La tabla 5, de la misma manera que las tablas 3 y 4, muestra que puntajes altos significan riesgo y puntajes bajos significan fuera de peligro por Dominio. Notar que el rango de las escalas varía, debido a la cantidad diferente de ítems involucrados.

Tabla 5

Evaluación de los 10 Dominios.

Resultado del dominio	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Condiciones en el ambiente de trabajo	$C_{dom} < 5$	$5 \leq C_{dom} < 9$	$9 \leq C_{dom} < 11$	$11 \leq C_{dom} < 14$	$C_{dom} \geq 14$
Carga de trabajo	$C_{dom} < 15$	$15 \leq C_{dom} < 21$	$21 \leq C_{dom} < 27$	$27 \leq C_{dom} < 37$	$C_{dom} \geq 37$
Falta de control sobre el trabajo	$C_{dom} < 11$	$11 \leq C_{dom} < 16$	$16 \leq C_{dom} < 21$	$21 \leq C_{dom} < 25$	$C_{dom} \geq 25$
Jornada de trabajo	$C_{dom} < 1$	$1 \leq C_{dom} < 2$	$2 \leq C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 6$	$C_{dom} \geq 6$
Interferencia en la relación trabajo-familia	$C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 6$	$6 \leq C_{dom} < 8$	$8 \leq C_{dom} < 10$	$C_{dom} \geq 10$
Liderazgo	$C_{dom} < 9$	$9 \leq C_{dom} < 12$	$12 \leq C_{dom} < 16$	$16 \leq C_{dom} < 20$	$C_{dom} \geq 20$
Relaciones en el trabajo	$C_{dom} < 10$	$10 \leq C_{dom} < 13$	$13 \leq C_{dom} < 17$	$17 \leq C_{dom} < 21$	$C_{dom} \geq 21$
Violencia	$C_{dom} < 7$	$7 \leq C_{dom} < 10$	$10 \leq C_{dom} < 13$	$13 \leq C_{dom} < 16$	$C_{dom} \geq 16$
Reconocimiento del desempeño	$C_{dom} < 6$	$6 \leq C_{dom} < 10$	$10 \leq C_{dom} < 14$	$14 \leq C_{dom} < 18$	$C_{dom} \geq 18$
Insuficiente sentido de pertenencia e, inestabilidad	$C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 6$	$6 \leq C_{dom} < 8$	$8 \leq C_{dom} < 10$	$C_{dom} \geq 10$

Fuente: NOM-035

Nota. Debe observarse que no hay tabla para evaluar las 25 Dimensiones, pero los autores proponen que la calificación obtenida por Dimensión se divida entre el número de ítems y así obtener una escala que vaya de 0 a 4 puntos, donde 0 o poco más se interprete como nulo o despreciable, 1 o casi 1 como bajo, 2 o cerca de 2 como medio, 3 o cerca de 3 como alto y 4 o poco menos como muy alto.

Este cuestionario no es obligatorio, los centros de trabajo pueden diseñar y aplicar su propio cuestionario, pero deben observar los siguientes requisitos (numeral 7.5, NOM-035):

- “a) La validación deberá realizarse en trabajadores cuyos centros de trabajo se ubiquen en el territorio nacional;
- b) El número de individuos que se utilizó para realizar la validación deberá ser mayor o igual a 10 veces por cada reactivo contemplado inicialmente;
- c) Tener medidas de consistencia interna con los coeficientes siguientes:
 - 1) De confiabilidad (alfa de Cronbach) superiores a 0.7, y
 - 2) De correlación (Pearson o Spearman), con r mayor a 0.5, y significancia menor o igual a 0.05;
- d) Tener validez de constructo mediante análisis factorial confirmatorio cumpliendo con medidas e índices de ajuste siguientes:
 - 1) De ajuste absoluto con los índices:
 - I.- Índice de Bondad de Ajuste, GFI (Goodness of Fit Index), mayor a 0.90;
 - II.- Residuo cuadrático medio, RMSR (Root Mean Square Residual), cercana a 0 y máximo 0.08, o
 - III.- Error de aproximación cuadrático medio, RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), menor a 0.08;

- 2) De ajuste incremental o relativo con el índice de ajuste normado, NFI (Normed Fit Index), mayor a 0.90, y
- 3) De parsimonia con el índice Ji cuadrada normada: X^2/df menor o igual a 5, y
- e) Se apliquen en población trabajadora de características semejantes a la población trabajadora en que se validó.”

Nota: La NOM-035 no hace referencia de estudios que apoye el cuestionario propuesto, de acuerdo a los criterios arriba mencionados, por lo tanto, es necesario investigar su validez y confiabilidad.

Revisión de la Literatura

La literatura publicada, en revistas arbitradas, sobre la NOM-035, es escasa; se identificaron los estudios de Almirall, Torres, Cruz , Cruz , Palenzuela y Santana (2018) y de Uribe, Gutiérrez y Amézquita (2019).

Almirall et al. (2018) en su artículo intitulado “Factores Psicosociales laborales, riesgos y efectos. un estudio piloto para la posible introducción de una norma”, comparan el cuestionario propuesto por la NOM-035 y la encuesta de los Tres Deseos. Aplicaron ambos instrumentos a una pequeña muestra de 33 trabajadores de producción de una empresa del centro de México, y los hallazgos revelan que ambos instrumentos identificaron problemas de organización y liderazgo como generadores de riesgo.

Sin embargo, los autores manifiestan que la Encuesta de Tres Deseos es mejor porque es sencilla, lleva menos tiempo su aplicación y es más fácil calificar y evaluar; sin embargo, es importante señalar que en el artículo no se presentan análisis de validez y confiabilidad de ambos instrumentos.

Uribe et al. (2019) publicaron el artículo “Crítica a las propiedades psicométricas de una escala de medición de factores de riesgo psicosocial propuesta en la NOM-035 de la STPS2 en México” y a diferencia del artículo anterior, comparten hallazgos sobre la validez y confiabilidad del cuestionario propuesto en la NOM-035.

Aplicaron el cuestionario para más de 50 trabajadores a una muestra estratificada de 114 trabajadores de una empresa de servicios de la Ciudad de México y del interior de la república. Se realizaron análisis de confiabilidad y análisis factoriales confirmatorios con AMOS. Los resultados revelan que el cuestionario tiene buena confiabilidad, pero su validez no es apoyada. Los autores recomiendan evaluar la discriminación de los ítems y agregar más ítems.

Método

Diseño

La investigación analiza los datos recabados mediante un cuestionario. Por lo tanto se trata de una técnica cuantitativa y la investigación es un estudio de tipo correlacional transversal.

Participantes

Se conforma de 1,247 empleados de tiempo completo que contestaron completa, voluntaria y anónimamente el cuestionario en línea, en septiembre y octubre del 2019; 42.8% son de sexo masculino y 57.2% de sexo femenino; en cuanto a su edad 16.8% tienen 20 años o menos, 47.9% entre 21 y 25 años, 21.7% entre 26 y 30 años, 12.2% entre 31 y 40 años y 1.4% de más de 40 años; respecto a la antigüedad en la empresa, 11.6% tiene 3 o menos meses, 22.2% entre 3 meses y 1 año, 29.8% entre 1 y 2 años, 33.2% entre 6 y 10 años, y 3.2% tiene más de 10 años; y por el puesto que ocupan, 54.3% son operativos y 45.7% tiene mando.

Los empleados trabajan para una cadena que ofrece café y alimentos a lo largo de la república mexicana, que opera más de 680 establecimientos y emplea más de 6,000 personas.

VARIABLES e INSTRUMENTOS

Como se ha mencionado, se aplicó el cuestionario de 72 ítems (tabla 1 y NOM-035), que mide 5 contenidos, 10 dominios y 25 dimensiones; los ítems son de tipo Likert de 5 intervalos (tabla 2).

La NOM-035 asevera que el cuestionario mide Factores Psicosociales que ponen en riesgo la salud, bienestar y seguridad de los trabajadores.

Por otro lado, La NOM-035 no ofrece información o referencias sobre cómo se diseñó el cuestionario, y tampoco sobre su validez y confiabilidad.

Procedimiento

La organización interesada en conocer la situación que guardan los Factores Psicosociales, promovió el cuestionario en agosto del 2019, informando que la contestación es anónima y voluntaria.

El cuestionario se aplicó en línea en septiembre y octubre del 2019, y los datos se analizaron con los paquetes SPSS para recabar estadísticos descriptivos, la confiabilidad Alfa de Cronbach y un Análisis Factorial Exploratorio, y LISREL (Jöreskog y Sörbom, 1984) para realizar el Análisis Factorial Confirmatorio de las 5 Categorías.

Resultados

Descriptivos y Alfa de Cronbach de la Evaluación Global (72 ítems).

La media es de 86.7 puntos y se evalúa cómo riesgo medio, pero por el rango y la desviación estándar, hay trabajadores que están en riesgo muy alto (tabla 6).

El Alfa de Cronbach de .96 es muy alto, por lo que el error de medición del cuestionario de 72 ítems es bajo.

Tabla 6

Descriptivos y Alfa de Cronbach de la Evaluación Global.

	N	Número Ítems	Mínimo	Máximo	Media	Evalua Riesgo	Desviación estándar	Alfa de Cronbach
Total Final	1247	72	13	254.0	86.76	Medio	40.6	.966
N válido	1247							

Fuente: Elaboración propia

Descriptivos y Alfa de Cronbach de las 5 Categorías.

La Categoría 2 “ Factores propios de la actividad” y la Categoría 3 “Organización del tiempo de trabajo” son los que tienen las medias más altas, que se califican cómo riesgo medio. Las demás Categorías tienen medias de riesgo bajo o nulo. Todas las Categorías tiene confiabilidades aceptables, ya que todas superan el criterio de Alfa de Cronbach de .70.

Por el rango y desviación estándar. Hay trabajadores que están en riesgo muy alto en todas las Categorías.

Tabla 7

Descriptivos y Alfa de Cronbach de las 5 Categorías.

Categoría	N	Número Ítems	Mínimo	Máximo	Media	Evaluación Riesgo	Desviación estándar	Alfa de Cronbach
C1 Ambiente Trabajo	1378	5	.00	20.00	4.51	Nulo	2.95	.739
C2 Factores Propios	1358	25	1.00	85.00	42.50	Medio	13.96	.873
C3 Organización Tiempo	1318	6	.00	24.00	9.23	Medio	5.085	.791
C4 Liderazgo y Relaciones	1279	26	.00	100.00	20.32	Bajo	17.86	.955

C5 Entorno Organizacional	1247	10	.00	36.00	8.75	<i>Nulo</i>	6.42	.851
N válido (por lista)	1247							

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Factorial Exploratorio (AFE).

El AFE realizado tiene dos propósitos, uno es observar cómo cargan los 72 ítems en 5 Categorías, y el otro es confirmar que los ítems carguen en la Categoría que les corresponde.

La prueba de KMO obtuvo un puntaje de .957, por lo que el muestreo es adecuado, y la de Bartlett tiene un puntaje de 23119.1, 2556 grados de libertad y una significancia de .000, también indica que el análisis es procedente; la varianza explicada es 50.5.

En la tabla 8 se enlistan los ítems en una matriz de 5 componentes rotados. En la primer columna aparecen las 5 Categorías simbolizadas con “C”, y el número de ítem, son 72.

Las siguientes 5 columnas contienen los ítems y sus cargas correspondientes por componente, sus títulos se refieren a la Categoría más representada por los ítems, Se aprecia que la Categoría 1 y la 5 no están representadas, la Categoría 4 se divide en los dos primeros componentes, la Categoría 2 se divide en las tres últimas columnas (componentes), y la Categoría 3 se combina con la Categoría 2 en el tercer componente.

En consecuencia, se aprecia que las Categorías no ofrecen suficiente evidencia de validez de constructo.

Tabla 8

Matriz de los 5 Componentes (Categorías) rotados.

Categoría e ítems	Componentes				
	1 Líder C4	2 Relación Violencia C4	3 Factores y Organización C2 y C3	4 Factor Carga C2	5 Factor Falta Control C2
C4.40	.811				
C4.37	.807				
C4,39	.789				
C4.38	.767	.314			
C2.36	.758				
C4.33	.752				
C4.32	.742				
C4.31	.732				
C4.34	.730				
C4.41	.726				
C2.35	.685				
C5.48	.663	.356			
C2.30	.633				
C5.47	.624	.445			
C5.51	.595	.379			
C2.24	.592				
C5.52	.589	.346			
C2.23	.570				
C2.15	-.518	-.394	.391		

Confiabilidad y Validez de las 5 Categorías del Cuestionario NOM-035 de 72 ítems.

C4.69	-.478	-.347			
C5.53	.421	.400	-.322		
C1.4	.417		-.347		
C1.1	.416		-.349		
C5.50	.371		-.368		
C4.59		-.703			
C4.44	.401	.702			
C4.61		-.680			
C4.45	.355	.677			
C4.43	.300	.662			
C4.42		.659			
C4.62	-.329	-.650			
C4.46	.402	.649			
C4.60		-.648			
C4.63	-.379	-.624			
C4.72	-.390	-.568			
C4.57	.399	.489			
C4.70	-.435	-.479	.303		
C4.64		-.466	.338		
C4.71	-.352	-.457			
C4.58		-.451			
C1.5			.572		
C2.68			.572		
C2.67			.567		
C2.29	-.326		.526		
C2.66			.525		
C3.22			.515		
C3.21			.515		
C3.19	-.419		.509	.376	
C2.65			.504		
C1.3			.490		
C2.16	-.461		.467	.303	
C5.55	.362	.366	-.467		
C1.2			.455	.324	
C4.56		.305	-.436		
C3.18			.358	.328	
C5.49		.313	-.316		
C5.54					
C2.12				.672	
C2.11				.651	
C2.6			.310	.627	
C2.13				.605	.309
C2.10				.565	
C2.9				.562	
C2.7			.359	.562	

C3.17	-.309		.341	.538	
C2.14				.500	
C3.20	-.356		.385	.481	
C2.8				.450	
C2.26					.723
C2.28					.690
C2.27					.660
C2.25	.438				.525

Fuente: Elaboración propia

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.^a

a. La rotación ha convergido en 9 iteraciones.

Notas.

Los ítems que cargan en dos o más factores con una diferencia de .150 o menos, se considera que cargan en dos o más factores y no en un sólo factor, por lo tanto, no se sombrea.

C1 es Categoría Ambiente de trabajo, C2 es Categoría Factores propios de la actividad, C3 es Categoría Organización del tiempo de trabajo, C4 es Categoría Liderazgo y relaciones en el trabajo y C5 es Categoría Entorno organizacional.

Análisis Factorial Confirmatorio (AFC).

Con el propósito de confirmar la validez de Constructo de las 5 Categorías, se llevó a cabo un AFC mediante el programa LISREL.

La Ji^2 obtuvo un puntaje de 48,344.7 y una probabilidad de 0.0; esto significa que el modelo teórico de 5 Categorías no es apoyado; al dividir la Ji^2 entre los grados de libertad (1819), se obtiene un resultado de 26.5, muy por arriba de los 5 puntos señalados por la NOM-025; entonces, tampoco las 5 Categorías se consideran constructos válidos.

En cuanto a los estadísticos requeridos por la NOM-035, RMSEA obtuvo un valor de 0.138 y RMSR 0.0874, ambos por arriba del límite de 0.08; NFI tiene 0.897, casi logra la marca mínima de 0.90; y finalmente GFI con 0.462, está muy por debajo del mínimo de 0.90.

En conclusión, ningún estadístico AFC apoya la validez de las 5 Categorías.

Conclusiones y Discusión

El objetivo del estudio es evaluar la confiabilidad y validez del cuestionario NOM-035 de 72 ítems, mediante una muestra de conveniencia de 1247 empleados de tiempo completo de una cadena que ofrece café y alimentos, en más de 680 establecimientos ubicados en la república mexicana. Los trabajadores respondieron el cuestionario en línea, de manera anónima y voluntaria, en septiembre y octubre del 2019. La NOM-035 permite que los centros de trabajo diseñen y apliquen sus propios cuestionarios, siempre y cuando cumplan con los requisitos de confiabilidad y validez señalados en el numeral 7.5; mismos criterios que esta investigación observó para evaluar la confiabilidad y validez de las 5 categorías del cuestionario de 72 ítems.

La confiabilidad de las 5 Categorías (Alfa de Cronbach) es superior a la marca mínima de .70, en el caso de todas la categorías, incluyendo la Categoría 1 Ambiente de Trabajo que cuenta con pocos ítems (5) y un Alfa de .739. La Evaluación Global de 72 ítems logró un extraordinario Alfa de .966; entonces se considera que tanto la Evaluación Global y las 5 Categorías miden con poco error.

Respecto a la validez de constructo, ni el AFE ni los criterios AFC de la NOM-035, la avalan, y la validez es relevante a fin de realizar diagnósticos certeros e intervenciones apropiadas.

El AFE no identifica las Categorías 1 Ambiente de trabajo y 5 Entorno organizacional, que tienen pocos ítems, 5 y 10, respectivamente; la Categoría 2 de 25 ítems, Factores propios de la actividad, tiene ítems

que cargan en los últimos tres componentes y no en uno sólo; la Categoría 3 de seis ítems, se confunde con la Categoría 2 en el tercer componente; y la Categoría 4 tiene ítems que cargan en el primer y segundo componente.

Por lo tanto, el modelo de 5 Categorías no es identificado por el AFE.

Ningún estadístico del AFC, señalado por la NOM-035, como lo son la Ji^2 , la Ji^2 dividida entre grados de libertad, RMSEA, RMSR, NFI y GFI, apoyan el modelo de 5 Categorías.

Tanto el estudio de Uribe et al. (2019) y esta investigación, concuerdan en que las 5 dimensiones y la evaluación global del cuestionario de 72 ítems tienen aceptables mediciones de confiabilidad, pero no hay apoyo para la validez de constructo de las 5 Categorías.

Entonces, el cuestionario mide con niveles aceptables de error, pero no se sabe que miden las 5 Categorías, en otras palabras, la NOM-035 no satisface sus propios criterios de validez.

La ST y PS, mediante la NOM-035 ha realizado un primer esfuerzo por medir Factores Psicosociales en centros de trabajo de 50 o más trabajadores, mediante un cuestionario de 72 ítems, confiable, pero no válido, que intenta evaluar 5 Categorías; es natural que el instrumento sufra depuraciones que se deriven de investigaciones subsecuentes.

Se recomienda que el cuestionario sea revisado y rediseñado de acuerdo a los siguientes puntos:

- a. Reconceptualizar teóricamente, tomando en cuenta nuestro contexto, las Categorías y subcategorías que se asumen conforman los Factores Psicosociales de riesgo.
- b. Invitar a trabajadores, empresarios, representantes sindicales e investigadores, en la redacción de nuevos ítems. En este paso, se sugiere contar con una gran muestra de ítems por dimensión (p.e. 100), que se reducirá en pasos siguientes.
- c. Invitar a otros trabajadores, empresarios representantes sindicales e investigadores, a revisar los 72 ítems de la NOM-035 y evaluar los nuevos ítems, y posteriormente clasificarlos en las Categorías y subcategorías identificadas en el primer paso.
- d. De acuerdo a la Teoría Clásica de los Tests (Nunally y Bernstein, 1995) o la Teoría de Respuesta al Ítem (Baker y Kim, 2004), evaluar la confiabilidad y validez de las Categorías y subcategorías. Esto implica aplicar el cuestionario a una muestra representativa de trabajadores, y evaluar sus propiedades psicométricas.

Otra recomendación se refiere a Validez de Criterio (Anastasi y Urbina, 1997), que consiste en establecer la relación del instrumento con indicadores, relativamente sencillos de incluir en el cuestionario, de salud, bienestar y desempeño, que son objetivos declarados por la norma, a evitar o alcanzar, como lo son:

- e. Desgaste Ocupacional o Burnout (Uribe, 2008 y 2014).
- f. Síntomas Psicosomáticos (Uribe, 2008 y 2014).
- g. Intención de Permanencia (Littlewood, 2014).
- h. Bienestar Emocional (Littlewood, 2019).
- i. Renuncia Psicológica (Littlewood y Uribe, 2018).

Una preocupación adicional que emerge es determinar el criterio de riesgo a atender; puesto que la **media**, ya sea de la escala Global, las Categorías, los Dominios y Dimensiones de la NOM-035, no es suficiente; es necesario tomar en cuenta la Desviación Estándar y la amplitud del rango de las puntuaciones, como ocurre en el caso de la organización que participó en este estudio. Es altamente probable que se diagnostiquen algunos o varios casos de trabajadores que estén en riesgo Alto o Muy Alto.

Referencias

Almirall P.J., Torres J.L., Cruz L, Palenzuela N. y Santana E.E. (2018). Factores Psicosociales Laborales, riesgos y efectos. Un estudio piloto para la posible introducción de una norma. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 19, 3-13.

Herman Frank, Littlewood-Zimmerman , Jesús Felipe, Uribe-Prado, Miguel Ángel Gurrola Rodríguez

Anastasi, A. y Urbina, S. (1997). *Psychological Testing, 7th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall.

Baker, F. B.; & Kim, S. H. (2004). *Item Response Theory: Parameter Estimation. Techniques (2nd ed.)*. New York: Marcel Dekker.

Decreto Supremo N°005, 2012-TR del Perú. (2012). Ley N°29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su reglamento. Perú: Gobierno del Perú.

Departamento de Salud Ocupacional División de Políticas Públicas Saludables y Promoción Subsecretaría de Salud Pública Ministerio de Salud – Chile (2013). *Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo*. Santiago de Chile.

Jöreskog, K. G., y Sorbom, D. (1984). *Advances in factor analysis and structural equation models*. New York: Lanham. Rowman & Littlefield Publishers

Littlewood, H.F. (2014). *Antecedentes de la intención de permanencia en una institución financiera de microcréditos*. Tesis Doctoral, UNAM.

Littlewood, H.F. (2019). *Bienestar Emocional: reseña de nueve estudios (2009 al 2019)*. 10° Congreso Internacional de Administración. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia, Mich.

Littlewood, H.F y Uribe, J.F. (2018). *Psicología Organizacional en Latinoamérica*, CDMX: UNAM – Manual Moderno.

Ministerio de la Protección Social de Colombia (2008). *Resolución 2646 de 2008 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo y determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional*. Colombia.

Nunnally, J. y Bernstein, Y. (1995). *Teoría Psicométrica*. México: McGraw-Hill. Organización Internacional del Trabajo.

Organización Internacional del Trabajo. (1984). *Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención*. Serie Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo Núm. 56. Ginebra, Suiza: OIT.

STPS. (28 Octubre 2018). NORMA Oficial Mexicana NOM-035- STPS-2018. D.O.F., 1-24.

Uribe-Prado, J.F. (2008). *Psicología de la salud ocupacional en México*. México: UNAM.

Uribe-Prado, J.F., Gutiérrez Amador, J.Ch. y Amézquita, J.A. (2019). Crítica a las propiedades psicométricas de una escala de medición de factores de riesgo psicosocial propuesta en la NOM1 035 de la STPS2 en México. *Contaduría y Administración*, 65, 1-32.

Uribe-Prado, J.F., López, F.P.R., Pérez, G. C. y García, S.A. (2014). Síndrome de desgaste ocupacional (burnout) y su relación con salud y riesgo psicosocial en funcionarios públicos que imparten justicia en México, D. *Acta de Investigación Psicológica*, 4, 1554-1571.

Development of a comprehensive financial literacy scale

Desarrollo de una escala integral de educación financiera

Nuria Patricia, Rojas-Vargas¹, Julio César, Vega-Mendez²

Abstract

Financial literacy and money management practices are fundamental aspects of economic growth. After developing a literature review, we analyze the most important aspects of the terminology and propose an integral definition of the financial literacy concept. The final goal of this paper is to develop a comprehensive scale to measure financial literacy as defined by the authors according to the evolution of the concept, taking into account related scales to money management found in the literature, and applicable to a wide range of people. The authors develop a structural equation modeling to relate unobserved constructs to observed variables and validate the scale with a divergent and convergent analysis.

Key words: *Financial literacy, scale development, literature review*

Resumen

La educación financiera y la forma de administrar el dinero son aspectos fundamentales del crecimiento económico. Después de desarrollar una revisión de la literatura, analizamos los aspectos más importantes de la terminología y proponemos una definición integral del concepto de educación financiera. El objetivo final de este trabajo es desarrollar una escala integral para medir la educación financiera según la definición de los autores de acuerdo con la evolución del concepto, tomando en cuenta escalas relacionadas con la administración del dinero que se encuentran en la literatura, y aplicable a una amplia gama de personas. Se desarrolló un modelo de ecuaciones estructurales para relacionar constructos no observados con variables observadas, la escala fue validada mediante análisis divergente y convergente.

Palabras clave: *Educación financiera, desarrollo de escala, revisión de literatura*

Códigos JEL: G53, G51, D14, I22, C38.

Introduction

The financial literacy landscape has become more sophisticated over the past few years with the introduction of many new financial products and services (Cull & Whitton, 2011; Deepak et al. 2015), a growing number of workers approaching retirement (Kamakia, et al. 2017), undesired financial and

Artículo Recibido: 29 de Mayo de 2020
Artículo Aceptado: 13 de Junio de 2020

¹ Lic. en Contaduría Pública y Finanzas; Estudiante del Doctorado en Ciencias Administrativas; EGADE Business School; Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Líneas de investigación: Economía y Finanzas; nuria.rojas18@gmail.com.

² Máster en Finanzas; Estudiante del Doctorado en Ciencias Administrativas; EGADE Business School; Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Líneas de investigación: Economía y Finanzas; juliovg@gmail.com

economic consequences in the economy (Refera et al, 2016; Cichowicz & Nowak, 2017), high levels of poverty (Nanda & Samantha, 2018) and rising levels of household debt (Cull & Whitton, 2011).

However, several financial problems can be found in the micro-level; people do not have the basic financial knowledge, and when they do, they do not implement it. Financial literacy is remarkably important as it can improve the standard of living (Lindsey-Taliefero et al. 2011), individuals must plan for financial security that extends 20 or 30 years further (Faulkner, 2015). According to Fortuna (2007), Americans have poor financial habits; a large percentage of the population lacks basic financial knowledge and skills to ensure long-term stability for themselves and their families. In Mexico this is not far from true, according to the ENIF (2015), only 41.2 percent of the Mexican population has a financial retirement product to save for the future and only just 36 percent keeps a record of their expenses.

Previous research has looked into different aspects of managing personal finances and money. Stango and Zinman (2009) stipulated that people choose to consume, borrow, or save based on their preferences, their expectations, and the cost and benefits of borrowing and saving. We can find different scales that measure the competences of people toward their financial behavior (Yamauchi & Templer, 1982; Spinella, Yang & Lester, 2007). However, the objective of this paper is to introduce a comprehensive approach to this discussion of financial literacy: the application of the knowledge on every day's lives. We aim to assess if the origins of bad financial practices are in the lack of knowledge of how to manage money or at the stage of application of the knowledge. Therefore, we seek to develop a scale that integrates the level of personal financial knowledge and its application to manage their money.

Financial literacy reflects the development of an economy. Therefore, it is important to realize the impact that good management of the financial resources can make in people's lives overall. Remembering the 2008 crisis, it was personal mortgages defaults which originated the biggest financial crisis since the Great Depression (Mian and Sufi, 2009).

Building on this, the present study attempts to develop a comprehensive financial literacy scale with the objective to explore the financial knowledge applicable to a more general population than previous financial literacy scales or related matters used in early studies (Atikson & Messy, 2011) and other related personal finance scales (Spinella, Yang & Lester, 2007). The implementation of this scale is made in the Mexican population from 24 to 38 years old with recurrent income. Nevertheless, the present measurement instrument can be applied in other regions and ages.

The remainder of the paper is structured as follows. First, we develop a literature review of the financial literacy concept and discuss the findings classified separated by five major areas. Then we searched for scales related to personal finances to base our scale development. Building on this, we present the elaboration of a comprehensive scale. The next section describes the data and methods, we detail our findings on the development of the scale. The final section provides the conclusion and future research directions.

Literature Review of Financial Literacy

To provide an overview of the relevant and current research literature that defines the concept and subject areas analyzed under this terminology, an integrative literature review was conducted by the authors following the methodology of Torraco (2005; 2016). The concept Financial Literacy was determined as the relevant research topic, determined as the jointed keywords.

For this search, we used databases of academic literature such as EBSCO, ProQuest, Scopus, Web of Science and Google Scholar. We focused the research on works published in the English language and it does not cover books or non-academic research papers. This methodology yielded 26 research articles in total. The references of the selected articles were then examined, via snowballing technique, to find relevant literature related to the target concept. The final set of articles reviewed was 51. Information was mostly

retrieved from the introduction, discussion and conclusion sections of the works reviewed. We looked mainly for the relevance of the concept, how authors defined it, areas mentioned in the field, factors taken into account when conducting studies, and measurement methods and issues present in financial literacy studies.

Importance of the Financial Literacy Concept

The financial crisis of 2007 shifted attention of the world towards its importance to ordinary and sophisticated investors (Abdullah & Chong, 2014, Kebede & Kuar, 2015). Other aspects that nowadays are attracting attention to the subject matter are the growing number of workers approaching retirement (Kamakia et al. 2017) and the recent shift of retirement responsibility from governments to individuals (Refera & Kaur, 2016).

It has been proven that lack of financial knowledge leads to poor choice and decision making, which can result in undesired financial and economic consequences to the individual, the financial system and the general economy (Refera, et al. 2016). Financial security can only be achieved when the population is considered financially literate (Taylor & Wagland, 2011). Therefore, financial literacy leads to correct financial decision making and independence (Charitha, 2018). It has been found that households with higher levels of financial literacy are better at reacting to a shock like the financial crisis (Bucher-Koenen, T., & Ziegelmeier, 2011). When people are financially literate their current decisions provide support and prepare them for an uncertain future.

Evolution of the Financial Literacy Concept

There is confusion regarding the definition of the term financial literacy (Faulkner, 2015). According to Remund (2010), a clearer definition would improve future research, as it would provide the basis for the studies in the areas to cover, the measurement aspects and so forth. Differences in the definitions had led to different measurements which in turn have caused mixed results (Kamakia et al. 2017). Selim and Aydemir (2014) proposed that studies should primarily describe financial literacy to set the ground before proceeding to another stage of research.

Even though the definition of the concept has been advancing, the main idea has prevailed. In its origins, in the 1990s, seminal authors in the topic talked about the ability of an individual to make judgements and effective decisions regarding the use of money (Noctor, Stoney & Strading, 1992). More than 10 years later, in the twenty first century, authors were talking about a process by which people acquires knowledge and develop the skills required to make those effective choices in this topic (OCDE, 2005). After 2010, the level of definitions found in the literature increased exponentially, authors started mixing more and more subject areas such as awareness, different types of knowledge (e.g. financial products, concepts, etc), skills, attitudes, and behavior (Cull & Whitton, 2011; Huston, 2010). The latest years, authors highlighted the importance of the application of this basic knowledge to make informed decisions (Amagir, A., Groot, W., Van Den Brink, H., & Wilschut, A., 2018).

Based on this integrative research we propose the following definition:

“Financial literacy encompasses the basic knowledge of concepts and products related to their usage of money throughout a person life, the skills to apply this knowledge and look for direction when requiring specialized guidance, their attitude and behavior towards the different areas that they should take into account when planning for their future”.

Areas of the Financial Literacy Concept

The concept encompasses several areas about finance, according to the research a broad array of elements integrate the financial literacy concept: planning or budgeting (Taylor & Wagland, 2011; Vieira, 2012; Totenhagen et al. 2015; Amagir, et al. 2018), savings (Chen & Volpe, 1998; Lusardi, 2006; Fortuna, 2007; Lindsey-Taliefero, et al. 2011; Taylor & Wagland, 2011; Vieira, 2012; Totenhagen et al. 2015; Refera, et al. 2016; Amagir, et al. 2018), investing (Chen & Volpe, 1998; Lusardi, 2006; Fortuna, 2007; Lindsey-Taliefero, et al. 2011; Taylor & Wagland, 2011; Cull & Whitton, 2011; Deepak et al. 2015; Totenhagen et al. 2015; Amagir, et al. 2018), spending (Taylor & Wagland, 2011; Vieira, 2012; Amagir, et al. 2018), borrowing (Chen & Volpe, 1998; Fortuna, 2007; Lindsey-Taliefero, et al. 2011; Refera, et al. 2016), insurance (Chen & Volpe, 1998; Fortuna, 2007; Refera, et al. 2016; Amagir, et al. 2018), and planning for retirement or superannuation (Lusardi, 2006; Taylor & Wagland, 2011; Cull & Whitton, 2011; Collins & O'Rourke, 2012; Vieira, 2012; Deepak et al. 2015). Finally, few point out to areas as money management (Lindsey-Taliefero, et al. 2011; Refera, et al. 2016) which may encompass all the previous areas.

Some authors argue that all basic education should include a varied of topics pointing to planning or budgeting, saving, spending, investing and credit (Totenhagen et al. 2015; Amagir et al. 2018) being saving and investing the ones that need the greatest improvement (Lindsey-Taliefero, 2011).

Factors considered in Financial Literacy Studies

Ratna et al. (2018) provides a long list of factors that influence the financial literacy. Some can be summarized as demographic factors (e.g. gender, education, age, among others.) additionally, there are some others that can be comprised as previous experience on the subject (money attitude, perception and opinion, and so on). Deepak et al. (2015) highlights the importance of identifying predictors of financial literacy and establishes that the most important are financial education, cognitive ability, maturity and family background.

Deepak et al. (2015) have concluded that the major factors of financial literacy are financial knowledge, financial behavior and financial attitude.

Measurement methods and issues in Financial Literacy Studies

Researchers commonly employ questionnaires to test the financial literacy of individuals (Fortuna, 2007; Lindsey-Taliefero et al. 2011; Charitha, 2018). The questionnaires often encompass financial literacy areas (e.g. saving, investing, borrowing, etc.) questioning mainly about knowledge, as well as, demographic factors. The processing of the data extracted from the surveys has primarily been done by cross-sectional or longitudinal methods with regression analysis (Lindsey-Taliefero et al. 2011).

However, Financial literacy has been measured in several different ways (Selim & Aydemir, 2014), a unified financial literacy conceptualization is urgent to unify its measurement (Kimiyağhalam & Safari, 2015) and compare among studies to provide generalizable findings.

Scales related to money management

An additional research was done to discover scales in subjects related to financial literacy to identify the ways of how questions in the subject are done. For this search, we used the database of academic literature EBSCOhost. We selected academic articles that fit the specific keywords: "personal finance scale", "personal attitudes towards money", "attitudes toward managing money" and "personal money management scale". In this search, these keywords have been considered for the complete research articles, i.e. title,

abstract and text. These keywords fulfill the task to keep the focus on relevant scales concerning the measurement of attitudes toward managing money.

Out of the papers identified based on these keywords, in a second step, we look through the complete articles searching for the scales mentioned or based their research on. This methodology yielded five scales in total. We searched for the articles that developed the scales founded to assess their objectives and content. A brief description of the scales, the authors, and item examples are shown in Table 1.

Table 1
Scales measuring attitudes towards money

Scale	Authors	Description	Item Example
Money Attitudes Scale	Yamauchi & Templer, 1982	The scale provides a reliable assessment of five factors of money attitudes.	I do financial planning for the future.
Compulsive Buying Scale	Faber & O'Guinn, 1992	Unidimensional scale to identify compulsive buyers.	If I have any money left at the end of the pay period, I just have to spend it.
Material Values Scale	Richins & Dawson, 1992	Materialism scale with three components.	The things I own say a lot about how well I'm doing in life.
Executive Personal Finance Scale	Spinella, Yang & Lester, 2007	Self-rating of executive aspects of personal money management.	When I see something I want, I have a hard time not buying it.
Perceptions of payment mode scale	Khan, Belk & Craig-Lees, 2015	Captures consumers perceptions in 19-item four dimensions.	If I had a 100 note in my wallet... I would feel confident.

Source. Elaborated by the authors

The Money Attitudes Scale (Yamauchi & Templer, 1982) provides a reliable assessment of five factors of money attitudes: Power-prestige, Retention-time, Distrust, Quality, and Anxiety. The response format of the scale is a 7-point Likert scale, constituted by 29 items. This scale can be utilized to identify irrational and problematic attitudes and behaviors with money. Further research has applied this scale to measure compulsive buying in young Mexican adults (Roberts & Sepulveda, 1999). Other authors have tested the consistency of undergraduates and community residents (Yang & Lester, 2002; Spinella, Lester & Yang, 2005).

The Compulsive Buying Scale (Faber & O'Guinn, 1992) is a unidimensional scale composed by seven items to identify compulsive buyers by represented behaviors, motivations, and feelings associated with buying significantly. It is stated that compulsive buying becomes very difficult to stop and ultimately results in harmful economic, psychological and societal consequences. This scale has been applied to analyze the severity concept of compulsive buying in a sample of 44 subjects considered compulsive buyers. Results have come to the conclusion that compulsive buyers with lower incomes had greater illness severity and were less likely to have incomes above the median (Black, Monahan, Schlosser & Repertinger, 2001). An additional study has compared the scale with another two compulsive buying scales in an Italian sample, concluding that this scale has a better validity measuring compulsive buying in survey research. (Tommasi & Busonera, 2012).

Material Values Scale (Richins & Dawson, 1992) is a scale to measure materialism among individuals with three components. Acquisition centrality, when people places possessions and their acquisition at the

center of their lives; acquisition as the pursuit of happiness, when the pursuit of happiness is through acquisition rather than through other means; and possession-defined success, when people judge their own and others success based on the number and quality possessions accumulated.

We have found that Richins (2002) developed a short form of the Material Values Scale (MAS), with 15 items that improve the dimension properties. This scale has been tested in a cross-cultural study measuring consumers among Eastern and Western Europe, concluding that a new instrument is needed to measure equivalent materialism in a cross-cultural context (Griffin, Babin, Christensen, 2004). Moreover, adaptations of this scale have been performed to be applied in children developing the scale MVS-c (Opree SJ., et al, 2011).

Executive Personal Finance Scale (Spinella, Yang & Lester, 2007) is a self-rating of executive aspects of personal money management. Twenty items are grouped into 4 factors: impulse control, organization, planning, motivational drive. The scale showed to had correlations with compulsive buying and money attitudes. The study is based on ample evidence that executive functions, and the prefrontal systems of the brain that mediate them, play a role in managing personal finances. This allows the behavior of goal-oriented, flexible, and autonomous. Authors analyze demographic influences, one variable was education, and it had no apparent impact on the total score, it is important to declare education as years of general education, not financial education. Items were created to reflect different domains of finances, organization, financial planning, and impulse control over spending.

Additional publications about the previous scale performed an analysis using 138 college students, concluding that the planning subscale appeared to consist of two distinct components, investment, and saving behavior (Lester, Spinella, 2007). Recently, a validity study of the scale was performed in 93 undergraduate students obtaining results that support the Executive Personal Finance Scale (Yang & Lester, 2016).

The Perceptions of payment mode scale (PPM) (Khan, Belk, & Craig-Lees, 2015) captures the cognitive and emotional associations with payment modes. Composed of 19 items, this scale represents four dimensions: emotions relating to cash payment, emotions related to card-based payment, social and personal gratification and money management. According to the authors, the scale can aid researchers to know how cognitive and emotional associations affect spending behavior. Thus far, we have not found any adaptations to this scale in the literature or applications in different contexts, the scale is relatively new and has six citations according to ScienceDirect.

A comprehensive financial literacy scale

Based on these previous developments, we aim to create a scale that integrates the key aspects of our proposed concept: financial literacy. The scale will examine the existing scales to analyze if there items that can be extracted to their implementation in the comprehensive financial literacy scale. Additionally, it will integrate new items to measure financial literacy based on theoretical approaches and advice from experts in the field.

Following the proposed definition of financial literacy and with guidance from experts in the personal finance field, we establish the following dimensions for the construction of the comprehensive financial literacy scale. The following dimensions are proposed from the literature and have been used in some money management scales.

Expenditures. In this dimension Keown et al. (2003), explain that is important for every individual to have a financial plan. Kapoor et al. (2009) establish the importance of detailing your living expenses and other financial obligations in a spending plan.

Credit Card. For Keown et al. (2003) the most dangerous debt is right in your pocket, your credit card. When people use them most of the times, they do not think through, as they do not need to exchange cash. Also, they may become addicted to spend with this resource. However, the authors point the benefits of

owning a credit card if used smartly; they facilitate online purchases, they assist in tracking spending for budgeting purposes, and some of them provide insurances in travels and personal accidents.

Investment. Investment has been a dimension when evaluating personal finance knowledge in several studies related to money management (Chen et al. 2002). Nissenbaum et al. (2004) proposed investment planning as a strategy to build wealth through the understanding of investment vehicles and financial markets. Kapoor et al. (2009) recognize that there are many types of investment vehicles available and people should select them according to their financial needs.

Savings. The savings dimension has been included in related personal-finance scales (Chen et al. 2002). Kapoor et al. (2009) signaled that previous research indicates that people with a financial plan had significantly higher amounts in savings than those who did not have a plan.

Retirement. Lusardi et al. (2011). Conducted a research focused on retirement plans, they assure that people fail to plan for retirement and conclude that people with good financial practices are more likely to plan and to succeed in their planning, they rely on formal methods such as retirement calculators, retirement seminars, and financial experts, instead of family, relatives, and co-workers.

Insurance. Adequate insurance coverage is an important component of personal financial planning Kapoor et al. (2009). Nissenbaum et al. (2004) stated that a way to protect your family and assets fundamental in financial planning is through insurances, they proposed life, health, property/causality, disability, and auto insurance.

Model development

As previously mentioned, we establish that financial literacy in general population can be measured by obtaining information about money practices in six areas; how do people implement their knowledge on the subject matter in their daily lives. The initial areas proposed for the construction of this scale were expenditures, savings, insurance, credit cards, retirement and investments. Proxy statements were used to code these variables using a Likert scale response for each statement. A total of 69 items were developed for revision submission with experts. After the expert's recommendations a total of 29 items were considered to collect information in a pre-test exercise.

Sample for the data collection were obtained from general population over 18 years old with no specific characteristics. Principal sampling sources were author's personal network. Secondary sources include firefighters' station, graduate schools, parks and coffee shops. For the pretest analysis a sample of 72 participants were used, feedback from participants included changes in the composition of statements, rearrangement of the options in the answer section and the introduction statement to questionnaire.

Final distribution of questionnaire included a total sample of 172 respondents, from which 16 were deleted because either were under 18 years old or didn't answered all sections of the questionnaire. The principal channel of distribution was online, only the application for the pretest sample were done in person. Because the sensitive of the information provided the authors were prohibited from identifying the respondents by name or generating a mailing list.

We execute a factor analysis to determine how many factors were necessary to group the 29 items. In our first analysis, nine factors were obtained reaching a Cronbach's alpha of 0.76 and an explained variance of 51.37%, factor loads are shown in Appendix 1. After this analysis, we obligated the execution of 6 factors with the complete number of items. The results from the second factor analysis is shown in appendix 2.

We observed items developed for a specific dimension grouped in other dimensions, the six factors grouped items not related to a specific domain in the literature. Our first goal was to arrange the factors that group the items in a manner that make sense according to our six dimensions. We executed a reliability analysis and examine items that if deleted from the model increase the Cronbach's alpha, also those that showed a factor load less than 0.60 and those that were grouped in a wrong dimension. The items that did not accomplished the required criteria were deleted (i.e., Q15RC, Q4RC, Q24RC, Q6RC, Q9RC, Q11RC).

As we can notice, all deleted items were reverse code. After this process, we executed the factor analysis to determine how many factors were necessary to group the 23 items left. The analysis resulted in seven factors reaching a Cronbach's alpha of 0.829 and an explained variance of 63.94%, reaching a better model, the factor loads are shown in Appendix 3.

Results show that item Q27 is grouped alone in factor number seven. The rest of the factors, from one to six, grouped all of the items according the dimension they belong to. Then, we executed the model with the restriction of six dimensions, the grouping of items did not make sense again. The reliability analysis showed that if item Q27 were deleted from the model, the Cronbach's alpha would increase from 0.829 to 0.833. Based on these results we decided to remove item Q27 to reach our first goal. We run a factor analysis with the 22 items left, reaching a 61.11% of explained variance. The factor loads are shown in Appendix 4.

Our second goal is to improve the model by eliminating items with low load to improve the model (i.e., Q18 and Q28). Then we executed factor and reliability analysis to obtain the loads and Cronbach's alpha for our improved model with 20 items that explain the 62.36% of the variance. Loads for this final model are shown in Table 2.

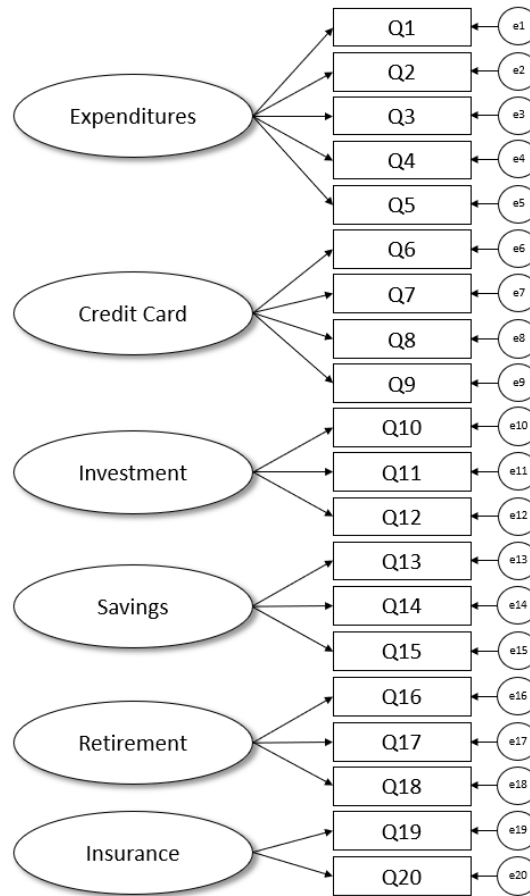
Table 2
Factor Analysis. 20 items. 6 Factors

Item	Factor Number					
	1	2	3	4	5	6
Q3	0.800	0.138	0.087	0.200	-0.113	0.022
Q1	0.798	0.098	0.010	0.159	0.128	0.126
Q5	0.730	-0.180	-0.014	0.221	0.145	-0.051
Q17	0.457	0.357	0.271	-0.145	0.146	0.305
RC Q19	0.024	0.736	0.095	0.072	-0.115	-0.102
RC Q20	0.062	0.708	-0.213	0.168	0.024	0.120
RC Q21	-0.094	0.652	-0.385	0.177	0.162	0.023
Q16	0.220	0.582	0.220	0.043	0.092	0.408
Q2	0.391	0.392	0.012	0.042	0.323	-0.045
Q23	-0.032	-0.097	0.761	0.141	0.129	0.120
Q22	-0.081	0.086	0.753	0.279	0.113	-0.061
Q25	0.250	-0.082	0.727	0.036	0.100	0.099
Q7	0.084	0.019	0.326	0.716	0.021	0.150
Q8	0.231	0.217	0.087	0.698	0.097	0.068
Q10	0.256	0.181	0.057	0.627	0.124	0.079
Q13	0.110	0.153	0.117	-0.098	0.776	0.157
Q12	0.069	0.006	0.107	0.443	0.684	0.057
Q14	0.058	-0.235	0.365	0.315	0.536	-0.048
Q26	-0.092	0.187	-0.047	0.092	0.011	0.800
Q29	0.200	-0.153	0.172	0.173	0.137	0.730

Source. Elaborated by the authors

When we assessed the best model available from the information obtained, the developed model was introduced into AMOS, to run a structural equation model analysis. Items were renamed for simplicity. The

introduced model is shown in Figure 1, relations between constructs and the observable variables can be identified.



Source. Elaborated by the authors
Figure 1. Structural Model 1

To validate our model, we estimate the Goodness of Fit Index (GFI) by running the default model in AMOS. The GFI obtained is of 0.848, a desirable value for GFI is of 0.90 (Revuelta, J., & Kessel, D., 2007), meaning that our model can be improved. Other valuation parameters that we use to determine if our model is well adjusted to measure the constructs are the RMSEA, the obtained value was 0.071, a desirable value is 0.05 (Steiger & Lind, 1980). We calculate the Comparative Fit Index (CFI) to obtain a value of 0.835, a desirable value is 0.90 or more (Bentler, P. M., 1990), this bring us to the same conclusion, our model can be improved.

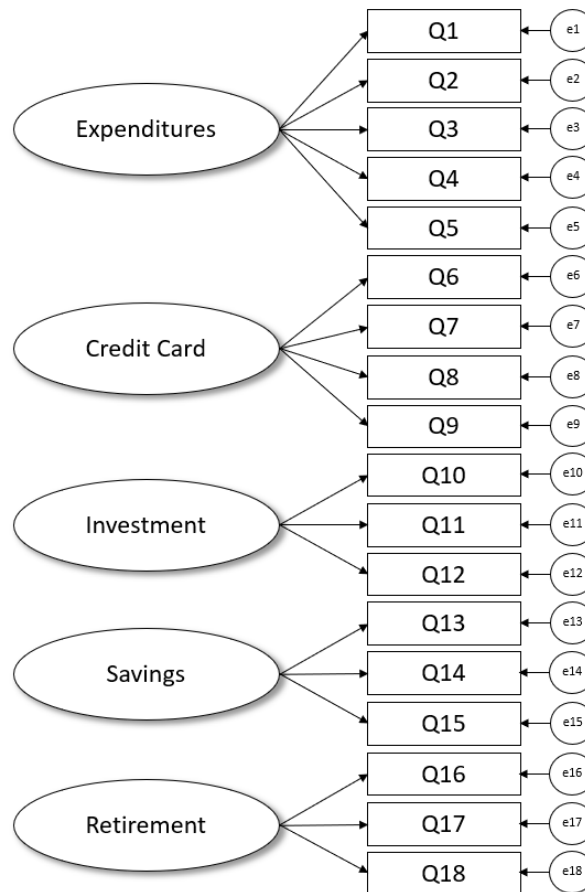
We execute a convergent analysis to determine that the observed variables are measuring the determined constructs (Fornell & Larker, 1981). The estimations of the structural equation model for each relation between variable and construct are shown in Appendix 5.

As we can see the variable Q20 has a low estimate of 0.484; the construct "Investment" is only measured by Q20 and Q19, if we delete Q20 the construct will be measured directly from Q19 and no estimation can

be done. Then, we calculate the Average Extraction (AVE) for each construct, a desirable value is more than 0.5, results are shown in Appendix 6.

As we can see, no value is more than 0.5; the construct “Insurance” has the lowest value with 0.371. Then we proceed to calculate the, results are shown in Appendix 7.

The desirable value for Composite Reliability is 0.70 or more. In our model the constructs “Credit Cards” “Savings” and “Insurance” have a lower Composite Reliability than 0.70. The value that brings our attention is “Insurance” with 0.53. Based on this, we decide to eliminate the construct of “Insurance” and leave 5 dimensions measured by 18 variables. The final model is shown in Figure 2.



Source. Elaborated by the authors
Figure 2. Final Structural Model

To validate our new model, we estimate the Goodness of Fit Index (GFI). The GFI obtained improved to 0.866, closer to 0.9. The value for RMSEA also improved to 0.069, closer to 0.05. We calculate the Comparative Fit Index (CFI) to obtain an improved value of 0.866, closer to 0.90, this bring us to the same conclusion; our model was improved by excluding the insurance dimension.

We execute a convergent analysis for our new model to determine that the observed variables are measuring our constructs. The estimations of the structural equation model for each relation between variable and construct are shown in Table 3.

Table 3
Convergent Analysis

Observed Variable		Unobserved Construct	Estimate
Q1	<---	E	0.817
Q2	<---	E	0.403
Q3	<---	E	0.767
Q4	<---	E	0.609
Q5	<---	E	0.422
Q6	<---	CC	0.49
Q7	<---	CC	0.542
Q8	<---	CC	0.731
Q9	<---	CC	0.6
Q10	<---	I	0.661
Q11	<---	I	0.754
Q12	<---	I	0.655
Q13	<---	S	0.623
Q14	<---	S	0.718
Q15	<---	S	0.63
Q16	<---	R	0.749
Q17	<---	R	0.465
Q18	<---	R	0.592

Source. Elaborated by the authors

As we can see, the variables Q2, Q5, Q6, Q7, Q9, Q10, Q12, Q13, Q15, Q17 and Q18 have a low estimate; less than 0.7. Then we calculate the Average Extraction (AVE) for each construct, a desirable value is more than 0.5, results are shown in Table 4.

Table 4
AVE

Unobserved Construct	AVE
E	0.3934
CC	0.3571
INV	0.4782
S	0.4335
R	0.3759

Source. Elaborated by the authors

As we can see, all values are less than 0.5. We then calculate the Composite Reliability, results are shown in Table 5.

Table 5
Composite Reliability

Unobserved Construct	Composite Reliability
E	0.7502
CC	0.6846
INV	0.7324
S	0.6956
R	0.6353

Source. Elaborated by the authors

The desirable value for Composite Reliability is 0.70 or more. In our model, the constructs “Credit Cards” “Savings” and “Retirement” have values of Composite Reliability close to 0.7; concluding that for all the model the observed variables are measuring the unobserved construct.

We develop a divergent analysis (Anderson & Gerbing, 1988) to prove that the constructs are different from each other. First, we calculate the Chi-square for the default model and for every subsequent model placing a constraint of total correlation between two constructs. Results are shown in Table 6.

Table 6
Chi-square

Correlation	Chi square	P-Value
Default Model	217.12	
E & CC	289.99	3.8501E-49
E & I	304.00	5.0073E-65
E & S	262.30	4.4314E-68
E & R	262.20	5.4098E-59
CC & I	301.40	5.6882E-59
CC & S	268.70	1.6322E-67
CC & R	270.30	2.1789E-60
I & S	266.10	9.7617E-61
I & R	241.40	8.0338E-60
S & R	238.30	1.9474E-54

Source. Elaborated by the authors

The results show that all hypothesis of correlation equal to one are rejected; concluding that the constructs are different from each other. An additional analysis is carried out according to Fornell & Larker (1981) to prove that given any pair of constructs, one explains more variance with the items that constitute it, than the other construct. To compute the analysis, we need the correlations of each pair of constructs, shown in Table 7.

Table 7
Construct correlations

Construct 1		Construct 2	Correlations
E	<-->	CC	0.297
E	<-->	I	0.221
E	<-->	S	0.538
E	<-->	R	0.369
CC	<-->	I	-0.162
CC	<-->	S	0.411
CC	<-->	R	0.096
I	<-->	S	0.446
I	<-->	R	0.568
S	<-->	R	0.632

Source. Elaborated by the authors

We based the analysis in the following criteria to validate divergence:

$$\text{Min}\{AVE_1, AVE_2\} > [\text{Corr}(\eta_1, \eta_2)]^2$$

It can be observed in Table 8, that for any pair of construct, the correlation of the constructs present a lower value than the minimum AVE of each construct, except for the pair of savings and retirement, where the square of correlation is higher than the minimum AVE of both constructs. This can be explained analyzing the nature of the constructs, where one person need to save money for retirement, nevertheless, the minimum AVE has a value close to the correlation.

Table 8
Divergence validation

Construct 1	Construct 2	(Corr)^2	Min AVE
E	CC	0.09	0.36
E	I	0.05	0.39
E	S	0.29	0.39
E	R	0.14	0.38
CC	I	0.03	0.36
CC	S	0.17	0.36
CC	R	0.01	0.36
I	S	0.20	0.43
I	R	0.32	0.38
S	R	0.40	0.38

Source. Elaborated by the authors

The final scale is composed by 18 items and can be found in Appendix 1.

Discussion

The final goal of this paper is to develop a comprehensive financial literacy scale that evaluates the practices of people in their finances. A structural equation model was proposed to specify weightings for eighteen variables that significantly contributed to value the five principal dimensions on financial literacy allowing to distinguish those persons that take wrong decisions in money management. These dimensions include practices in expenses, savings, retirement, credit cards and investments.

This research was focus on financial literacy on the general population, distinct as past studies in personal finances where the primary focus was a specific population with unique characteristics (i.e. executives, students). The study's intension is to help other researchers assess in a reliability manner the level of good practices in personal finances that a specific population presents, and relate this findings to other characteristics.

Conclusion

The study present limitations that need to be acknowledged. While the results are encouraging, unfortunately, no assessment of stability was feasible in the study because of the single contact required by the confidentiality restriction. Another factor that need to be exposed is the resources limitation for obtaining the sample. The authors tried to collect the most variability in the characteristics of the individuals included in the sample, nevertheless the time limitation caused that the most part of the sample were from author's personal networks.

Future Research

In the study the developed scale was validated by a convergent and divergent analysis. We encourage for future research to validate the scale by applying it into two groups of samples. First sample including individuals that had demonstrated good personal finance practices, and second sample including individuals that had demonstrated bad personal finance practices. The study can utilize a proxy like credit score to evaluate individuals. The validation expectative would be that the screened groups resembled the results in the scale. The Personal Finance Scale developed in this study consist in eighteen items, which brings the possibility to adequate a new study to develop a small version of the scale.

References

- Abdullah, M. A. and Chong, R. (2014). Financial Literacy: An Exploratory Review of the Literature and Future Research. *Journal of Emerging Economies & Islamic Research*, 2(3).
- Amagir, A., Groot, W., Maassen van den Brink, H. and Wilschut, A. (2018). A review of financial-literacy education programs for children and adolescents. *Citizenship, Social and Economics Education*, 17(1), 56-80.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.

- Atkinson, A. and Messy, F. A. (2011). Assessing financial literacy in 12 countries: an OECD/INFE international pilot exercise. *Journal of Pension Economics & Finance*, 10(4), 657-665.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Black, D. W., Monahan, P., Schlosser, S. and Repertinger, S. (2001). Compulsive buying severity: an analysis of compulsive buying scale results in 44 subjects. *The Journal of nervous and mental disease*, 189(2), 123-126.
- Bucher-Koenen, T. and Ziegelmeier, M. (2011). Who lost the most? Financial literacy, cognitive abilities, and the financial crisis. *ECB*, 1299.
- Charitha, K. L. (2018). Review of Impact of Financial literacy and Self-confidence on Customer Decision of Accepting Financial Advisory Services.
- Chen, H. and Volpe, R. P. (2002). Gender differences in personal financial literacy among college students. *Financial services review*, 11(3), 289-308.
- Cichowicz, E. and Nowak, A. K. (2017). Review of research on financial literacy and education of Poles. *Journal of Insurance, Financial Markets and Consumer Protection*, 26 (4/2017), 3-18
- Collins, J. M. and O'Rourke, C. (2012). Still holding out promise: A review of financial literacy education and financial counseling studies. *Network Financial Institute: Working Paper Series*.
- Cull, M. and Whitton, D. (2011). University students' financial literacy levels: obstacles and aids. *The Economic and Labour Relations Review*, 22(1), 99-114.
- Deepak, C. A., Singh, P. and Kumar, A. (2015). Financial literacy among investors: theory and critical review of literature. *International Journal of Research in Commerce, Economics & Management*, 5 (4).
- ENIF (2015). *¿Cómo estamos en Educación Financiera? CONDUSEF*. Retrieved from https://www.condusef.gob.mx/Revista/PDF-s/2016/197/enif.pdf
- Faber, R. J. and O'guinn, T. C. (1992). A clinical screener for compulsive buying. *Journal of consumer Research*, 19(3), 459-469.
- Faulkner, A. E. (2015). A systematic review of financial literacy as a termed concept: More questions than answers. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 20(1-2), 7-26.
- Fornell, C. and Larcker, D. (1981). Structural equation modeling and regression: guidelines for research practice. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Furtuna, F. (2007). College students' personal financial literacy: Economic impact and public policy implications. *Undergraduate Economic Review*, 4(1), 1.
- Griffin, M., Babin, B.J. and Christensen, F. (2004). A cross-cultural investigation of the materialism construct: Assessing Richins and Dawson's materialism scale in Denmark, France and Russia. *J Bus Res.*,

57(8), 893–900.
http://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00290-4

Huston, S.J. (2010). Measuring financial literacy. *The Journal of Consumer Affairs*, 44(2), 296-316.

Kamakia, M. G., Mwangi, C. I. and Mwangi, M. (2017). Financial Literacy and Financial Wellbeing of Public Sector Employees: A Critical Literature Review. *European Scientific Journal, ESJ*, 13 (16), 233.

Kapoor, J. R., Dlabay, L. R. and Hughes, R. J. (2009). *Personal finance (9th edition)*. Irwin.

Kebede, M. and Kuar, J. (2015). Financial Literacy and Management of Personal Finance: A Review of Recent Literatures. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(13), 92-106.

Keown, A. J. and Hanna, S. D. (2003). Personal Finance: Turning Money Into Wealth. *Journal of Financial Counseling and Planning* (2), 93-94.

Khan, J., Belk, R. W. and Craig-Lees, M. (2015). Measuring consumer perceptions of payment mode. *Journal of Economic Psychology*, 47, 34-49.

Lester, D. and Spinella, M. (2007). The executive personal finance scale: Item analyses. *Psychological Reports*, 101(3), 722-722.
http://doi.org/10.2466/PR0.101.3.722

Lindsey-Taliefero, D., Kelly, L., Brent, W. and Price, R. (2011). A Review of Howard University's Financial Literacy Curriculum. *American Journal of Business Education*, 4(10), 73-84.

Lusardi, A. (2006). Financial literacy and financial education: Review and policy implications. *NFI Policy Brief*, (2006-PB), 11.

Lusardi, A. and Mitchell, O. S. (2011). *Financial literacy and planning: Implications for retirement wellbeing* (No. w17078). National Bureau of Economic Research.

Mian, A. and Sufi, A. (2009). The consequences of mortgage credit expansion: Evidence from the US mortgage default crisis. *The Quarterly Journal of Economics*, 124(4), 1449-1496.

Nanda, A. K. and Samanta, S. (2018). Mainstreaming tribals through financial literacy—a review of literature. *International Journal of Social Economics*, 45(2), 437-444.

Nissenbaum, M., Raasch, B. J. and Ratner, C. L. (2004). *Ernst & Young's personal financial planning guide*. John Wiley & Sons. John Wiley & Sons

Noctor, M., Stoney, S. and Stradling, R. (1992). Financial Literacy: A Discussion of Concepts and Competences of Financial Literacy and Opportunities for its Introduction into Young People's Learning. *National Foundation for Education Research*.

Oprea, S.J., Buijzen, M., van Reijmersdal, E.A. and Valkenburg ,P.M. (2011). Development and validation of the Material Values Scale for children (MVS-c). *Pers. and Indiv Diff.*, 51(8), 963–968.
http://doi.org/10.1016/j.paid.2011.07.029

- Organization for Economics Co-Operation and Development (2005). *Improving Financial Literacy: Analysis of Issues and Policies*. Paris, France.
- Ratna, D., Al-shami, S. S. A., Rahim, B. R. A. and Setya, M. F. (2018). Factors That Influence Financial Literacy On Small Medium Enterprises: A Literature Review. *Opción*, 34(86), 1540-1557.
- Refera, M. K., Dhaliwal, N. K. and Kaur, J. (2016). Financial literacy for developing countries in Africa: A review of concept, significance and research opportunities. *Journal of African Studies and development*, 8(1), 1-12.
- Remund, D. L. (2010). Financial Literacy Explicated: The Case for a Clearer Definition in an Increasingly Complex Economy. *The Journal of Consumer Affairs*, 44(2), 276-295.
- Revuelta, J. and Kessel, D. (2007). Application of the χ^2 goodness-of-fit index to latent structure models. *Psicothema*, 19(2), 322-328.
- Richins, M. L. and Dawson, S. (1992). A consumer values orientation for materialism and its measurement: Scale development and validation. *Journal of consumer research*, 19(3), 303-316.
- Roberts, J. A. and Sepulveda C. J. (1999). Demographics and money attitudes: a test of Yamauchi and Templers (1982) money attitude scale in Mexico. *Personality and individual Differences*, 27(1), 19-35.
- Selim, A. and Aydemir, S. D. (2014). A literature review on financial literacy. *Finansal Arařtırmalar ve alıřmalar Dergisi*, 6(11). http://doi.org/10.14784/JFRS.2014117326
- Spinella, M., Lester, D. and Yang, B. (2005). Consistency of the Yamauchi/Templer money attitude scale. *Psychological reports*, 97(3), 962-962.
- Spinella, M., Yang, B. and Lester, D. (2007). Development of the executive personal finance scale. *International Journal of Neuroscience*, 117(3), 301-313.
- Stango, V. and Zinman, J. (2009). Exponential growth bias and household finance. *The Journal of Finance*, 64(6), 2807-2849.
- Steiger, J. H. and Lind, J. C. (1980). Statistically-based tests for the number of common factors. *Annual Spring Meeting of the Psychometric Society*. Iowa City, IA.
- Taylor, S. and Wagland, S. (2011). Financial literacy: A review of government policy and initiatives. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 5(2), 101-125.

- Tommasi, M. and Busonera, A. (2012). Validation of three compulsive buying scales on an Italian sample. *Psychological Reports*, 111(3), 831-844. http://doi.org/10.2466/03.15.20.PR0.111.6.831-844
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human resource development review*, 4(3), 356-367.
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428.
- Totenhagen, C. J., Casper, D. M., Faber, K. M., Bosch, L. A., Wiggs, C. B. and Borden, L. M. (2015). Youth financial literacy: A review of key considerations and promising delivery methods. *Journal of Family and Economic Issues*, 36(2), 167-191
- Vieira, E. (2012). What do we know about financial literacy? A literature review. *Marmara Journal of European Studies*, 20(2), 23–38.
- Yamauchi, K. T. and Templer, D. J. (1982). The development of a money attitude scale. *Journal of personality assessment*, 46(5), 522-528.
- Yang, B. and Lester, D. (2002). Internal consistency of the Yamauchi/Templer money attitude scale. *Psychological reports*, 91(3), 994-994.
- Yang, B. and Lester, D. (2016). Validating the executive personal finance scale with financial investments and expectations in university students. *Psychological Reports*, 118(3), 804-809. http://doi.org/10.1177/0033294115625581

Appendix 1

	Completamente de acuerdo				Completamente en desacuerdo
	1	2	3	4	5
1. Realizo cuidadosamente un presupuesto o plan de gastos					
2. Asisto al supermercado con una lista de lo que voy a comprar					
3. Evalúo e identifico mis hábitos de gasto con base en mis registros de consumo					
4. Llevo un registro de mis ingresos, gastos, retiros de efectivo, etc. Adicional a lo que proporciona mi banca en línea o estado de cuenta					
5. Antes de recibir el estado de cuenta de mi tarjeta de crédito, sé exactamente cuánt debo pagar para no generar intereses.					
6. Cuando realizo compras a meses sin intereses, analizo que mi compra esté dentro de mi presupuesto					
7. Acostumbro a retirar efectivo de mi tarjeta de crédito					
8. Acepto las tarjetas de crédito que me ofrecen bancos y tiendas					
9. Acostumbro a pagar gastos de comida o despensa a meses sin intereses					
10. Invierto en instrumentos financieros (p. ej. Acciones, fondos de inversión, etc.)					
11. Dedico tiempo a informarme sobre los mejores rendimientos para decidir en cuáles instrumentos colocar mi dinero					
12. Reviso y ajusto mis inversiones en un periodo no mayor a un año					
13. Tengo disponible al menos 6 meses de mi sueldo en ahorros para utilizar ante una emergencia (p. ej. Pérdida de empleo)					

14. El ahorro es un renglón de mi presupuesto, siempre ahorro un porcentaje de mi ingreso

15. Aparto dinero para mis metas (p. ej. Vacaciones, automóvil, educación)

16. Tengo un plan de aportaciones para mi pensión

17. Sé en dónde está mi AFORE y estoy consciente de los rendimientos que me brinda

18. Realizo periódicamente aportaciones adicionales a mi plan de retiro

Appendix 1. Personal Finance Scale

Item	Factor Number								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Q23	0.679	0.008	-0.038	0.054	0.180	-0.259	0.099	0.098	0.195
Q22	0.675	0.100	-0.049	0.125	0.048	-0.094	0.061	0.238	0.295
RC Q9	-0.672	-0.101	-0.104	-0.076	0.017	-0.178	0.074	0.146	0.315
Q14	0.658	-0.117	0.098	0.220	0.023	0.092	0.239	-0.062	-0.180
Q25	0.636	0.130	0.156	0.060	0.079	-0.366	-0.019	0.051	0.022
Q16	0.064	0.758	0.078	0.092	0.207	-0.109	0.083	0.141	-0.064
Q18	0.099	0.665	0.121	0.059	0.332	-0.180	0.063	0.083	-0.142
Q17	0.197	0.569	0.323	-0.021	0.109	-0.116	0.132	-0.176	0.067
RC Q20	-0.348	0.525	0.010	0.356	-0.061	0.038	0.202	0.030	0.339
RC Q19	-0.083	0.507	-0.018	0.101	-0.106	0.324	0.003	0.361	0.275
RC Q21	-0.274	0.496	-0.143	0.309	-0.050	0.485	0.060	-0.044	-0.046
Q2	0.146	0.491	0.310	0.109	-0.114	0.222	0.009	0.046	-0.262
Q3	0.006	0.190	0.778	0.180	0.044	-0.019	-0.095	0.125	0.084
Q5	0.126	-0.044	0.776	0.104	0.025	0.045	0.085	-0.033	-0.106
Q1	-0.027	0.242	0.740	0.239	0.085	-0.216	0.152	-0.120	0.046
Q10	0.117	0.190	0.190	0.725	0.030	-0.139	0.059	0.037	-0.102
Q8	0.157	0.159	0.264	0.635	0.078	0.112	0.028	0.141	0.022
Q7	0.333	-0.023	0.179	0.475	0.301	0.069	-0.001	0.422	0.059
Q29	0.221	0.076	0.233	-0.011	0.769	0.025	0.098	0.072	-0.109
Q26	-0.112	0.319	-0.148	0.107	0.707	-0.010	0.093	-0.132	0.109
Q28	0.345	-0.020	0.060	0.405	0.519	-0.115	-0.195	0.155	-0.117
Q27	0.075	0.084	0.052	0.024	-0.004	-0.736	-0.019	-0.012	0.032
RC Q15	-0.055	-0.183	0.116	-0.077	0.047	0.413	-0.412	-0.271	0.192
Q13	0.112	0.124	0.117	0.013	0.120	-0.050	0.790	0.087	-0.134
Q12	0.336	-0.028	0.114	0.492	0.094	0.080	0.540	-0.055	-0.026
RC 24	-0.118	0.188	-0.012	-0.032	-0.082	0.363	0.457	-0.022	0.300
RC Q4	0.028	-0.044	0.123	-0.227	-0.005	0.159	-0.032	-0.728	0.055
RC Q6	0.229	0.165	0.331	-0.223	0.010	0.234	0.161	0.537	0.000
RC Q11	0.074	-0.088	0.018	-0.068	-0.045	0.019	-0.123	-0.047	0.836

Appendix 2. Factor Analysis, 29 items, 9 factors.

Item	Factor Number					
	1	2	3	4	5	6
Q1	0.790	0.251	0.097	0.015	0.033	0.035
Q3	0.783	0.026	0.214	0.087	-0.054	0.078
Q5	0.732	-0.089	0.085	-0.092	0.242	-0.004
Q2	0.393	0.184	0.103	0.261	0.278	-0.150
Q18	0.222	0.703	0.193	0.109	0.054	0.024
Q16	0.203	0.675	0.173	0.296	0.029	0.040
Q26	-0.094	0.550	0.296	0.037	-0.142	-0.120
Q17	0.450	0.468	-0.042	0.141	0.104	0.142
RC Q15	0.128	-0.456	0.046	-0.042	-0.236	-0.170
Q29	0.162	0.385	0.372	-0.223	0.193	0.035
Q27	0.099	0.380	-0.062	-0.337	-0.182	0.344
Q28	0.044	0.188	0.697	-0.285	0.105	0.135
Q7	0.120	0.012	0.690	0.086	0.200	0.259
Q8	0.310	0.027	0.588	0.229	0.168	0.019
Q10	0.276	0.182	0.557	0.090	0.159	-0.023
RC Q4	0.211	-0.132	-0.357	-0.198	0.022	-0.200
RC Q19	0.045	0.098	0.151	0.693	-0.117	0.071
RC Q20	0.146	0.308	0.110	0.635	-0.245	-0.073
RC Q21	-0.018	0.128	0.183	0.606	0.010	-0.454
RC 24	0.003	0.003	-0.193	0.579	0.141	-0.019
RC Q6	0.223	0.015	0.023	0.299	0.276	0.254
Q14	0.080	-0.073	0.234	-0.137	0.663	0.232
Q12	0.114	0.085	0.308	0.154	0.579	0.100
Q13	0.060	0.387	-0.135	0.201	0.563	0.062
RC Q9	-0.149	0.041	-0.195	0.185	-0.559	-0.103
Q22	-0.037	0.054	0.284	0.083	0.256	0.677
Q23	-0.038	0.157	0.218	-0.166	0.278	0.648
Q25	0.191	0.228	0.181	-0.256	0.251	0.549
RC Q11	0.047	-0.282	-0.051	0.235	-0.416	0.524

Appendix 3. Factor Analysis. 29 items. 6 Factors

Item	Factor Number						
	1	2	3	4	5	6	7
Q16	0.730	0.150	0.153	0.058	0.259	0.077	0.045
RC Q20	0.683	-0.301	-0.026	0.304	-0.123	0.041	0.035
Q18	0.608	0.164	0.176	0.070	0.382	0.037	0.192
RC Q19	0.594	0.082	0.032	0.091	-0.134	-0.153	-0.500
Q17	0.513	0.181	0.383	-0.088	0.134	0.156	0.158
RC Q21	0.511	-0.389	-0.096	0.222	0.000	0.111	-0.382
Q22	0.131	0.782	-0.056	0.186	-0.045	0.120	-0.068
Q23	-0.006	0.757	-0.032	0.102	0.124	0.138	0.091
Q25	0.031	0.689	0.215	0.078	0.105	0.072	0.218
Q3	0.154	0.086	0.810	0.175	0.028	-0.116	-0.095
Q5	-0.117	0.033	0.770	0.126	0.022	0.158	-0.007
Q1	0.215	-0.015	0.763	0.179	0.085	0.114	0.197
Q2	0.342	0.006	0.390	0.091	0.027	0.215	-0.197
Q10	0.190	0.030	0.197	0.731	0.038	0.111	0.205
Q8	0.195	0.096	0.236	0.665	0.016	0.152	-0.110
Q7	0.015	0.374	0.114	0.635	0.207	0.050	-0.122
Q29	-0.007	0.167	0.207	0.102	0.781	0.146	-0.005
Q26	0.328	-0.082	-0.115	0.035	0.707	0.041	-0.001
Q28	-0.095	0.345	0.065	0.504	0.517	-0.069	0.046
Q13	0.228	0.089	0.093	-0.083	0.090	0.771	0.020
Q12	0.031	0.131	0.082	0.411	0.056	0.707	-0.005
Q14	-0.208	0.430	0.116	0.207	0.050	0.538	-0.040
Q27	0.101	0.161	0.000	0.058	-0.015	-0.033	0.848

Appendix 4. Factor analysis. 23 items. 7 Factors

Item	Factor Number					
	1	2	3	4	5	6
Q1	0.799	0.090	0.008	0.140	0.159	0.116
Q3	0.798	0.124	0.075	0.201	0.016	-0.108
Q5	0.744	-0.153	-0.001	0.169	-0.047	0.158
Q17	0.453	0.318	0.268	-0.170	0.340	0.141
Q2	0.382	0.346	-0.010	0.099	0.060	0.239
RC Q19	0.029	0.724	0.096	0.065	-0.059	-0.127
RC Q20	0.076	0.714	-0.210	0.107	0.106	0.052
RC Q21	-0.087	0.650	-0.391	0.163	0.060	0.138
Q16	0.223	0.568	0.222	-0.011	0.477	0.084
Q22	-0.065	0.117	0.762	0.235	-0.045	0.148
Q23	-0.038	-0.110	0.742	0.169	0.117	0.148
Q25	0.231	-0.126	0.701	0.112	0.141	0.073
Q7	0.094	0.062	0.313	0.696	0.109	0.076
Q10	0.260	0.204	0.041	0.635	0.087	0.131
Q28	0.040	-0.173	0.281	0.618	0.406	-0.057
Q8	0.258	0.279	0.084	0.615	0.009	0.170
Q26	-0.112	0.151	-0.091	0.105	0.748	0.040
Q29	0.167	-0.210	0.113	0.256	0.700	0.135
Q18	0.245	0.388	0.227	0.025	0.578	0.039
Q13	0.119	0.129	0.111	-0.125	0.184	0.764
Q12	0.094	0.046	0.105	0.382	0.042	0.718
Q14	0.074	-0.209	0.358	0.290	-0.059	0.557

Appendix 5. Factor Analysis. 22 items. 6 dimensions.

Observed Variable		Unobserved Construct	Estimate
Q1	<---	E	0.819
Q2	<---	E	0.403
Q3	<---	E	0.766
Q4	<---	E	0.607
Q5	<---	E	0.424
Q6	<---	CC	0.519
Q7	<---	CC	0.53
Q8	<---	CC	0.714
Q9	<---	CC	0.604
Q10	<---	INV	0.656
Q11	<---	INV	0.76
Q12	<---	INV	0.655
Q13	<---	S	0.623
Q14	<---	S	0.718
Q15	<---	S	0.63
Q16	<---	R	0.752
Q17	<---	R	0.467
Q18	<---	R	0.588
Q19	<---	INS	0.713
Q20	<---	INS	0.484

Appendix 6. Structural equation model results 1

Unobserved Construct	AVE
E	0.3936302
CC	0.35621825
INV	0.478987
S	0.43351767
R	0.37644567
INS	0.3713125

Appendix 7. AVE 1

<u>Unobserved Construct</u>	<u>Composite Reliability</u>
E	0.75038724
CC	0.68510822
INV	0.73290881
S	0.69567347
R	0.6357681
INS	0.53260632

Appendix 8. Composite Reliability 1

Una crítica a la propuesta de estado abierto

A criticism of the open state proposal

Juan Carlos Centeno Maldonado¹

Resumen

El Gobierno Abierto es una política pública de gobernanza global que apenas hace una década se ha implementado a nivel mundial como el nuevo modelo de innovación de gestión pública. Tiene la intención en mejorar los tres aspectos centrales de los gobiernos: la transparencia, la colaboración y la participación de la ciudadanía. Todo esto con la ayuda del uso de las tecnologías de la información y del Internet. Se trata de abrir las puertas cerradas gobierno a la ciudadanía para que se le permita conocer, participar y colaborar para la construcción de los planes de acción del gobierno. Esta concepción de Gobierno Abierto ha sido cuestionada por algunos autores que proponen el tránsito hacia el Estado Abierto. En la presente ponencia, nos proponemos reflexionar sobre las teorías clásicas que giran en torno al Estado y definir qué se considera como Gobierno Abierto, es preciso aclarar que lo consideramos una confusión teórica que existe al igualar al Estado y el Gobierno como una misma unidad analítica en la filosofía política, la ciencia política y la ciencia administrativa pública.

Palabras clave: Gobierno Abierto, Estado Abierto, Participación Ciudadana.

Abstract

The Open Government is a public policy of global governance that just a decade ago has been implemented worldwide as the new model of public management innovation. It intends to improve the three central aspects of governments: transparency, collaboration and citizen participation. All this with the help of the use of information technologies and the Internet. It is about opening the closed doors government to the public so that it is allowed to know, participate and collaborate for the construction of the government's action plans. This conception of Open Government has been questioned by some authors who propose the transit to the Open State. In this paper, we propose to reflect on the classical theories that revolve around the State and define what is considered as Open Government, it is necessary to clarify that we consider it a theoretical confusion that exists when matching the State and the Government as the same analytical unit in political philosophy, political science and public administrative science.

Keywords: Open Government, Open State, participation.

Códigos JEL: O, O3, O38.

Artículo Recibido: 13 de Mayo de 2020
Artículo Aceptado: 13 de Junio de 2020

¹ Doctor en Políticas Públicas; Profesor - Investigador; Facultad de Jurisprudencia. Unidad Satillo; Universidad Autónoma de Coahuila, Políticas Públicas, Análisis Político, Participación Ciudadana. centenojuan@uadec.edu.mx. Igualmente, agradezco profundamente la asistencia de investigación que tuvo para el presente artículo la alumna Fernanda Grisel Godínez Varela, estudiante del 5° semestre la licenciatura en Derecho de la Facultad de Jurisprudencia, UAdeC.

Objetivo general

- Reflexionar sobre la propuesta del modelo de Estado Abierto a través del análisis de las teorías clásicas del Estado y de las innovaciones de la administración pública.

Definiciones clásicas de Estado

De acuerdo con su etimología la palabra Estado tiene un sentido muy amplio y general. Tan es así, que se puede hacer referencia, por ejemplo, al estado civil de una persona, al estado físico de los cuerpos, al estado financiero en la que se encuentra una comunidad humana, etc. Pero el enfoque que nos importa tiene que ver con más o menos explícitamente a la manera de ser o de estar constituida políticamente una comunidad humana. Cabe mencionar que resulta fascinante el número de connotaciones que se ocupan de definir qué es Estado y es bien cierto que al intentar analizarlo se trata con un campo de conocimiento complejo.

Jellinek² es uno de los pioneros en tratar de definir al Estado en un ámbito jurídico, al considerarlo como un persona jurídica, y “desde este punto de vista lo define como una corporación territorial dotada de poder de mando originario” (Rojina, 1968, p. 84). Revela claramente que el Estado es la persona jurídicamente dominante constituida por la población, en tanto que integra una unidad, asentada en un territorio y, dotada de un poder dominante e irresistible, que no deriva de ninguna otra identidad.

Por su parte, Francisco Porrúa Pérez analiza al Estado como una sociedad humana establecida en el territorio que le corresponde, estructurada y regida por un orden jurídico, que es creado, definido y aplicado por un poder soberano, para obtener el bien público temporal, formando una institución con personalidad moral y jurídica.

Sánchez Agesta³ llega a la conclusión de conceptualizar al Estado como una comunidad organizada en un territorio definido, mediante un orden jurídico servido por un cuerpo de funcionarios, definido y garantizado por un poder jurídico autónomo y centralizado, que tiende a realizar el bien común en el ámbito de esa comunidad. (González, 1971, p. 158).

Estas definiciones tienden a recoger los elementos históricos del concepto de Estado. El primer lugar, se puede observar es el de la **sociedad humana**, no vivimos aislados, sino en unión con otros seres humanos a los que estamos vinculados por los diversos lazos de solidaridad, unión de esfuerzos, división de tareas, entre otros. El segundo elemento a considerar, podemos notar es el **territorio**, aquel limite espacial en el que se establece la población. Hasta aquí podemos confirmar que el Estado es una sociedad humana establecida en el territorio que le corresponde. “No sería posible un Estado sin territorio; es inconcebible también un Estado sin población” (1968, p. 72). El tercer dato de la reflexión es que al ser una sociedad humana es necesaria la presencia en la misma de un orden normativo de la conducta y de la estructuración del grupo social. Este elemento del Estado nos hace ver como un poder que se ejerce sobre la comunidad humana que habita un territorio que le corresponde, hablamos entonces de un **orden jurídico**. El cuarto componente analítico es la finalidad del Estado, el contenido de esa teleología se expresa en la obtención del bien, al ser todos integrantes de una sociedad tienen que participar en la obtención de un bien público.

Pero ese bien es efímero en relación con la limitada existencia material del hombre y por ello es un **bien público temporal**. Habiendo analizado este elemento teleológico, abordemos que el bien público temporal solo puede lograrse por medio de la actividad reunida de todos los individuos y todos los grupos que integran al Estado, “pero esta sociedad universal y necesaria, no podría existir no alcanzar sus fines sin la existencia en el mismo de un poder, es decir de la autoridad” (Porrúa, 1954, p. 297).

Ahora bien, se podría decir que la palabra “Estado” designa la organización política en su conjunto, en su completa unidad formada por los diversos elementos que la constituyen.

Evolución histórica del concepto de Estado

² Georg Jellinek (1851 – 1911) fue un jurista y profesor universitario alemán, autor de obras como **Teoría general del Estado y Reforma y mutación de la constitución**.

³ Luis Sánchez Agesta (1914 – 1997) fue un político, jurista e historiador español, autor de obras como **Historia del constitucionalismo español** y **Principios de la teoría política**.

El término Estado se emplea, para designar a la organización política fundamental de los hombres, es de acuñación relativamente reciente en la historia de la cultura occidental. Se remonta apenas al renacimiento humanista de los siglos XV y XVI en Italia. Y sirve para denominar ese tipo histórico que hoy conocemos y estudiamos como el Estado moderno. (1972, p. 143). Aun así, este fenómeno político ha existido desde rasgos esenciales de los tiempos más remotos de la evolución humana y con el transcurso del tiempo se han presentado diversos nombres que nos dan a entender las varias formas que ha adoptado en su complejo desarrollo.

Empezamos por la literatura griega donde se emplearon varias palabras para indicar la realidad política de su tiempo. En la primitividad de Grecia, se conocieron ya ciudades de importancia, como Cnosos y Micenas, pero las unidades políticas y sociales era los *genos*, que eran los clanes familiares poderosos. Esta organización primitiva fue perdiendo importancia por los cambios sociales y económicos, dando lugar a las estructuras políticas de la Grecia clásica, las polis⁴. Los griegos se identificaron a su comunidad ante todo, que era política, cultural, económica y religiosa a la vez. “La pertenencia a una agrupación de ciudadanos – con sus leyes y costumbres – y no la vinculación a un territorio determinado, fue la característica más destacada del hombre griego” (1972, p. 145).

Pasando a otra civilización como la romana, nos encontramos con la evolución de primitivamente haberse constituido por una Monarquía, a transitar a una República y concluir con un Imperio donde se llegó a la organización política más compleja de Roma. Dentro de esta evolución romana se usaron términos como *populus* para designar la reunión de individuos para una utilidad común y a la organización política como órganos fundamentales la asamblea, el senado y el pueblo. Ocurrió algo similar el Roma como en Grecia, esto es que los ciudadanos estaban siempre vinculados a su comunidad.

Posteriormente en la Edad Media, se intentó adaptar el viejo ideal del Imperio Romano como símbolo de orden, unidad y paz, pero con una mentalidad cristiana. Comenzaron a constituirse a comienzos del siglo IX el Impero Carolingio, con Carlomagno a la cabeza, y a finales del siglo X, el Sacro Imperio Romano Germánico. Aquí es donde surge una nueva terminología en la que se acentúan el poder de dominación del príncipe. Más adelante, debido a las invasiones y al no poder detenerlas nació el feudalismo, donde los ricos propietarios de tierras se vieron obligados a defenderse por cuenta propia y a defender a su vez a los habitantes que solicitaban protección. “Este fenómeno de hacer derivar el poder político de la propiedad de la tierra tuvo gran importancia en la Edad Media y marcó una etapa de transición entre el régimen antiguo de la ciudad al de comunidad política de gran extensión territorial”. (1972, p. 147).

No todo es para siempre, en el siglo XI el próspero comercio, consecuencia de las Cruzadas, y la relativa paz ocasiono que las ciudades volvieran a nacer. En la Baja Edad Media, estas ciudades como Flandes, Italia y España, obtuvieron el derecho de gobernarse por sí mismas. Pero a finales de la Edad Media, factores como la decadencia del Imperio, la derrota de los partidarios exagerados del papa, la desaparición de los señores feudales, la extensión de los reinos como Inglaterra, Francia y España y la paulatina centralización política y jurídica ocasionaron que se pidiera una renovación en el lenguaje político. “Esta renovación vino con Italia renacentista de fines del siglo XV y comienzos del XVI” (p. 148).

Aprovechando la decadencia del poder Papal, y el de los emperadores, llegaron a ser independientes, como por ejemplo Venecia y Florencia que destacaron en el comercio, la industria y las artes. Y es en Florencia donde por primera vez se llegó a usar la palabra Estado, una palabra que viene a reducir a unidad el conjunto de situaciones políticas de la época. “Apareció entre las primeras frases de un opúsculo intitulado *El príncipe* (1513), escrito por el político florentino Nicolás Maquiavelo” (p. 148).

La palabra que acuño Maquiavelo tuvo éxito en los siglos XVI y XVII en otras lenguas europeas. Hasta a partir del siglo XVIII se generalizó la palabra Estado en los documentos políticos, tanto como en la literatura científica como en las leyes. Así es como llega hasta nuestros días, que se admite correctamente el término de Estado para designar la comunidad política total.

⁴ Es en estas ciudades que eran pequeñas por su tamaño, pero riquísimas por su actividad comercial, cultural y política, donde se desarrollaron los episodios más importantes de la vida griega. No fueron Estados de gran extensión territorial, sino verdaderas ciudades con alguna extensión de terreno a su alrededor. En su seno se desarrollaron los más interesantes fenómenos de la vida política antigua.

Es frecuente en las líneas de trabajo mencionadas arriba, hablar del poder, del dominio y del rol del Estado que parecen indicarnos la existencia de una entidad unificada, de un objeto absoluto. En tal sentido, Bourdieu señala “[...] “el Estado hace esto”, “el Estado hace lo otro”. Podría citarles kilómetros de textos con la palabra “Estado” como sujeto de acciones, de oraciones. Se trata de una ficción muy peligrosa que nos impide pensar el Estado.” (Bourdieu 2014:23-24) En esta cita, ya hay una primera advertencia por parte de Bourdieu, el Estado es una ficción. Desde esta premisa, el libro de Bourdieu (2014) Sobre el Estado, viene a agitar las aguas calmas en las cuales se desarrolla la investigación en ciencias sociales, en filosofía y teoría política en torno a esta figura, el poder, la administración y la dominación, pues sitúa al “Estado” como un concepto, en una idea. El Estado queda puesto entre paréntesis. (Moya, 2016: 1).

Definiendo qué es Gobierno Abierto.

Como otros temas dentro de las ciencias sociales, es un poco difícil establecer una definición en torno a qué es Gobierno Abierto. Podríamos hacer una comparación, por ejemplo, la concepción que se tiene de Estado no es exacta, las múltiples definiciones concuerdan en identificar es en la estructura de este, es decir, en sus elementos⁵ constitutivos. Ocurre algo similar con el Gobierno Abierto, hay múltiples acepciones que presentan un símil en que se identifica como un nuevo paradigma, filosofía o modelo de gobernanza, pero en sí una definición en la que todos estén de acuerdo, no existe.

Otro punto para reflexionar, es sobre la evolución de las ideas o conceptos. En una primera aparición a escena de Gobierno Abierto tenía en su origen un sentido diferente al actual. Según Ramírez Alujas, considera que el concepto de Gobierno Abierto sigue siendo demasiado abierto y ambiguo.

Esto no quiere decir que estén incorrectas las concepciones que se tienen de este, simplemente es que gracias a sus elementos o bases es por lo que se distingue. En el caso del Gobierno Abierto desde que se lanzó el Memorándum sobre Transparencia y Gobierno Abierto por parte del gobierno de Barak Obama en 2009, se podría decir que se establecieron las bases de la concepción que se tiene de Gobierno Abierto hoy en día, el cual se convertiría en un modelo a seguir por más países. Entre estos elementos se encuentran:

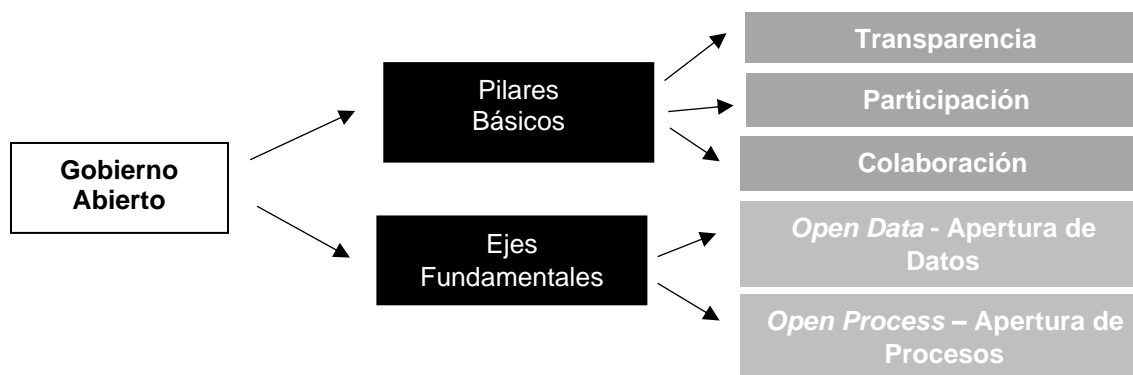
- **Transparencia:** “Es el requisito *sine qua non*⁶ de la actuación del Gobierno Abierto” (Ramos, 2016, p. 15). Se trata de que la ciudadanía conozca los datos producidos por las administraciones públicas, es decir, “se busca que la rendición de cuentas y la información pública disponible muestren a los ciudadanos lo que el gobierno está haciendo” (Chaidez, 2016, p.4).
- **Participación:** Este principio se utiliza como mecanismo para que la ciudadanía comunique al gobierno sus puntos de vista, conocimiento y experiencia sobre los problemas que le aquejan. Trata de que la ciudadanía pueda involucrarse y contribuir con sus aportaciones a los procesos de toma de decisión y de elaboración de políticas.
- **Colaboración:** El tercer principio se dice que trata de ir más allá de la participación ciudadana, busca que esta misma con sus esfuerzos e incluso con sus recursos estén dispuestos a aportar en el proceso de diseño, implementación y control de las políticas públicas. “Un gobierno colaborativo comprende e implica a los ciudadanos y demás agentes sociales en el esfuerzo por trabajar conjuntamente para resolver los problemas públicos” (Ramos, 2016, p. 21). Es una mejora tanto de la esfera ciudadano-gobierno, como de lo privado-gobierno.

En términos prácticos, y para concretar los principios, las estrategias de gobierno abierto se han venido cristalizando a través de dos ejes fundamentales:

⁵ Tampoco se quiere decir que no existan definiciones en torno al Estado, sino que no hay una sola en la que todos se pongan de acuerdo. Por eso se toman en cuenta sus elementos constitutivos como lo son: la población, el territorio, el fin, la autoridad o poder público y un orden jurídico.

⁶ Es una expresión latina que significa “sin la cual no”, a la que se antepone el término *conditio*, para referirse a algo como una condición sin la cual no se puede tratar un asunto o esperar un resultado.

1. **Open Data – La apertura de datos públicos:** a través del uso y auge de las tecnologías de la información y de la Comunicación se pueden usar los datos públicos como catalizadores de nuevas aplicaciones y servicios que transforma a los gobiernos de proveedores de servicios en gestores de plataformas. Asimismo, se habla de los datos puestos a la ciudadanía, incrementando así la transparencia, la rendición de cuentas y el escrutinio público permanente.
2. **Open Process – La apertura de procesos y el uso de redes sociales (también llamado Gobierno 2.0):** su objetivo es facilitar la comunicación y la participación, aprovechar el conocimiento y la experiencia de los ciudadanos para ayudar en el diseño de políticas y la provisión de servicios públicos, y la colaboración (en red) dentro y entre las administraciones públicas y más allá. Ello se puede manifestar a través de lo que llamaremos “decisiones abiertas” (participación) y “servicios abiertos” (colaboración). (Dassen & Cruz, 2012, p. 46).



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos de los autores.

Figura 1. Elementos del Gobierno Abierto

Se reitera que estos son los principios que se consideran como las bases o componentes, incluso hasta podríamos hablar de objetivos para la existencia de un Gobierno Abierto. Para mejor entendimiento podemos mostrar algunas de las definiciones que se han expuesto:

Don Tapscott define que un gobierno abierto es un gobierno que abre sus puertas al mundo, co-innova con todos, especialmente con los ciudadanos; comparte recursos que anteriormente estaban celosamente guardados, y aprovecha el poder de la colaboración masiva, la transparencia en todas sus operaciones, y no se comporta como un departamento o una jurisdicción aislada, sino como una estructura nueva, como una organización verdaderamente integrada y que trabaja en red.

Cruz-Rubio, logra desarrollar una de las definiciones más acabadas al caracterizarlo como: “una filosofía político administrativa, un nuevo paradigma o modelo de interacción política que –basado firmemente en los valores y principios de transparencia, de la democracia participativa y empoderamiento ciudadano, de la rendición de cuentas, el *open data* y del uso de avances tecnológicos, y en la conformación de gobiernos como plataformas que promueven la colaboración e interacción– se constituye como un modo y/o estrategia para el diseño, implementación, control y evaluación de políticas públicas y para procesos de modernización administrativa, y que ubica al ciudadano en el centro de atención y de prioridad, ofreciendo así una alternativa para la gestión de lo público. Como filosofía político administrativa, es pues diferenciable respecto de otras estrategias o filosofías político-administrativas diferentes.” (Oszlak, 2016, p. 35).

Según autores como Nixon, Lathrop y Ruma (2010), el concepto de Gobierno Abierto establece la existencia de una nueva forma de gobernar donde se aprovechan al máximo las tecnologías de la información y la comunicación, logrando romper con la estructura de funcionamiento tradicional de un gobierno (Chaidez, 2016, p. 6).

Gobierno Abierto entendido como estrategia y acción pública, consiste en el conjunto de leyes y principios que permiten que un **Estado abra las puertas de su gobierno al escrutinio público**⁷,

⁷ Negrillas propias.

generando sobre todo, lazos de participación y cooperación con sus ciudadanos y las esferas público y privadas para su toma de decisiones, aprovechando al máximo las Tecnologías de la Información y la Comunicación. (Chaidez, 2016, p. 7).

Existen múltiples definiciones de gobierno abierto que, con matices, coinciden en los aspectos centrales que establece la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Para la OCDE el término ha evolucionado desde una mirada basada en las tres dimensiones relevantes mencionadas que apelan a contar con una administración pública transparente, accesible y receptiva, con capacidad de respuesta y responsable (OCDE/INAP, 2006) hasta un enfoque según el cual se le considera como plataforma para resolver cómo el gobierno puede trabajar con la sociedad y los individuos para co-crear valor público (OCDE, 2010).

En todo caso, cualquiera sea la forma en que describamos GA, seguro que haremos referencia a un estado de situación al que se aspira, a una filosofía de gestión de lo público todavía no adoptada en ninguna parte. (Oszlak, 2015, p. 29).

Evolución histórica de Gobierno Abierto

El concepto o la percepción que se tiene de Gobierno Abierto no es un tema que sea de reciente creación, al contrario, según diversos autores y críticos del tema, este ha tenido su evolución hasta llegar a la actual concepción de Gobierno Abierto. “El término de GA comenzó a ser utilizado mucho antes de que se decidiera convertirlo en un concepto” (Oszlak, 2015, p. 27).

Pero antes que todo, es necesario establecer que dentro de los antecedentes del surgimiento del Gobierno Abierto están los contextos políticos-sociales que los gobiernos presentaron debido a sus crecientes niveles de incredulidad y de falta de confianza hacia finales del siglo XX y principios del actual, lo que provocó un distanciamiento de la ciudadanía.

Remontándonos un poco, históricamente el término de Open Government que se traduce literalmente Gobierno Abierto, hace su aparición por primera vez en el año de 1957 en la revista *The George Washington Law Review*, de la Universidad George Washington, acuñado por W. Parks en *The Open Government Principle: Applying the Right to know under the Constitution*, donde se entiende que es muy importante la libertad de la información como mecanismo eficiente para la rendición de cuentas o *accountability*, una visión de lo que considero uno de los pilares de lo que hoy se muestra como Gobierno Abierto.

Trazando nuestra línea imaginaria de transición, un poco más tarde en los años sesenta del siglo pasado se empleó el término Gobierno Electrónico⁸ “para hacer referencia a las posibilidades de involucrar las TIC’s (Tecnológicas de la Información y de la Comunicación) en los procesos públicos y gubernamentales”. (Acosta & Plata, 2016, p. 211). Aunque es preciso distinguir que actualmente estas dos concepciones son diferentes⁹.

En los años 70’s se puede hablar de una aparición de la tendencia de Gobierno Abierto, en la cual se hace referencia a la necesidad de divulgación que se requería por parte de la ciudadanía ante los secretos que mantenía el Estado en relación con la administración pública y el uso del dinero, esto con el fin de reclamar los derechos a estar informados por parte de los ciudadanos.

Posteriormente en los años de 1980’s el término de Gobierno Abierto se utilizó en el plano de la ficción y series de televisión, en el primer episodio de la legendaria serie británica *Yes Minister*, el personaje de Jim Hacker se convirtió en Ministro de Administraciones Públicas, y su primer objetivo fue mejorar la transparencia en el gobierno y cumplir con su programa electoral titulado *Open Government*.

⁸ Actualmente los conceptos de Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto están estrechamente relacionados, según Oscar Oszlak menciona que el gobierno abierto trasciende al gobierno electrónico en un aspecto crucial: mientras que el gobierno electrónico es una cuestión de gestión, el gobierno abierto es una cuestión de poder. Pero aunque lo trasciende, necesariamente lo incluye.

Mientras que el gobierno electrónico opera en un plano instrumental operativo (medios), el gobierno abierto trasciende hacia la legítima aspiración de los ciudadanos por cambiar la forma y el fondo de la interacción con sus gobiernos, en un plano político y estratégico; de ese modo se puede contribuir a fortalecer y mejorar los sistemas democráticos (fines). (Dassen & Cruz, 2012, p. 69).

⁹ Podría decirse que el único punto en común que ambos conceptos comparten tiene relación con los medios: el uso de la tecnología. (2012, p. 69).

Pero la relevancia y popularidad que está teniendo actualmente se debe a la postulación de un Memorándum sobre Transparencia y Gobierno Abierto de 2009¹⁰ mediante el cual Barak Obama, presidente entonces de los Estados Unidos de América, anuncia la implementación de estrategias en materia de apertura gubernamental durante su administración.

Obama firmó un Memorándum Ejecutivo en el que se comprometía a crear un nivel de apertura en el gobierno sin precedentes y un sistema de transparencia, participación pública y colaboración que reforzara la democracia, asegurara la confianza pública y promoviera la eficacia y eficiencia gubernamental. (Bojórquez, Hofmann, Ramírez, 2012, p. 69).

Es en este momento donde se reforma y se establecen las bases de GA¹¹ con cuatro principios, los cuales son: mejorar la disponibilidad de información sobre las actividades del gobierno para todos los ciudadanos; apoyar la participación ciudadana; implementar los más altos estándares de integridad profesional en las administraciones; y favorecer el acceso a nuevas tecnologías que faciliten la apertura y rendición de cuentas. A partir de este impulso el concepto de gobierno abierto se popularizó.

La experiencia que inició en Estados Unidos, dio paso a que diferentes países voltearan a ver las acciones emprendidas y sobre todo a interesarse en él. De esta manera el tema logró escalar en el debate internacional, posicionarse como uno de los nuevos paradigmas que los países comenzaron a estudiar tanto en la práctica como en la teoría. (Chaidez, 2016, p. 9).

Alianza para el Gobierno Abierto (Open Government Partnership).

Esta nueva tendencia hizo que países como: Estados Unidos, Brasil, México, Indonesia, Noruega, Reino Unido, Filipinas y Sudáfrica, se reunieran y decidieran emprender una iniciativa que impulsara las estrategias de Gobierno Abierto. Fue entonces que el 12 de junio de 2011, en el marco de la Asamblea General de las Naciones Unidas celebrada en New York, los presidentes Barack Obama de Estados Unidos y Dilma Rousef de Brasil, presentaron la Alianza para el Gobierno Abierto¹² (Open Government Partnership). (2016, p. 9).

Meses después, el día 20 de septiembre el 2011 se realizó el lanzamiento formal de la *Open Government Partnership*, como organismo multilateral creado con la finalidad de promover políticas públicas de transparencia en la actuación de los gobiernos, fomentar la participación ciudadana en asuntos públicos, la colaboración entre gobierno y sociedad, combatir la corrupción, aprovechando los recursos como son las TIC's y el internet. Hoy en día, según los datos de la página oficial de *Open Government Partnership* esta cuenta con 78 miembros nacionales, un número que va en aumento de gobiernos locales y miles de participantes de la sociedad civil.

“La Alianza para el Gobierno Abierto, es entonces el referente de los esfuerzos que a nivel internacional se han realizado para abrir las puertas de los gobiernos alrededor del mundo” (Chaidez, 2016, p. 10). Los fundamentos de la Alianza para el Gobierno Abierto se encuentran en el hecho de que los ciudadanos desean gobiernos más transparentes, efectivos y que rindan cuentas.

¹⁰ Véase President's Memorandum on Transparency and Open Government – Interagency Collaboration. On January 21, 2009 President Obama signed the Memorandum on Transparency and Open Government affirming his Administration's commitment to innovation in government (see attached). The President's Memorandum calls for the development of recommendations for a Directive. This Directive will, in turn, instruct departments and agencies on specific actions that implement the principles outlined in the President's memorandum: • Transparency - “Put information about their operations and decisions online and readily available to the public.” • Participation - “Offer Americans increased opportunities to participate in policymaking.” • Collaboration - “Use innovative tools, methods, and systems to cooperate ... across all levels of Government and with nonprofit organizations, businesses, and individuals in the private sector.”

¹¹ Gobierno Abierto

¹² La Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) es un nuevo esfuerzo global para ampliar la frontera en la mejora del desempeño y de la calidad de los gobiernos. Sus fundamentos se encuentran en el hecho de que los ciudadanos desean gobiernos más transparentes, efectivos y que rindan cuentas, con instituciones que robustezcan la participación de la sociedad y respondan a sus necesidades y aspiraciones. (Cruz & Dassen, 2012, p. 49).

En los estatutos de la AGA o Acta Constitutiva (Articles of Governance) se definen sus principales finalidades y objetivos, que inician señalando lo siguiente:

El *Open Government Partnership* (OGP) es una iniciativa internacional, voluntaria con múltiples participantes, cuyo objetivo es obtener compromisos concretos de los gobiernos hacia su ciudadanía para promover la transparencia, empoderar a los ciudadanos, combatir la corrupción y utilizar nuevas tecnologías para fortalecer la gobernabilidad. En busca de estas metas, el OGP proporciona un foro internacional para el diálogo entre gobiernos, las OSC y el sector privado, los cuales contribuyen a una búsqueda común de gobierno abierto. Los participantes del OGP incluyen tanto gobiernos, como a entidades de la sociedad civil y del sector privado que apoyan la misión y los principios del OGP. (Mesina, 2013, p. 74).

En la Declaración de Principios de la AGA se asume como compromisos:

- Aumentar la disponibilidad de información sobre actividades gubernamentales.
- Apoyar la participación ciudadana.
- Aplicar los más altos estándares de integridad profesional en todos nuestros gobiernos.
- Aumentar el acceso a las nuevas tecnologías para la apertura y la rendición de cuentas. (Ramos, 2017, p. 46).

En este contexto, para ser miembros de la AGA, los países participantes deben confirmar su acuerdo para cumplir con las cuatro expectativas comunes que le dan sustento, a saber:

- Suscribir la Declaración de Principios sobre un Gobierno Abierto y aprobarla al más alto nivel.
- Asumir compromisos concretos, mediante la elaboración e implementación de un plan de acción nacional que se extienda más allá de las prácticas actuales en marcha y que debe desarrollarse a través de un proceso de consulta con las múltiples partes interesadas y con la participación activa de los ciudadanos y de la sociedad civil.
- Comprometerse a que se realice un informe de evaluación, que esté a cargo de un panel independiente de expertos, sobre el progreso del país en el cumplimiento de sus compromisos y plan de acción.
- Contribuir a la promoción del gobierno abierto en otros países mediante el intercambio de mejores prácticas, conocimientos y asistencia técnica, tecnologías y recursos, entre otros insumos. (Dassen & Cruz, 2012, p. 50).

De igual forma, se ha establecido que los países que se incorporan a la AGA, deben comprometerse a elaborar e implementar lo que se ha denominado un Plan de Acción, el cual debe estar orientado a atender los grandes desafíos que esta Alianza ha identificado, como son:

- Mejoramiento de los servicios públicos.
- Incremento de la integridad pública.
- Gestión más efectiva de los recursos públicos.
- Creación de comunidades más seguras.
- Incremento de la responsabilidad corporativa. (Ramos, 2017, p. 47).

En el caso de México desde el 2011 el gobierno federal ha puesto en marcha acciones en materia de Gobierno Abierto. El presidente Enrique Peña Nieto desde su primer discurso se comprometió a establecer un gobierno que tuviera la capacidad de escuchar a todas las voces de éste país a través de un Gobierno Abierto.

En México hay que reconocer que la AGA logró aumentar la apertura de datos a partir de portales de internet de cada una de las Secretarías federales implicadas en el plan de acción, pero a pesar de tener mayor avance en el aprovechamiento de las TIC's en las tareas gubernamentales, aún hay aspectos poco desarrollados como la participación y la colaboración entre gobiernos y ciudadanos.

“Sin una ciudadanía involucrada en la toma de decisiones, la idea de Gobierno Abierto, seguirá quedando en una idea y un simple discurso institucional” (Chaidez, 2017, p. 18). Como prueba está el rechazo del primer plan de acción (2011 – 2013), en el cual no se consideró la perspectiva y

opiniones de actores provenientes de la Sociedad Civil, la cual se expresó que dicho plan iba en contra de la idea del Gobierno Abierto al no incluir su participación.

Del Gobierno Abierto al Estado Abierto

Recientemente varios autores se han ocupado de apoyar y proponer **la transición del término Gobierno Abierto a Estado Abierto**. Parece importante para ellos el transitar hacia la idea de un Estado Abierto, es decir, hacia un esfuerzo institucional por promover, articular políticas y estrategias en materia de transparencia, acceso a la información y datos abiertos, rendición de cuenta, participación ciudadana y colaboración e innovación cívica más allá del Poder Ejecutivo, hacia un Poder Legislativo y Judicial, así como también hacia los niveles subnacionales y locales de gobierno.

Gregorio Montero, Secretario General del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), hace mención al concepto de Estado Abierto y a la necesidad de establecer una visión integral y sistemática al momento de aplicar exitosamente una estrategia de gobierno abierto. Consideran que el término de Gobierno Abierto solo gira en torno al Poder Ejecutivo, por lo cual piensan que ampliando las estrategias de Gobierno Abierto a los demás órganos, como los son el Poder Legislativo y Judicial, los llevaría a hablar de un Estado Abierto.

Hacen énfasis en que tratar con un Estado Abierto es llevar a los otros poderes del Estado, instituciones públicas y paraestatales, más transparencia en su gestión y promoción en la participación ciudadana. Planteando la idea de usar Estado Abierto, se enfocan en que se ha estado manejando y difundiendo el Gobierno Abierto de forma errónea, debido a que desde su punto de vista les resulta limitante en cuanto a su alcance. Les parece que deja afuera el rol de los otros poderes públicos en los que respecta al cumplimiento de las cláusulas del Estado.

Una de las personalidades fuertes que han incursionado en el discurso de Gobierno Abierto a Estado Abierto es Oscar Oszlak, el cual piensa que uno de los retos de la Alianza para el Gobierno Abierto es la necesidad de que esta evolucione hacia un modelo de Estado Abierto que incluya a los poderes Legislativo, y Judicial, así como a los gobiernos subnacionales que son los que tienen mayor contacto cotidiano con la población. Oszlak considera que la concepción de Gobierno Abierto, traducido de Open Government es incorrecta. Reflexiona que tal vez la traducción correcta es Estado Abierto.

Oszlak propone que se use la expresión de Estado Abierto, por ser más propia del lenguaje de las ciencias sociales latinoamericanas y porque abarca más en las diferentes instancias que conviven dentro del aparato estatal; como las empresas públicas, los organismos descentralizados, entes públicos no estatales; y también empresas y organismos que reciben financiamiento o subsidios estatales, instancias que también deberían adoptar esta filosofía.

Incluso la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha adoptado el término de Estado Abierto para englobar las iniciativas de apertura, transparencia y aliento a la participación ciudadana en la gestión pública de todo el aparato estatal.

Un caso de esta transición es el de Costa Rica, que ha logrado avanzar rápidamente de Gobierno Abierto al Estado Abierto, como demuestra el Segundo Plan de Acción, en el cual figuran tres compromisos específicos que incluyen acciones colaborativas con otros poderes del Estado. Estas son, específicamente, el apoyo a la difusión e implementación de las recomendaciones del Índice de Transparencia de la Defensoría de los Habitantes (*ombudsman*), la colaboración en la difusión de la Política de Participación Ciudadana en el Poder Judicial y los talleres de participación y fomento democrático del Viceministerio de Juventud y el Instituto de Formación y Estudios en Democracia (IFED) del Tribunal Supremo de Elecciones (órgano de fiscalización electoral).

Crítica al uso de Estado Abierto

Ya expuesto lo que conlleva la transición de Gobierno Abierto a Estado Abierto, es de importancia resaltar lo que consideramos una confusión que se está llevando en torno al mal empleo que se le pretende dar al hablar de Estado Abierto. Es claro que hay una confusión teórica. Para esta explicación es necesario establecer las diferencias que existen entre Estado y Gobierno.

En el lenguaje cotidiano y no técnico, confunden Estado con Gobierno, pero son dos términos no equivalentes. La primera diferencia es que la palabra “Estado” se utiliza para designar la organización política en su conjunto, en su completa unidad formada por los diversos elementos que la constituyen. Se usa “Gobierno” para designar al conjunto de los poderes públicos de los órganos a quienes se atribuye el ejercicio supremo de la soberanía. Aquí podemos notar que su uso correcto es Gobierno, debido a que se refiere a la dirección general de las actividades y compete lo que tiene que ver con los órganos del Estado, por lo tanto el empleo del término Gobierno Abierto es correcto; no se podría hablar de un Estado Abierto, como ya se expuso en su conceptualización y el desarrollo histórico del tema que ya es complejo, este abraza el todo. El Estado opera a través del Gobierno que contiene sus órganos y este Gobierno se encuentra en el punto máximo del Estado, pero recordemos que es solo uno de los elementos estatales.

El ampliar las estrategias de Gobierno Abierto a los demás órganos de poder del Estado es el argumento principal de las personas que proponen usar Estado Abierto, pero es claro que hubo una confusión y en sí, el Gobierno ya abraza a los poderes que pretenden alcanzar con las prácticas de Gobierno Abierto.

El Estado abarca todo, es un concepto más complejo y amplio como ya se expuso con sus elementos importantes, el Estado es una ficción (Bordeau), el Estado contiene el monopolio legítimo de la violencia (Weber).

Estado es aquella comunidad humana que, dentro de un determinado territorio (el “territorio” es elemento distintivo), reclama (con éxito) para sí el monopolio de la violencia física legítima. Lo específico de nuestro tiempo es que a todas las demás asociaciones e individuos sólo se les concede el derecho a la violencia física en la medida en que el Estado lo permite. El Estado es la única fuente del “derecho” a la violencia. (Weber, 2009, pp. 83 – 84).

El gobierno únicamente se refiere a uno de sus elementos, el que se encarga de la dirección misma del Estado, es decir, los órganos a través de los cuales se manifiesta. El gobierno es el conjunto de instituciones, organizadas por el ordenamiento jurídico, para el ejercicio de la soberanía. El gobierno representa el órgano supremo central instituido para actuar y para realizar la voluntad del Estado. En la cúspide del Estado se encuentra el gobierno que es el que impulsa y direcciona.

El individuo que desempeña la función de órgano, es decir, el llamado titular del órgano, como tal, solo es traído a colación, en cuanto es quien realiza los actos regulados por el orden jurídico. (1968, p. 288). Pasan los gobiernos, pero el Estado como máxima institución social, queda.

Retomando, el Estado es la unidad total, el Gobierno se encarga de llevar a la ciudadanía hacia la consecución del bien público temporal. El Estado es la unidad total de sus elementos, es el titular de la soberanía; en tanto el Gobierno es el conjunto de órganos estatales temporales, organizativos, gestores y en su mejor caso innovadores, a los que está confiado el ejercicio de esa misma soberanía.

Se refuta la idea de hablar de una transición de Gobierno Abierto a un Estado Abierto. Porque al pretender encuadrar las ideas y los propósitos de Gobierno Abierto al Estado se comete un grave error conceptual (y no es purismo). El Estado es la organización política en su totalidad y el Gobierno Abierto va referido correctamente a gobierno, debido a que este se materializa en los órganos en los que se manifiesta. Es decir, esta correcta la idea de un Gobierno Abierto porque el gobierno no solo es el conjunto de individuos (gobernantes), sino también los órganos temporales de la acción de gobernar.

Reflexiones finales

El Gobierno Abierto es como tal la apertura del gobierno al escrutinio público, con aprovechamiento de las TIC’s y con base en la Transparencia, la Colaboración y la Participación. Se trata de abrir las puertas cerradas de un gobierno tradicional.

Es un tema que ha evolucionado y que no hay un consenso aceptado sobre el concepto, pero que establece propósitos y elementos que lo distinguen. Este concepto es usado por nuestros representantes como estrategia gobernanza para las acciones públicas.

Alcanzar los propósitos de un Gobierno Abierto supone una mayor participación ciudadana y colaboración entre las distintas dependencias públicas, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado. Pero esto se vuelve oscuro cuando en serio los resultados que se esperan no se cumplen por la deficiente puesta en marcha de los planes de acción.

Como resultado de la unión de varios países con miras a gobiernos más abiertos, es como se creó la Alianza para el Gobierno Abierto, que opera como una iniciativa multilateral voluntaria que fue lanzada en septiembre del 2011, esta tiene el fin de proveer una plataforma internacional para que los gobiernos rindan cuentas, sean más abiertos y mejoren su capacidad y colaboración de respuesta a los ciudadanos.

Ahora bien, el Estado es, uniendo sus elementos constitutivos, una sociedad humana establecida en el territorio que le corresponde, estructurada y regida por un orden jurídico, que es creado, definido y aplicado por un poder soberano, para obtener el bien público temporal, formando una institución con personalidad moral y jurídica. (Porrúa, 1954, p. 26).

Se ha demostrado con un debate teórico la existencia de una confusión que se torna al considerar que se deba emplear Estado Abierto, sustituyendo así el término de Gobierno Abierto.

Por todo esto es el por qué se realizó una exposición de la evolución y concepción que se tiene de Estado a través de las teorías clásicas y el empleo de Gobierno como el director de la acción pública.

El gobierno se refiere a los diferentes modos de constitución de los órganos del Estado, de sus poderes, y de la relación de estos entre sí. El Estado se refiere a la estructura misma de la organización política en su totalidad y unidad.

Lamentablemente, consideramos que se ha estado abundando sobre una idea errónea al concebir Estado Abierto, debido a que no se puede hablar que el Estado, al ser considerado como un todo, se reduzca a solo la función pública que le corresponde al gobierno temporal, que es uno de sus elementos. Por lo tanto, no debería aceptarse de forma mandataria la construcción teórica del Estado Abierto.

Referencias

Bourdieu, P. (2014), Sobre el Estado Cursos en el Collège de France. *Polis*, 15(43), 689-693

CEPAL (2017). *Plan de gobierno abierto. Una ruta para los Gobiernos de la región*. NYC: Organización de las Naciones Unidas

CEPAL. (2020). *De Gobierno Abierto a Estado Abierto. Bibliografías – Biblioteca de la CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado de: https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/ConceptoEstadoAbierto

Chaidez, M. (2016). Gobierno Abierto en México: ¿Un nuevo modelo de Gobernanza? *Encrucijada, Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública*, (24).

Dassen, J. y Cruz, V. J. (2012). *Gobierno Abierto y transparencia focalizada. Tendencias y desafíos para América Latina y el Caribe*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

González, H. (1972). *Teoría Política*. México: Editorial Porrúa.

Hofmann, A., Ramírez Alujas, A. y Bojórquez, J. (2012). *La promesa del Gobierno Abierto*. Recuperado de: http://inicio.ifai.org.mx/Publicaciones/La%20promesa%20del%20Gobierno%20Abierto.pdf

- Luna, I., Bojórquez, J. (2015). Gobierno Abierto, el valor social de la información pública. *Instituto Tabasqueño de Transparencia y Acceso a la Información Pública - Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM*
- Martínez-Villalba, J. (2014). Derecho, Realidad y Ficción. Posibilidades y Límites. *Revista Telemática de Filosofía del Derecho*, 17, 111-138
- Matute, C. (2018). Rendición de cuentas y la gobernanza (2012-2018). *Encrucijada. Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública*, (29), 48-75.
- Moya, M. y Pierre Bourdieu (2016). Sobre o Estado. Cursos en el Collège de France (1989-1992). *Polis*, 15 (43), 689-693.
- Naser, A., Ramírez, A., Rosales, D. (2017). *Desde el gobierno abierto al Estado Abierto en América Latina y el Caribe*. Chile: CEPAL.
- Oszlak, O. (2013). Estado Abierto: Hacia un nuevo paradigma de gestión pública, Ponencia presentada en el XVIII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Montevideo.
- Oszlak, O. (2013). Gobierno Abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. *Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe – Red GEALC*
- Acosta, S. y Plata, O. (2016). Participación, colaboración, transparencia y datos abiertos. Tras la definición de Gobierno Abierto. *Teuken Bidikay. Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 7(9), 209-222.
- Porrúa, F. (1954). *Teoría del Estado*. México: Editorial Porrúa.
- Powell, J. (2020). *Charting the Next Three Years for OGP. Open Government Partnership*. Recuperado de: <https://www.opengovpartnership.org/stories/charting-the-next-three-years-for-ogp/> target="_blank"> https://www.opengovpartnership.org/stories/charting-the-next-three-years-for-ogp/
- Presidencia de la República (2019). *Presentación del Cuarto Plan de Acción de la Alianza para el Gobierno Abierto en México*. Alianza para el Gobierno Abierto MX. Recuperado de: <https://gobabiertomx.org/presentacion-del-cuarto-plan-de-accion-de-la-alianza-para-el-gobierno-abierto-en-mexico-2/> target="_blank"> https://gobabiertomx.org/presentacion-del-cuarto-plan-de-accion-de-la-alianza-para-el-gobierno-abierto-en-mexico-2/
- Ramírez, M., Jaime, J. (2013), *Open government partnership en México y Brasil: la transparencia como responsabilidad compartida*, México: Instituto Nacional de Administración Pública - GLAP-IICA.
- Ramos, J. (2016). Gobierno Abierto: una visión de sus antecedentes, surgimiento y conceptualización. *Encrucijada. Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública*, (24).

Ramos, J. (2017). Alianza para el Gobierno Abierto (Open Government Partnership): surgimiento, evolución e inserción de América Latina. *Encrucijada. Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública*, (26), 40 – 68.

Rojina, R. (1968). *Teoría General del Estado*. México: Fuentes Impresores.

Tischik, M. (2020). *Voces en el Fénix. ¿Gobierno Abierto o Estado Abierto? El desafío que plantea el nuevo paradigma digital*. Recuperado de: <https://www.vocesenelfenix.com/content/%C2%BFgobierno-abierto-o-estado-abierto-el-desaf%C3%ADo-que-plantea-el-nuevo-paradigma-digital>

Weber, M. (2009). *El Político y el Científico*. Madrid, España: Alianza Editorial.

Las responsabilidades administrativas en las universidades públicas estatales en el marco del sistema nacional anticorrupción

The administrative responsibilities in the state public universities in the framework of the national anticorruption system

Alicia Eguía Casis¹

Resumen

El objetivo del presente trabajo es identificar las acciones que las Universidades Públicas Estatales (UPEs) pueden implementar en materia de responsabilidades a fin de fortalecer el combate a la corrupción, en el marco de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA). Para lo cual se realizó un análisis cualitativo de las disposiciones jurídicas en materia de responsabilidades aplicables a las UPEs y una investigación cuantitativa a través de cuestionarios relativos al procedimiento de responsabilidades administrativas aplicado en las UPEs, durante el año 2018 y el periodo comprendido del 1 de enero al 20 de mayo de 2019. Encontrándose que la legislación en materia de responsabilidades no vulnera la autonomía universitaria y que es necesario establecer un concepto en la normatividad a fin de identificar al servidor público universitario sujeto a la LGRA, pues no todos los trabajadores universitarios lo son; se identificó la necesidad de establecer atribuciones en la legislación universitaria en materia de responsabilidades a los Órganos Internos de Control y de fortalecer su estructura, para que sean un referente en el combate y prevención de la corrupción en México.

Palabras clave: *Universidades Públicas Estatales (UPEs); Responsabilidades administrativas; derecho disciplinario.*

Abstract

The objective of this work is to identify the actions that the Public State Universities (UPEs) can implement regarding responsibilities in order to strengthen the fight against corruption, within the framework of the General Law of Administrative Responsibilities (LGRA). For this, a qualitative analysis of the legal provisions on responsibilities applicable to the UPEs and a quantitative investigation were carried out through questionnaires related to the procedure of administrative responsibilities applied in the UPEs, during the year 2018 and the period from 1 January to May 20, 2019. Finding that the legislation on responsibilities does not violate university autonomy and that it is necessary to establish a concept in the regulations in order to identify the university public servant subject to the LGRA, for not all university workers are; The need was identified to establish attributions in the university legislation regarding responsibilities to the Internal Control Bodies and to strengthen their structure, so that they become a benchmark in the fight and prevention of corruption in Mexico.

Key words: *State Public Universities (UPEs); Administrative responsibilities; disciplinary law.*

Códigos JEL: M48, H83, J88.

Artículo Recibido: 14 de Mayo de 2020

Artículo Aceptado: 13 de Junio de 2020

¹ Dra. en Finanzas Públicas. Académica Facultad de Contaduría y Administración, Región Xalapa México, Universidad Veracruzana. LGAC: Finanzas y Administración Pública y Corrupción. E-mail: aeguia@uv.mx



Introducción

“La aplicación de sanciones por faltas administrativas y hechos de corrupción es un eslabón en el combate efectivo a la corrupción por lo que debe ser un aspecto sujeto de atención y seguimiento, por parte de los integrantes del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) y de la propia sociedad”. (Eguía, 2019 pág.12).

Las Universidades Públicas Estatales (UPEs) por su relevancia en el desarrollo nacional, al ser transmisoras y generadoras de conocimientos, se constituyen en un referente, por lo que en el presente trabajo se analizan el proceso de adopción de la LGRA al interior de las mismas. El problema que se analiza consiste en la implementación de la legislación en materia de responsabilidades en las UPEs a la luz de la autonomía que las legislaturas locales les otorgan y de las particularidades que identifican las funciones de docencia, generación y aplicación innovadora del conocimiento, así como extensión y difusión de la cultura que desempeñan. El objetivo de este trabajo es identificar acciones a emprender por parte de las UPEs a fin de que contribuyan al combate a la corrupción mediante el cumplimiento de las disposiciones vigentes en materia de responsabilidades en México.

Marco teórico

En México se reformó la Constitución Federal en el año 2015 para dar origen al Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), cuyas bases de operación se encuentran en el artículo 113 de la Carta Magna. En el mes de julio del siguiente año, el Congreso de la Unión aprobó la creación de cuatro leyes, también abrogó y reformó leyes, a fin de constituir un marco estructural para la operación del SNA, entre la leyes creadas se encuentra la Ley General de Responsabilidades Administrativas, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 18 de julio de 2016. La exposición de motivos de la LGRA reconocía la necesidad de implementar un nuevo esquema de sanciones administrativas que dotaran de instrumentos jurídicos eficientes para combatir la corrupción, al señalar:

Si bien en México tenemos un marco normativo que rige la conducta de los servidores públicos y se han realizado importantes avances en su implementación, también es cierto que no se han alcanzado los resultados que se esperan, de ahí la imperiosa necesidad de realizar cambios sustanciales, ya que el control de la corrupción es una condición indispensable para el correcto desarrollo del ejercicio público en todos los órdenes de gobierno. (2016, pág.2).

El objetivo de la LGRA es “distribuir competencias entre los órdenes de gobierno para establecer las responsabilidades administrativas de los Servidores Públicos, sus obligaciones, las sanciones aplicables por los actos u omisiones en que estos incurran y las que correspondan a los particulares vinculados con faltas administrativas graves, así como los procedimientos para su aplicación” (LGRA, 2016). Hay materias en las que su regulación compete tanto a la federación como a las entidades federativas.

Sobre estas materias, denominadas en la dogmática constitucional como “concurrentes” (o aparentemente coincidentes), se mandata que el legislador ordinario lleve a cabo su configuración legal especial, es decir, que en un texto normativo se establezca la distribución o reparto de acciones que cada orden de gobierno debe llevar a cabo respecto de la materia “concurrente”. Los textos normativos en los que se reglamenta tal reparto competencial se conocen como “Leyes Generales”, también denominadas “leyes marco” (Gutiérrez, 2012 pág. 7).

Tal es el caso de la LGRA que coexiste con leyes locales en materia de responsabilidades administrativas, ya que regula facultades concurrentes, otorgando un marco para la emisión de ordenamientos jurídicos locales. La propia LGRA en su artículo segundo transitorio estipula que las legislaturas de las entidades federativas, en el ámbito de sus respectivas competencias, deberán expedir leyes y realizar las adecuaciones normativas correspondientes para la aplicación de la ley general.

La LGRA “se erige como una figura típica para el establecimiento de bases de la coordinación entre los distintos órdenes de Gobierno que permitan la articulación de sus esfuerzos” (Madero, 2015). Para mayor abundamiento sobre la competencia de la ley en su carácter de “general” se transcribe el contenido de la jurisprudencia P./J. 5/2010.

Las leyes generales son normas expedidas por el Congreso de la Unión que distribuyen competencias entre los distintos niveles de gobierno en las materias concurrentes y sientan las bases para su regulación, de ahí que no pretenden agotar la regulación de la materia respectiva, sino que buscan ser la plataforma mínima desde la que las entidades puedan darse sus propias normas tomando en cuenta su realidad social.

Por lo antes expuesto, la LGRA es de orden público y de observancia en toda la república, y distribuye competencias entre los órdenes de gobierno, al mismo tiempo que dota de un marco legal para la emisión de normatividad local en materia de responsabilidades; en ella se establecen los principios y obligaciones que rigen la actuación de los servidores públicos, de los entes públicos y entidades, así como las faltas graves y no graves que comentan, las sanciones y los procedimientos para la imposición de las mismas.

La creación de la LGRA busca “un nuevo modelo sancionador, eficaz, garantista y disuasorio, donde haya una clara separación y responsabilidad de quienes investigan, sustancian procedimientos e imponen sanciones” (Tron Petit, 2019 pág. 31). La LGRA encuadra en el denominado derecho disciplinario, este aparece en fechas recientes en nuestro país, y es definido como:

El conjunto de normas que regulan las obligaciones y deberes del servidor público, la tipificación de conductas constitutivas de faltas disciplinarias, las sanciones correspondientes a la comisión de dichas faltas y el procedimiento necesario para imponer tales sanciones, así como también el ejercicio de la potestad disciplinaria de la administración (Lucero, 2011 pág. 52).

La definición que antecede circunscribe la aplicación del Derecho Disciplinario al servidor público, por lo que se considera necesario ampliarla a los particulares vinculados con la comisión de faltas administrativas, tal como lo establece la propia LGRA.

Es preciso, referir que el derecho disciplinario es una rama del derecho, independiente del derecho penal.

“Las consecuencias disciplinarias de la infracción de los deberes funcionariales no se basan en el poder sancionatorio público del Estado sino en la supremacía de servicio o funcional, o sea, en las relaciones de poder que median entre el Estado y sus servidores. Las sanciones disciplinarias no son, por tanto, penas en el sentido del Derecho penal sino medios para mantener el orden y la disciplina dentro de las relaciones de servicio y para asegurar el cumplimiento de los deberes oficiales (Nieto, 1970 pág. 60).

Las responsabilidades administrativas en las universidades públicas estatales en el marco del sistema nacional anticorrupción

La legislación vigente en México materializa la especificidad del derecho disciplinar, al regular los actos de corrupción como delitos en el ámbito penal y las faltas en el ámbito administrativo, lo que queda de manifiesto en el artículo 109 de la Constitución Federal al señalar:

Artículo 109. Los servidores públicos y particulares que incurran en responsabilidad frente al Estado, serán sancionados conforme a lo siguiente:

II. La comisión de delitos por parte de cualquier servidor público o particulares que incurran en hechos de corrupción, será sancionada en los términos de la legislación penal aplicable.

....

III. Se aplicarán sanciones administrativas a los servidores públicos por los actos u omisiones que afecten la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deban observar en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones. ...

Para mayor abundamiento se transcribe lo señalado en la Tesis Aislada Constitucional I.4º.A.114 A de fecha 8 de junio de 2018.

La comisión de delitos por parte de cualquier servidor público que incurra en hechos de corrupción, será sancionada en los términos de la legislación penal; asimismo, se le aplicarán sanciones administrativas por los actos u omisiones que afecten la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deban observar en el desempeño de su empleo, cargo o comisión, lo que se conoce como derecho disciplinario.

Cabe destacar que la referida tesis tutela el derecho constitucional establecido en el artículo 23 de la Carta Magna de México que establece que “nadie puede ser juzgado dos veces por el mismo delito” al señalar que: “Para imponer dos sanciones, una administrativa en el derecho disciplinario y otra penal, es necesario que no exista identidad de sujeto, hecho y fundamento, conjuntamente, pues ello constituiría una violación al principio *non bis in ídem*”.²

Antes del establecimiento del derecho disciplinar eran los propios servidores públicos los que imponían sanciones lo que entraña dos problemas.

El primero es el compadrazgo, genera protección dentro de la propia administración a los servidores públicos para no ser sancionados. El segundo problema, es cuando se llegaba a aplicar el derecho disciplinario, se utilizaba como arma política en contra las perdedores y con todo el rigor de esa ley. (Lucero citando a Nieto, 2017 pág. 1).

Para evitar que la imposición de sanciones se convierta en un instrumento a placer de los servidores públicos es que se lleva a cabo la denominada jurisdiccionalización del derecho disciplinario, la cual se define como “el traslado de la facultad sancionadora a los tribunales de jurisdicción administrativa” (Lucero, 2017 pág. 1).

El proceso de jurisdiccionalización es el que da cabida a la intervención de los órganos internos de control y de los tribunales administrativos y en el que, atendiendo a la proyección que tiene sobre la vida de las personas, se ha considerado necesario reconocer la existencia

² El término latín *non bis in ídem* “textualmente significa no dos veces por la mismo delito. <https://sjf.scjn.gob.mx/sjfsist/Paginas/Resultados.aspx?idTema=214&idRaiz=2&tabla=PEN&Sinonimos=true&Clase=TematicaBL&bc=NADIE+PUEDE+SER+JUZGADO+DOS+VECES+POR+EL+MISMO+DELITO>

de un debido proceso administrativo, con los alcances que le han dado este alto tribunal y la Corte Interamericana de Derechos Humanos (Tesis Aislada 1ª. XXXV/2017)

Las disposiciones contenidas en LGRA cumplen con la jurisdiccionalización al estipular que los procedimientos de investigación e imposición de sanciones, son facultades de los Tribunales de Justicia Administrativa Federales y Locales así como de los Órganos Internos de Control (OIC), de los diferentes entes públicos y entidades.

A efecto de aplicar la LGRA, ésta establece dos clases de faltas administrativas: las no graves y las graves las cuales se encuentran contenidas en el Título Tercero de la LGRA intitulado De las faltas administrativas de los servidores públicos y actos de particulares vinculados con faltas administrativas graves.

En lo que se refiere a la calificación de las faltas administrativas y el informe de presunta responsabilidad, la Ley General prescribe que la calificación tiene dos momentos: 1) determinar si el servidor(es) público(s) incurrieron en “faltas administrativas”, y 2) calificar si éstas son o no “graves”. No debemos olvidar que calificar es apreciar o determinar las cualidades o circunstancias de alguien o de algo; también consiste en “expresar o declarar un juicio sobre algo o alguien”. Así, calificar es imputar y evaluar la gravedad de la falta. (Márquez, 2019 pág. 98).

Las faltas no graves derivan del incumplimiento o trasgresión de las obligaciones contenidas en el art. 49 de LGRA, dentro de las cuales se encuentran: cumplir con las funciones, atribuciones y comisiones encomendadas, observando en su desempeño disciplina y respeto; denunciar los actos u omisiones que en ejercicio de sus funciones llegare a advertir; atender las instrucciones de sus superiores, siempre que éstas sean acordes con las disposiciones relacionadas con el servicio público; presentar en tiempo y forma las declaraciones de situación patrimonial y de intereses; registrar, integrar, custodiar y cuidar la documentación e información que por razón de su empleo, cargo o comisión, tenga bajo su responsabilidad; supervisar que los servidores públicos sujetos a su dirección, cumplan con las disposiciones de este artículo; rendir cuentas sobre el ejercicio de las funciones, en términos de las normas aplicables; colaborar en los procedimientos judiciales y administrativos en los que sea parte; cerciorarse, antes de la celebración de contratos de adquisiciones, arrendamientos o para la enajenación de todo tipo de bienes, prestación de servicios de cualquier naturaleza o la contratación de obra pública o servicios relacionados con ésta, que el particular manifieste bajo protesta de decir verdad que no desempeña empleo, cargo o comisión en el servicio público o, en su caso, que a pesar de desempeñarlo, con la formalización del contrato correspondiente no se actualiza un conflicto de interés.

La imposición de sanciones a faltas no graves es atribución de la Secretaría de la Función Pública a nivel Federal y a sus equivalentes en las entidades federativas, así como a los OIC y consisten en amonestación, pública o privada; suspensión del empleo, cargo o comisión; destitución del empleo, cargo o comisión e inhabilitación para desempeñar empleos, cargos o comisiones en el servicio público y para participar en adquisiciones, arrendamientos, servicios u obras públicas.

Las faltas graves se actualizan cuando el servidor público realiza las conductas estipuladas en el Capítulo II del Título III de la LGRA, las cuales son cohecho; peculado; desvío de recursos públicos; utilización indebida de información; abuso de funciones; actuación bajo conflicto de interés o impedimento legal; contratación indebida; enriquecimiento oculto u ocultamiento de conflicto de intereses; simulación; tráfico de influencias; encubrimiento; desacato; nepotismo.

En el caso de faltas graves la investigación y substanciación está a cargo de la Auditoría Superior de la Federación (ASF) y de sus equivalentes en los, denominadas Entidades de Fiscalización Superior

Las responsabilidades administrativas en las universidades públicas estatales en el marco del sistema nacional anticorrupción

del Estado. La sanción relativa a faltas graves y a faltas de los particulares es competencia del Tribunal Federal de Justicia Administrativa y de sus homólogos a nivel estatal.

Con la nueva competencia para sancionar a servidores públicos por la comisión de conductas graves, así como a particulares vinculados con conductas graves, que se ha otorgado a los tribunales administrativos nacionales, por mandato constitucional, se tiene la oportunidad histórica de coadyuvar al fortalecimiento de las instituciones públicas, reafirmando la sustancia primaria de aquél tribunal “contencioso administrativo” creado en Francia. (Esquivel, 2018 pág.27).

Las sanciones administrativas que impongan los Tribunales a los servidores públicos, por la comisión de faltas administrativas graves, consistirán en suspensión del empleo, cargo o comisión; destitución del empleo, cargo o comisión; sanción económica e Inhabilitación temporal para desempeñar empleos, cargos o comisiones en el servicio público de y para participar en adquisiciones, arrendamientos, servicios u obras públicas.

El artículo 91 de la LGRA establece que la investigación por la presunta responsabilidad de faltas administrativas iniciará de oficio; por denuncia y derivada de las auditorías practicadas por parte de las autoridades competentes o por auditores externos. Lo anterior elimina la queja, hecho que cuestiona Márquez (2019) al afirmar:

Como se advierte, el peso de la imputación descansa en la “denuncia” y la “auditoría”, lo que cuestiona las posibilidades del sistema. Las denuncias pueden ser anónimas, y las autoridades investigadoras deben mantener la confidencialidad sobre la identidad de las personas que denuncien. En este contexto, se elimina la “queja”, que permitía la tutela de derechos subjetivos de los ciudadanos cuando sus intereses jurídicos eran afectados de manera directa. (pág. 96).

Los sujetos de la LGRA son: 1) los servidores públicos, 2) aquellas personas que habiendo fungido como servidores públicos se ubiquen en los supuestos a que se refiere la propia ley y 3) los particulares vinculados con faltas administrativas graves.

La ley señala que se entenderá como servidores públicos a las personas que desempeñen un empleo, cargo o comisión en los entes públicos, en el ámbito federal y local, conforme a lo dispuesto en el artículo 108 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (art. 2 LGRA, 2016).

Lo que nos remite al referido artículo 108 constitucional que a la letra señala:

Artículo 108.

Los ejecutivos de las entidades federativas, los diputados a las Legislaturas Locales, los Magistrados de los Tribunales Superiores de Justicia Locales, en su caso, los miembros de los Consejos de las Judicaturas Locales, los integrantes de los Ayuntamientos y Alcaldías, **los miembros de los organismos a los que las Constituciones Locales les otorgue autonomía**, así como los demás servidores públicos locales, serán responsables por violaciones a esta Constitución y a las leyes federales, así como por el manejo y aplicación indebidos de fondos y recursos federales.

Las Constituciones de las entidades federativas precisarán los términos y el carácter de servidores públicos de quienes desempeñen empleo, cargo o comisión en las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México. Dichos servidores públicos serán responsables por el manejo indebido de recursos públicos y la deuda pública.

La definición de servidor público es relevante a fin de establecer el alcance de LGRA en las UPEs para para ello es preciso analizar la autonomía que les es otorgada en el artículo 3 constitucional fracción VII.

La Suprema Corte ha sostenido que las Universidades Públicas Autónomas son organismos descentralizados del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propios, cuya finalidad es impartir educación pública, de conformidad con el artículo 3o constitucional. La legislación local es la que otorga la condición de organismo autónomo estatal a las UPEs, al respecto la Tesis Aislada 2a. XXXVI/2002 señala:

La autonomía de las universidades públicas es una atribución de autogobierno que tiene su origen en un acto formal y materialmente legislativo proveniente del Congreso de la Unión o de las Legislaturas Locales, a través del cual se les confiere independencia académica y patrimonial para determinar, sujetándose a lo dispuesto en la Constitución General de la República y en las leyes respectivas, los términos y condiciones en que desarrollarán los servicios educativos que decidan prestar, los requisitos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico y la forma en que administrarán su patrimonio; por tanto, la capacidad de decisión que conlleva esa autonomía está supeditada a los principios constitucionales que rigen la actuación de cualquier órgano del Estado y, en el ámbito de las actividades específicas para las cuales les es conferida, único en el que puede desarrollarse aquélla, deben sujetarse a los principios que la propia Norma Fundamental establece tratándose de la educación que imparta el Estado.

Una vez definidos los alcances de la autonomía de las UPEs, considerada como la facultad de autogobernarse, es preciso destacar su condición de organismos públicos, descentralizados y autónomos, que reciben recursos públicos, por lo que quien desempeñen un empleo, cargo o comisión en los mismos, que implique el manejo de los referidos recursos públicos es sujeto del SNA y por consiguiente considerado servidor público en los términos que establece la LGRA, para efectos de este trabajo se les asignará la denominación de servidor público universitario.

Cabe significar, que consideramos que la condición de servidores públicos universitarios no vulnera las competencias que le son otorgadas a las UPEs, en sus leyes orgánicas, para cumplir con sus funciones sustantivas de: docencia, generación y aplicación innovadora del conocimiento, así como extensión y difusión de la cultura sin recibir instrucciones de cualquier instancia ajena a la propia Universidad, preservando sus facultades de autonormación³, autogobierno y administración de su patrimonio, prerrogativas que se considera deben ser respetadas en todo momento.

Es relevante destacar, que no todos los trabajadores universitarios pueden ser equiparables a servidores públicos, pues desempeñan servicios de carácter académico o administrativo, de conformidad con el capítulo XVII intitulado Trabajo en las Universidades e Instituciones de Educación Superior Autónomas por Ley, de la Ley Federal del Trabajo⁴ y por ello cumplen con funciones con características específicas y desvinculadas entre sí.

Existen personas a quienes no puede reputarse la calidad de servidor público universitario, aun teniendo un empleo, cargo o comisión en una UPE, en tanto que su función no está relacionada

³ Autonormación de conformidad con el Diccionario del Español Jurídico de la Real Academia Española son las normas institucionales básicas de cada universidad, dictadas en virtud de la autonomía que reconoce a las Universidades el artículo 27.10 de la Constitución Española y que contiene las reglas fundamentales de su organización y funcionamiento. <https://dej.rae.es/lema/estatutos-de-la-universidad>

⁴ **Artículo 353-K.-** Trabajador académico es la persona física que presta servicios de docencia o investigación a las universidades o instituciones a las que se refiere este Capítulo, conforme a los planes y programas establecidos por las mismas, Trabajador administrativo es la persona física que presta servicios no académicos a tales universidades o instituciones; Ley Federal del Trabajo.

directamente con la asignación o administración de recursos públicos. Para ellos existen mecanismos de sanción por la comisión de faltas administrativas derivados de la relación laboral, estipulados en la Ley Federal del Trabajo, de conformidad con el apartado A del artículo 123 constitucional y en normatividad interna de las UPEs que permiten regular la actuación de la comunidad universitaria al marco legal y ético aplicable. La referida normatividad interna debe ser aplicable a los estudiantes y también a miembros de Consejos, Comisiones; Juntas Académicas y cualquier otra instancia universitaria.

La LGRA debe aplicarse a quienes encuadran en la condición de servidores públicos universitarios y con ello dar cumplimiento al mandato constitucional de sancionar a quienes incurran en responsabilidad frente al Estado, con lo que se manifiesta el compromiso de las UPEs de servir al interés público y de cumplir con los principios legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que establece la Constitución Federal. De lo antes referido, se concluye que el servidor público universitario que cometa una posible infracción administrativa, estará sujeto a un procedimiento de responsabilidad conforme al artículo 113 constitucional y por consecuencia a su ley reglamentaria, la LGRA.

Metodología

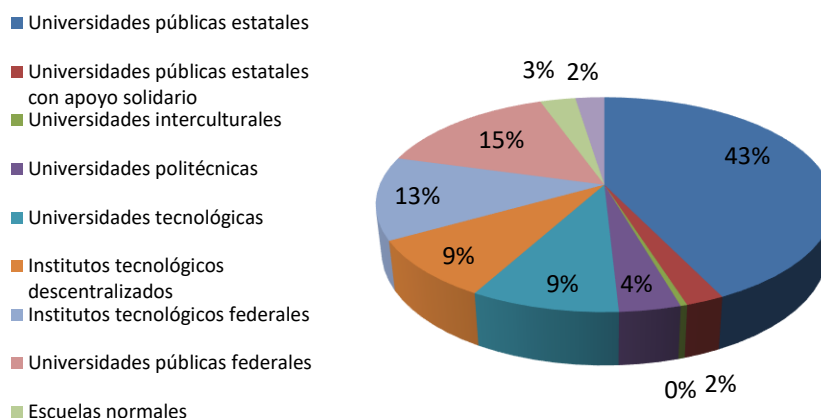
Para atender el objetivo de este trabajo se llevó a cabo una investigación teórica, que implicó el análisis del marco normativo que regula el procedimiento de responsabilidad administrativa en México aplicable a las UPEs. Complementa el trabajo una investigación cuantitativa, que consistió en la aplicación de un cuestionario a través de la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT) a 29 UPEs, que representan el 83% de las existentes. Las preguntas tienen la finalidad de identificar la estructura orgánica y las normas que regulan la aplicación de la LGRA al interior de las Universidades así como los procedimientos de responsabilidad administrativa aplicados en el año 2018 y en los meses transcurridos entre el 1 de enero al 20 de mayo de 2019. Los dos tipos de investigación permitieron formular propuestas tendientes a fortalecer el procedimiento de responsabilidad administrativa al interior de las UPEs.

Resultados y discusión

El glosario de términos de la SEP define a la Universidad Pública como “Institución de educación superior que recibe subsidio de los gobiernos federal (SEP) y estatal o de otros organismos”, a éstas se les agrupa en subsistemas los cuales son: Universidades Públicas Federales; Universidades Públicas Estatales (UPEs); Universidades Tecnológicas; Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario; Institutos Tecnológicos Federales; Institutos Tecnológicos Descentralizados; Universidades Politécnicas; Universidades Interculturales; Escuelas Normales Públicas; Centros de Investigación y Otras Instituciones Públicas.

De conformidad con las cifras proporcionadas por la SEP correspondientes al ciclo 2018-2019, la matrícula de estudiantes de educación superior en México, que comprenden nivel licenciatura y posgrado, así como modalidad escolarizada y no escolarizada, es de 3,943,544 estudiantes, de los cuales 70% corresponden a instituciones de educación superior públicas. La composición de los subsistemas que integran la educación superior pública se muestra en la siguiente figura.

Figura 1 Matrícula IES Públicas 2018-2019 por subsistema



Fuente: Elaboración propia con datos de SEP/ DGPPyEE; formatos 911.

Como se puede apreciar el 43% de la matrícula de educación superior pública corresponde a la UPEs⁵, las cuales son el objeto de estudio de esta investigación.

Las UPEs son instituciones de educación superior creadas por decreto de los congresos locales, bajo la figura jurídica de organismos públicos descentralizados y cuentan con autonomía. Estas instituciones estatales desarrollan “funciones de docencia, un amplio espectro de programas y proyectos de investigación (generación y aplicación innovadora del conocimiento), y de extensión y difusión de la cultura” (SEP, 2019).

Con el objetivo de identificar la situación que guarda la adopción del procedimiento administrativo sancionador establecido en la LGRA en las UPEs se efectuó una consulta a través de la Plataforma Nacional de Transferencia a las propias Universidades mediante la aplicación de un cuestionario. Al año 2019, existen 35 UPEs⁶ en nuestro país, para efectos de la presente investigación se cuenta con información de 29 de ellas, que se encuentran en igual número de estados de la república, lo que representa el 83% del total.

⁵ Veinticuatro UPES también prestan educación media superior.

⁶ Información consultada en la dirección <https://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/UPES.html> fecha de recuperación 20 de diciembre de 2019.

Tabla 1 UPES de las que se cuenta con información

Universidad Autónoma de Aguascalientes	Universidad Autónoma de Nayarit	
Universidad Autónoma de Baja California	Universidad Autónoma de Nuevo León	
Universidad Autónoma de Baja California Sur	Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca	
Universidad Autónoma de Campeche	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	
Universidad Autónoma de Coahuila	Universidad Autónoma de Querétaro	
Univeridad de Colima	Universidad Autónoma de Quintana Roo	
Universidad Autónoma de Chiapas	Universidad Autónoma de San Luis Potosí	
Universidad Autónoma de Chihuahua	Universidad Autónoma de Sinaloa	
Universidad Juárez del Estado de Durango	Universidad de Sonora	
Universidad de Guanajuato	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	Universidad Autónoma de Tamaulipas	
Universidad de Guadalajara	Universidad Autónoma de Tlaxcala	
Universidad Autónoma de Guerrero	Universidad Autónoma de Yucatán	
Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo	Universidad Autónoma de Zacatecas	
Universidad Autónoma del Estado de Morelos		

Fuente: propia resultado de la respuesta brindada a una solicitud de información a través de la Plataforma Nacional de Transparencia.

Tabla 2 UPES de las que no se cuenta con información

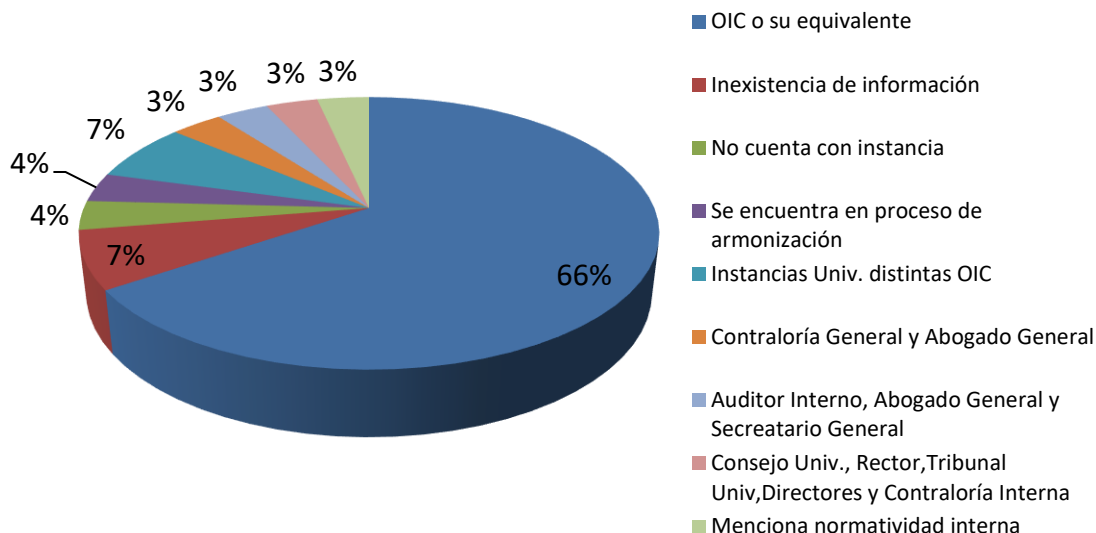
Universidad Autónoma del Carmen	
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	
Universidad Autónoma del Estado de México	
Universidad Autónoma de Occidente	
Instituto Tecnológico de Sonora	
Universidad Veracruzana	

Fuente: propia.

En la figura 2 se presentan los resultados de la primera pregunta la cual fue:

¿Existe una estructura orgánica al interior de la Universidad para que lleve a cabo el procedimiento en materia de responsabilidad administrativas cometidas por los servidores universitarios? De ser así por favor describirla y mencione el número de personas que la integran.

Figura 2 Respuesta a cuestionamiento sobre la existencia de una estructura orgánica en las UPEs para la aplicación del procedimiento de responsabilidad administrativa



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por las UPEs a través de la Plataforma Nacional de Transparencia.

El 66% de las UPEs (19 Universidades) refieren que es el OIC o su equivalente denominado Contraloría, Contraloría General, Auditoría Interna la instancia universitaria establecida en su estructura orgánica para llevar a cabo el procedimiento en responsabilidad administrativas. Una UPE menciona que el proceso sancionador implica como autoridad investigadora al auditor interno, substanciadora al abogado general y resolutora al Secretario General de la Universidad, lo que involucra tres instancias diferentes. Dos UPEs refieren la participación de instancias universitarias independientes del OIC, una menciona a la Comisión de Responsabilidades y Sanciones y la otra al Tribunal Universitario.

Una UPE refiere que se encuentra en proceso de armonización con el SNA y LGRA, y no menciona si cuenta o no con dicha instancia. Dos UPEs refieren la inexistencia de la información y fundamentan su respuesta en las leyes locales de transparencia y acceso a la información de sus respectivos estados. Una UPE menciona no contar con un procedimiento en materia de responsabilidad administrativa aplicable a los servidores universitarios, y menciona también que “sin embargo existen instancias en la estructura orgánica, que en su caso podrán atender asuntos derivados de responsabilidades administrativas de servidores universitarios”.

Las repuestas antes comentadas revelan la necesidad de adecuar la estructura orgánica de algunas Universidades, para que los OIC cuenten con la estructura señalada en la LGRA para llevar a cabo el procedimiento en materia de responsabilidades administrativas a los servidores públicos universitarios, respetando la independencia de la autoridad investigadora y de la substanciadora, como lo señala el art. 115 de la LGRA.

Artículo 115.Para tal efecto, las Secretarías, los Órganos internos de control, la Auditoría Superior, las entidades de fiscalización superior de las entidades federativas, así como las unidades de responsabilidades de las empresas productivas del Estado, contarán con la estructura orgánica necesaria para realizar las funciones correspondientes a las autoridades

Las responsabilidades administrativas en las universidades públicas estatales en el marco del sistema nacional anticorrupción

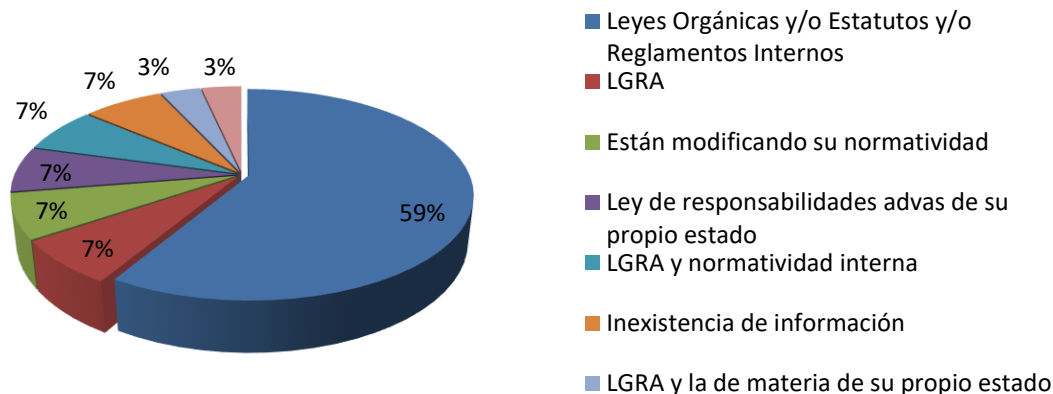
investigadoras y substanciadoras, y garantizarán la independencia entre ambas en el ejercicio de sus funciones.

La segunda pregunta fue:

¿Existen normas al interior de la Universidad que regulen el procedimiento en materia de responsabilidades administrativas?, ¿Cuáles?

El 59% (17 UPEs) de la muestra mencionaron a sus leyes orgánicas, y/o estatutos, y/o reglamentos internos, es de destacar que en algunos casos refirieron reglamentos que no se relacionan específicamente con responsabilidades administrativas. Dos UPES refieren la inexistencia de la información y fundamentan su respuesta en las leyes de transparencia y acceso a la información de sus respectivos estados. En la siguiente figura se presentan las respuestas obtenidas.

Figura 3 Respuesta a cuestionamiento sobre la existencia de normas al interior de la UPEs para la aplicación del procedimiento de responsabilidad administrativa



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por las UPEs a través de la Plataforma Nacional de Transparencia

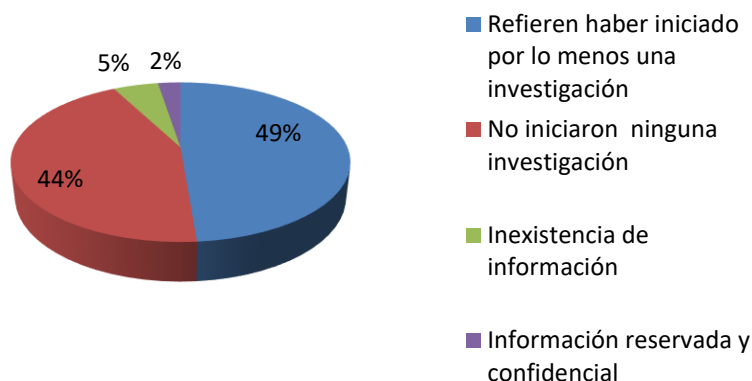
Del análisis de las respuestas se concluye que no todas las UPEs cuentan con normatividad que otorgue facultades al OIC para cumplir con las atribuciones que en materia de investigación, substanciación, calificación de faltas e imposición de sanciones estipula la LGRA. Por ello debe establecerse en la normatividad de cada Universidad que los OIC son la autoridad competente para aplicar las leyes en materia de responsabilidades de servidores públicos universitarios, tanto en la fase de investigación como de substanciación.

También se considera indispensable incorporar en la normatividad interna el concepto de servidor público universitario, a fin de que queden excluidos los trabajadores que no administren recursos públicos, ya sean académicos o administrativos; los miembros de Consejos; Comisiones; Juntas Académicas y cualquier otra instancia universitaria.

La pregunta 3 se integra por varios incisos. Las respuestas del inciso A) se presentan en las figuras 4 y 5, siendo:

A) ¿Cuántas investigaciones se iniciaron en el año 2018? ¿Cuántas investigaciones se iniciaron en los meses transcurridos del año 2019? Agrupadas por su origen (de oficio, por denuncia, derivadas de la práctica de auditorías).

Figura 4 Respuesta a cuestionamiento sobre el número de investigaciones iniciadas en el año 2018 por las UPEs



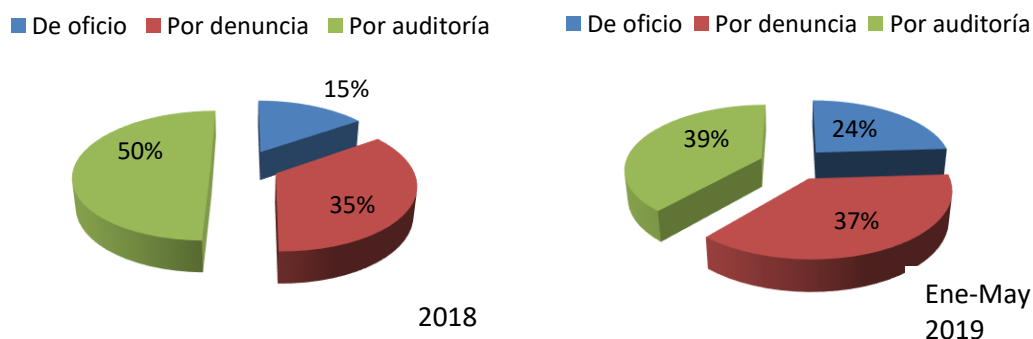
Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por las UPEs a través de la Plataforma Nacional de Transparencia

Dos UPEs refieren la inexistencia de la información y fundamentan su respuesta en las leyes locales de transparencia y acceso a la información de sus respectivos estados. Una UPE refiere a la información solicitada como “reservada y confidencial” menciona como fundamento para su respuesta el Art. 113 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información.

En el caso del año 2019 la consulta se formuló por el periodo del 1 de enero al 20 de mayo de 2019, 13 UPEs refieren que no iniciaron ninguna investigación en el periodo referido, 13 UPEs, mencionan haber iniciado por lo menos una investigación en el periodo. Dos UPEs refieren la inexistencia de la información y fundamentan su respuesta en las leyes locales de transparencia y acceso a la información de sus respectivos estados. Una UPE reporta que la información es “reservada y confidencial” con fundamento en el Art. 113 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información.

El total de investigaciones iniciadas del 1 de enero al 20 de mayo de 2019 suman 75, las del año 2018 suman 192, de las cuales se restaron 9 correspondientes a las reportadas por dos UPEs que no especificaron su origen, para presentar la figura siguiente.

Figura 5 Investigaciones iniciadas en el año 2018 y de ene-may 2019 por probable responsabilidad administrativa en UPES agrupadas por su origen



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de consulta realizada a las UPES a través de la Plataforma Nacional del Instituto Nacional de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (INAI)

La causa más frecuente del inicio de investigaciones por probable responsabilidad en el año 2018 fue la práctica de auditorías con un 50%, situación que consideramos será similar en 2019, debido a que al 20 de marzo de 2019 las auditorías representaban la causa más frecuente con un 39%, sin que se hubiera concluido el ejercicio.

En función de los resultados antes presentados y considerando que *El Reporte a las Naciones 2018, estudio global sobre fraude y abuso ocupacional* revela que el método de detección de fraude más común es la denuncia (40%) se considera que las UPEs deberán contar con herramientas de denuncia ampliamente difundidas, a fin de que contribuyan a inhibir y combatir los actos de corrupción, así como protocolos de protección a los denunciantes, de conformidad con la LGRA.⁷

El inciso B, de la pregunta 3 establece siguiente pregunta:

- B) ¿De cuántas de las investigaciones iniciadas en el año 2018, se formuló informe de presunta responsabilidad administrativa? ¿De cuántas de las investigaciones iniciadas en los meses transcurridos del año 2019, se formuló informe de presunta responsabilidad administrativa?

Con relación a las investigaciones iniciadas en 2018 7 UPES contestaron que se encuentran en proceso, 6 UPES contestaron que se formularon los informes de presunta responsabilidad, de éstas una UPE formuló 18 informes, otra UPE 8 informes y 4 UPEs formularon cada una 1 informe.

Del 1 de enero al 20 de mayo de 2019, se formularon 2 informes de presunta responsabilidad de las investigaciones iniciadas en el mismo año, cada uno corresponde a una UPE

De la pregunta 3, el inciso C) consistente en:

- C) ¿Cuántos informes de responsabilidad, correspondientes a investigaciones iniciadas en el año 2018 que le fueron turnados a la parte substanciadora, ésta los consideró improcedentes o se

⁷ “Denuncias fue la forma más común de detección con 40% de los casos, superando a las auditorías internas (15%) y a las revisiones de los directivos (13%) y a la combinación de éstos” (2018, pp. 16).

sobresayeron? ¿Cuántos informes de responsabilidad, correspondientes a investigaciones iniciadas en el transcurso del año 2019 que le fueron turnados a la parte substanciadora, ésta los consideró improcedentes o se sobresayeron?

Todas las UPEs contestaron que no aplicaba o ninguno. Se considera importante la pregunta pues como se ha comentado el proceso de investigación es independiente al de substanciación, a fin de identificar si se han presentado diferencias entre la apreciación de un caso por ambas autoridades.

El inciso D) y E) de la pregunta 3 establecen:

- D) ¿Cuántos informes de responsabilidades administrativa, correspondientes a investigaciones iniciadas en el año 2018 concluyeron con la imposición de una sanción al interior de la Universidad y cuántos fueron enviados al Tribunal de Justicia Administrativa? ¿Cuántos informes de responsabilidades administrativa, correspondientes a investigaciones iniciadas en el transcurso del año 2019 concluyeron con la imposición de una sanción al interior de la Universidad y cuántos fueron enviados al Tribunal de Justicia Administrativa?
- E) De los servidores públicos sancionados por instancias Universitarias, correspondientes a investigaciones iniciadas en el año 2018, ¿cuántos lo fueron por cada tipo de sanción? De los servidores públicos sancionados por instancias Universitarias, correspondientes a investigaciones iniciadas en el transcurso del año 2019, ¿cuántos lo fueron por cada tipo de sanción?

Solo tres UPEs reportan que las investigaciones iniciadas en 2018 concluyeron con la imposición de una sanción al interior de la Universidad, en el caso de una UPE refiere que fueron sancionadas 10 personas y que a una de ellas se le aplicaron dos sanciones, integrándose por: 2 amonestaciones, 1 suspensión y 8 inhabilitaciones. Otra UPE reporta 8 sancionados, a los que se les realizaron amonestaciones privadas y otra UPE reporta 1 sanción consistente en amonestación. Lo anterior revela que solo el 6% de las denuncias presentadas concluyeron con la imposición de una sanción al interior de la UPEs. De las investigaciones iniciadas en 2019, al 20 de mayo solo 1 UPE ha impuesto una sanción. Una sola UPE remitió al Tribunal de Justicia Administrativa dos informes de responsabilidades administrativa, correspondientes a investigaciones iniciadas en el año 2018, lo que representa el 1% del total de las denuncias recibidas. Lo anterior revela que es necesario fortalecer los sistemas de responsabilidades al interior de las UPEs.

Conclusiones

Del análisis formulado al marco jurídico que regula el derecho disciplinario en nuestro país y en particular de la LGRA se desprende que las UPEs están sujetas como cualquier otro ente público o entidad a las disposiciones legales federales y locales en materia de responsabilidades, sin que se vulnere su autonomía, al no ser limitada su capacidad de autogobierno, para determinar los términos en que cumplen con sus funciones de docencia, generación y aplicación innovadora del conocimiento, así como extensión y difusión de la cultura.

La aplicación del procedimiento de responsabilidad establecido en la Constitución Federal representa para las UPEs una obligación legal y un compromiso para con la sociedad de participar en el combate a la corrupción e impunidad, en el marco del SNA.

Las responsabilidades administrativas en las universidades públicas estatales en el marco del sistema nacional anticorrupción

La Constitución Federal reputa como servidor público sujeto a las disposiciones en materia de responsabilidades a los miembros de los organismos a los que las constituciones locales otorguen autonomía, por lo que se considera necesario precisar e introducir en los ordenamientos jurídicos el término de servidor público universitario, a fin de que se precise a quiénes dentro de las UPEs les son aplicables las disposiciones en materia de responsabilidades administrativas. Pues no todos los trabajadores universitarios, ya sean académicos o administrativos, ni los miembros de Consejos, Juntas Académicas o Comisiones se pueden considerar servidores públicos.

Del análisis de la información proporcionada por las UPEs con relación a la implementación de la LGRA destaca la necesidad de contar con normatividad al interior de las mismas que otorgue facultades a los OIC para cumplir con la investigación y substanciación de posibles faltas administrativas. Así como de dotar a los OIC de estructuras orgánicas para llevar a cabo los procesos de determinación de responsabilidades en atención al marco federal y local aplicable.

Es preciso que las UPEs consideren la aplicación de la legislación en materia de responsabilidades como parte de la responsabilidad social universitaria, difundiendo los principio de la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben observar en el desempeño de su empleo, cargo o comisión, cualquier servidor público entre la comunidad universitaria e implementar mecanismos de denuncia y protocolos de protección a los denunciantes.

Referencias

Association of Certified Fraud Examiners (2019). *Report to the Nations 2018, global study on occupational fraud and abuse*. ACFE, USA.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Mayo de 2020 (México). Recuperada de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf

Eguía, A. (2019). Las Faltas Administrativas en el Sistema Nacional Anticorrupción, Marco Legal y Retos. *Sistemas, Estructuras y Procesos de la Administración en México* (1ª. Ed., 8-32). Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA).

Esquivel, Y. (2019). El nuevo paradigma en la impartición de justicia administrativa: el procedimiento en materia de responsabilidades administrativas. *Reflexiones sobre el Nuevo Régimen de Responsabilidad Administrativa y Penal de la Ciudad de México* (22-39). Secretaría de la Contraloría de la Ciudad de México.

Grupo Parlamentario del Partido Acción Nacional en la Cámara Senadores de la LXII Legislatura del Congreso de la Unión (2016). *Iniciativa con Proyecto de Decreto por el que se expide la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción y se reforman y adicionan diversas disposiciones De la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. Ciudad de México.

Gutiérrez, O. (2012). *Qué caracterizamos bajo la locución "leyes generales": tratados internacionales de derechos humanos y estructura jerárquica del sistema jurídico mexicano*. Ponencia para el Congreso REDIPAL (Virtual). LXI Legislatura Cámara de Diputados. México, DF.

Ley Federal del Trabajo (2019). *Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1° de abril de 1970*. Recuperada de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf

Ley General de Responsabilidades Administrativas (2016). *Ley General de Responsabilidades Administrativas*. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgra/LGRA_orig_18jul16.pdf

Lucero, M. (2011). La Jurisdiccionalización del Derecho Disciplinario. *Praxis de la Justicia Fiscal y Administrativa*, (8), 1-15.

Lucero, M. (2017). La Jurisdiccionalización de Derecho Disciplinario, en el Marco del Sistema Nacional Anticorrupción. *Rc et Ratio*, (14), 52- 72.

Márquez, D. (2019). *Ley General de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos: Aspectos Procesales*. Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/12/5643/6.pdf>
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/12/5643/6.pdf>

Nieto, A. (1970). Problemas Captales del Derecho Disciplinario. *Revista de Administración Pública*, (63), 39-83.

Real Académica Española y Consejo General del Poder Judicial (2019). *Diccionario del español jurídico*. DEJ. Recuperado de: <https://dej.rae.es/lema/estatutos-de-la-universidad>
<https://dej.rae.es/lema/estatutos-de-la-universidad>

Secretaría de Educación Pública (2008). *Glosario. Términos utilizados en la Dirección General de Planeación y Programación 2008 (1a. Ed.)*. Recuperado de: <http://cumplimientopof.sep.gob.mx/content/pdf/Glosario%202008%2024-jun-08.pdf>
<http://cumplimientopof.sep.gob.mx/content/pdf/Glosario%202008%2024-jun-08.pdf>

Secretaría de Educación Pública (2019). *Instituciones de Educación Superior*. Subsecretaría de Educación Superior. Recuperado de: <https://educacionsuperior.sep.gob.mx/instituciones.html>
<https://educacionsuperior.sep.gob.mx/instituciones.html>

Secretaría de Educación Pública (2019). *Principales Cifras Sistema Educativo Nacional 2018-2019*. Ciudad de México. Recuperado de: https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2018_2019_bolsillo.pdf
https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2018_2019_bolsillo.pdf

Las responsabilidades administrativas en las universidades públicas estatales en el marco del sistema nacional anticorrupción

Secretaría de Educación Pública (2019). *Universidades Públicas Federales*. Recuperado de: https://educacionsuperior.sep.gob.mx/instituciones.html

Suprema Corte de Justicia de la Nación (2019). *Semanario Judicial de la Federación*. Recuperado de: https://sjf.scjn.gob.mx/sjfsist/Paginas/Resultados.aspx?idTema=214&idRaiz=2&tabla=PEN&Sinonimos=true&Clase=TematicaBL&bc=NADIE+PUEDE+SER+JUZGADO+DOS+VECES+POR+EL+MISMO+DELITO

Tesis Aislada 1ª. XXXV/2017 (2017). *Suprema Corte de Justicia*. Recuperado de: https://sjf.scjn.gob.mx/SJFSist/paginas/DetalleGeneralV2.aspx?ID=2013954&Clase=DetalleTesisBL&Semanao=0" target=

Tesis Aislada 2ª. XXXVI/2002 (2002). *Suprema Corte de Justicia*. Recuperado de: https://suprema-corte.vlex.com.mx/vid/jurisprudencial-segunda-sala-aislada-27194464

Tesis Jurisprudencial núm. P./J. 5/2010 (2010). *Suprema Corte de Justicia*. Recuperado de: https://sjf.scjn.gob.mx/sjfsist/Paginas/DetalleGeneralV2.aspx?ID=165224&Clase=DetalleTesisBL

Tron Petit, J. (2019). IPRA: columna vertebral del proceso sancionador. Recuperado de: https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/12/5643/5.pdf

A sneak peek into contemporary philanthropy: The case of The Giving Pledge

Un vistazo a la filantropía contemporánea: El caso de The Giving Pledge

María Lucila Osorio Andrade¹

Abstract

UN's Sustainable Development Goals (SDGs) are broad, ambitious and inspiring. While most of the investments for the achievement of the goals come from governments and inter-governmental organizations, an important part of the funding to advance on them come from philanthropists. The Giving Pledge is a commitment from the world's wealthiest families to donate at least half of their fortunes, which currently has 190 signatories, giving to a wide range of causes. The aim of this paper is to examine the signatories' causes of choice and establish how they are aligned with SDGs. Following a mixed methodology, we first conducted a content analysis on the letters the signatories submit when joining the Pledge to uncover elements that explain the incidence to support certain causes above others, drawing from self-presentation theory and the theories of reasoned action and planned behavior. Then, quantitative analysis results show that there is unequal private support for the achievement of the SDGs. As expected, tame challenges, such as those related to education, health and the preservation of the cultural heritage and the arts are the most supported. This is explained by a traditional and constructive approach to philanthropy.

Keywords: *Philanthropy, Content Analysis, Sustainable Development Goals*

Resumen

Las metas de desarrollo sostenible de la ONU (SDGs) son amplias, ambiciosas e inspiradoras. La mayor parte de las inversiones para su logro provienen de gobiernos y organizaciones no-gubernamentales, una importante parte de los fondos para avanzar en ellas proviene de los filántropos. The Giving Pledge representa un compromiso por parte algunas de las familias más adineradas del mundo para donar al menos la mitad de sus fortunas. El grupo está formado por 190 miembros que donan a una amplia gama de causas. El objetivo de este artículo es examinar las causas elegidas y establecer de que manera se alinean a las SDGs. Siguiendo una metodología mixta, primero se realizó un análisis de contenido de las cartas que los miembros de The Giving Pledge envían al unirse al grupo para descubrir los elementos que explican la incidencia a apoyar ciertas causas sobre otras, basándonos en las teorías de auto presentación y de acción razonada y comportamiento planeado. Después, se condijo un análisis cuantitativo el cual demuestra que existe un apoyo inequitativo para las diferentes SDGs. Como estaba esperado, aquellas metas más relativamente sencillas de lograr, como aquellas relacionadas con educación, salud y preservación de la herencia cultural obtienen la mayor atención. Esto es explicado por una aproximación tradicional y constructiva hacia la filantropía.

Palabras clave: *Filantropía, análisis de contenido, objetivos de desarrollo sostenible*

Códigos JEL: D64, D71, D91

Artículo Recibido: 18 de Mayo de 2020
Artículo Aceptado: 13 de Junio de 2020

¹ Maestro en Administración, candidato a PhD., EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey, Mercadotecnia y comportamiento del consumidor, A00178360@itesm.mx



Introduction

Philanthropists today, as in the past, aren't waiting any longer for governments or businesses to solve the world's most pressing problems such as those related to health, education, and sustainability. By doing so, they are elevating the importance of philanthropy in society by targeting their funds to achieve tangible results (Olster, 2016).

One example of such philanthropy is The Giving Pledge, a movement that started with 40 people from the United States when Bill and Melinda Gates and Warren Buffett launched it in 2010. Signatories commit to giving away to the causes of their choice at least half of their wealth during their lifetime or in their will. As of April 2019, 190 individuals have signed the pledge, including Facebook CEO Mark Zuckerberg and Tesla CEO Elon Musk. The pledge has been joined by representatives of 22 different countries: Australia, Brazil, Canada, China (mainland and Taiwan), Cyprus, Germany, India, Indonesia, Israel, Malaysia, Monaco, Norway, Russia, Saudi Arabia, Slovenia, South Africa, Tanzania, Turkey, Ukraine, United Arab Emirates, the United Kingdom, and the United States. (The Giving Pledge, 2019). According to the Giving Pledge, joining the "club" grants the signatories access to a forum where some of the world's most engaged philanthropists discuss challenges, successes and failures, and how to be smarter about giving (2019). The pledge could be worth \$600 billion US dollars by 2022 based on an increase in the number of signatories, an uptick in billionaire wealth during 2017, and projections for the billionaire population (Koteki, 2018).

With almost a decade since its foundation and given the huge amount of money that it gives away, the Giving Pledge represents a perfect context to explore contemporary philanthropy. It would be timely to measure the Giving Pledge efforts against established, worldwide, common goals on sustainable development: the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs). Their opinions about how and where to provide could be either aligned with SDGs or they could be setting their own agendas. It is relevant to know the extent to which there is alignment with the goals, and why this is happening.

There is a saying that "a picture is worth a thousand words", but sometimes it depends on which words we're talking about. Upon joining the pledge, each signatory must submit a letter where they make public their intentions. By performing a content analysis of these letters, the purpose of this study is to shed light on how and why the Giving Pledge causes are aligned with the SDGs. Specifically, the present study aims to answer the following research question: What pieces of information in The Giving Pledge members' signatory letters explain their incidence to support certain causes and how these causes are aligned to the SDGs? Previous research on philanthropists had focused on their personal characteristics such as age, gender, education, source and size of the wealth, marital status, and number of children as possible variables to explain differences in the approaches to giving (Coupe & Monteiro, 2016; Dale, Ackerman, Mesch, Osili, & Garcia, 2017). Drawing on self-presentation theory and the theories of reasoned action and planned behavior, this is the first study to focus solely on the way the benefactors introduce themselves and communicate their intentions through a letter.

Apart from this introductory section, the remainder of the paper is organized as follows. In the next section we present the conceptual background, including an account of the SDGs, a description of The Giving Pledge philanthropy, and the theories were this research draws upon. Section three explains the methodology used for conducting this study. The fourth section is concerned with the results. First, we present a descriptive statistics that show that traditional philanthropy prevails and SDGs mostly supported as those concerning education, health and the arts. Then, regression analysis is performed to investigate the elements found in the letter that explain variance in the causes supported. Finally, the last section includes the conclusions, limitations and future research agenda.

Conceptual Framework

Sustainable Development Goals

Although specific definitions vary, sustainable development embraces the so-called triple bottom line approach to human wellbeing which consist of a combination of economic development, environmental sustainability, and social inclusion (Sachs, 2012). Adopted by the United Nations, the Sustainable Development Goals (SDGs), represent an effective method of mobilization to achieve a set of important global priorities worldwide. The SDGs are a set of 17 goals to end poverty, protect the planet, and ensure prosperity for all, as part of a sustainable development agenda. Together they consist of 169 targets to be achieved by 2030 (United Nations, 2015).

SDGs are not all alike. Some represent challenges that can be considered tame and other may be considered wicked. Barnett, Henriques and Husted (2018) offer their perspective and differentiation criteria for them: Wicked issues originate from multiple sources and cannot be reduced unless all sectors agree upon them, but they are often ill-defined and dynamically complex. Additionally, wicked problems change over time, they are not confined to specific region, and there is no definitive solution for them as it depends on the judgements of the many key stakeholders involved. Tame problems are those that are clearly defined. Apart from that, knowledge and shared values to solve the problem exist. Unlike wicked challenges, tame challenges are mostly unchanging across time and they are confined to specific country or region.

Either way, the proposed SDGs and the targets that integrate them can be seen as a network, in which links among goals exist through targets that explicitly refer to multiple goals, and each target, in addition to being linked with its own goal, may be linked to other goals (Le Blanc, 2015). This facilitates cross-fertilization among them and synergistic outcomes. A list of the SDGs classified according to the aforementioned criteria can be found in **Table 1**.

Table 1

Sustainable Development Goals classification by type of challenge

Tame Challenges		
#3 Good Health & Well-Being	#4 Quality Education	#11 Sustainable Cities- * Only target 11.4 Cultural Heritage
Wicked Challenges		
#1 No Poverty	#2 Zero Hunger	#5 Gender Inequality
#6 Clean Water and Sanitation	#7 Affordable and clean energy	#8 Decent Work and Economic Growth
#9 Industry, Innovation and Infrastructure	#10 Reduce Inequalities	#11 Sustainable Cities- * Excluding target 11.4 Cultural Heritage
#12 Responsible Consumption and Production	#13 Climate action	#14 Life on Land
#15 Life below Water	#16 Peace, justice and strong institutions	#17 Partnership for the goals

Source: Own elaboration.

The Giving Pledge Philanthropy

The word “philanthropy” is fundamentally rooted in the ancient Greek word *philanthrôpía*, which can be translated as “the love for humanity.” While there is no complete agreement in academia onto what

exactly philanthropy is (Sulek, 2010), there are some working definitions to which the scholarly community associated with the field of “philanthropic studies” most commonly subscribes. One of these defines philanthropy as the private giving of time or valuables (money, security, property) for public purposes (Salamon, 1992).

Horvath and Powell (2016) suggest that philanthropy may have a traditional and contributory approach, or a modern and disruptive approach. As traditionally conceived, philanthropy is guided by either unmet public needs or minority interests not catered to by government. They call it contributory philanthropy in that it contributes to and enlarges the public goods provided by the state, and attends to interests not readily provided for by the state. This is done through experimenting with social programs that are later taken up by the state, providing funding for public missions, and building initiatives and institutions that serve a wide public. For example, they could contribute to charitable organizations and foundations that seek to ameliorate human suffering, contribute to educational institutions, or work to raise funds for NGOs (Zahra, 2008).

On the other hand, disruptive philanthropy is any activity that through the magnitude of donations alters the public conversation about which social issues matter, sets an agenda for how they matter, and specifies who the preferred actor to address these issues is (Horvath and Powell, 2016). It is important to note that while all tame challenges may be addressed with either a contributory or a disruptive approach, given their nature, wicked challenges must be dealt with disruptive approaches.

Earlier big philanthropists such as John D. Rockefeller or Andrew Carnegie set a patron model for altruism (Di Maggio, 1991). These wealthy industrialists took on the task of building an advanced industrial society with an educated population, by financing universities and higher education institutions. Furthermore, in the spirit of “noblesse oblige”, the rich created organized philanthropies to provide the public access to the arts. The formal organizations they created became a cornerstone cultural and educational landscape, and set the stage for subsequent government funding of higher education, public health, the arts, and scientific research. Their philanthropy was in large measure contributory in the way they added resources, often in the form of land, bricks and mortar, to build the aforementioned institutions. However, back in their time, their contributions might have been seen as disruptive. In summary, disruptive philanthropy is not necessarily distinctive to our times, but our times are distinctive to disruptive philanthropy (Horvath & Powell, 2016).

For the superrich and the biggest U.S. charitable foundations, donating to universities, hospitals and cultural institutions is the norm, in other words, contributory philanthropy is the norm. Less common are donations targeted at “social change”, such as alleviating poverty, though such donations are increasing as times goes by, showing an increased interest in disruptive philanthropy. For example, in 2015 there were 58 philanthropic gifts of \$25 million or more centered on solving a large-scale social problem, while in 2000 there were just 19. (Dolan, 2016).

The Giving Pledge is a call to address society’s most pressing problems by inviting the world’s wealthiest individuals to commit more than half of their wealth to philanthropy either during their lifetime or in their will (The Giving Pledge, 2019). Signatories give to a diverse range of issues, including poverty alleviation, refugee aid, disaster relief, global health, education, women and girls’ empowerment, medical research, arts and culture, and environmental sustainability, among others. Some members have a wide philanthropic portfolio, where both contributory and disruptive approaches co-exist. For example, both Mark Zuckerberg and Bill Gates had funded education programs that included components that can be classified as contributory, such as building schools, but also disruptive components such as experimenting with class sizes and teaching techniques (Dolan, 2016).

By bringing together a large group of modern day philanthropists, The Giving Pledge has been praised for elevating altruism to new standards. For example, one of the members, Yuri Milner stated in his letter: “In creating the Giving Pledge, Warren Buffett and Bill and Melinda Gates have not just encouraged us to invest in problem-solving. They have also brought something approaching the scientific method to philanthropy. This means not just giving, but trying to learn from real-world experience and experiment in

order to give effectively. This is a sure sign of progress.” A complete list of the Giving Pledge members can be found at the organization website.

Self-Presentation Theory

Self-presentation theory states the most of how we conduct ourselves and how that makes us feel is a result of the interpersonal impressions we are trying to create. Life in any given society is thus related to the impressions that people form of one another and how people react upon those impressions. Consequently, individuals would attempt to exert control over the impressions they make on others, a process referred to as self-presentation (Goffman, 1959; Jones & Pittman, 1982).

Self-presentation involves conscious or unconscious behaviors to attain the aforementioned control over the impressions conveyed to an audience (Schlenker, 2003). In that sense, self-presentation becomes a two-component process of impression management (Leary & Kowalski, 1990) involving the motivation to control how one is perceived and the behaviors used to cultivate or defend a desired image. Impression motivation is enhanced when people believe that the impressions they make have implications for achieving subjectively important goals or perceive large gaps between desired and current social identities. There are two main self-presentational motives: pleasing an audience and constructing (create, maintain, or modify) one's public self which is congruent to one's ideal. Impression-construction behaviors are complex and can be influenced by people's self-concepts, attitudes toward particular identities, current reputations, and social roles (Hart, Adams, Burton & Tortoriello, 2017). Self-presentation tactics are a means for impression construction given a desired impression motivation (Jones & Pittman, 1982). Self-presentation tactics can be distinguished in terms of whether they are used to defend against threats to one's self-image (e.g., excuse making, justification, disclaimer, self-handicapping or apology) or assert desired self-images (e.g., enhancement, entitlement, intimidation, ingratiation, blasting, supplication and exemplification) and were further developed on a self-presentation tactics scale (Lee, Quigley, Nesler, Corbett, & Tedeschi, 1999).

Self-presentation models assume that individuals select the tactics that are most convenient for their self-presentation, according to their self-concept, their current reputation, and the image they are trying to show (Jones & Pittman, 1982; Leary & Kowalski, 1990; Schlenker, 1980). We argue that the letters that were written by the signatories and published in The Giving Pledge website are in themselves an instrument for self-presentation through which the new members are introduced to the former members, the media and society in general. The qualitative inquiry will shed light on the self-presentation tactics that are mostly employed by this group of benefactors.

Theory of Reasoned Action and Theory of Planned Behavior

Developed by Fishbein and Ajzen (1977), and derived from previous research in social psychology, the theory of reasoned action (TRA) aims to explain the relationship between attitudes and behaviors within human action. The TRA and the theory of planned behavior (TPB) focus on theoretical constructs concerned with individual motivational factors as determinants of the likelihood of performing a specific behavior. Both theories assume the best predictor of a behavior is behavioral intention, which in turn is determined by attitude toward the behavior and social normative perceptions regarding it. In fact, the TPB is an extension of the TRA that adds the concept of perceived control over performance of the behavior (Montano & Kasprzyk, 2015).

According to the formulation of the TRA, that attitude toward the behavior is a much better predictor of that behavior than attitude toward the object at which the behavior is directed (Fishbein & Ajzen, 1977). In the context of our study, it is the attitude towards the pro-social behavior that is required for donating money the one that would explain the outcome of granting such donations, and not only the attitude towards causes that they support through such donations.

Method

The present study was conducted using a mixed methodological orientation, where the first method results (qualitative content analysis) would inform the subsequent method (quantitative analysis), expanding the insights generated about the research question. The unit of analysis consisted of the letters that signatories send to the founders when they join the Giving Pledge. There are currently 190 Giving Pledge members, but only 170 letters are disclosed in the website. These statements vary in length from a few sentences to several pages, offering insight into the logics the super-rich apply to their donations (Horvath & Powell, 2016). Among those, only 144 disclose specific charitable intentions, thus constituting our sample.

Following Gioia, Corley, and Hamilton (2012), a holistic approach to inductive concept development was undertaken to accomplish both the need to develop new concepts inductively and meeting high standards for academic rigor. A qualitative content analysis is defined “as a research method for the subjective interpretation of the content of text data through the systematic classification process of coding and identifying themes or patterns” (Hsieh & Shannon, 2005: 1278). A qualitative content analysis is more than just finding, counting and classifying words. It is about uncovering knowledge and providing understanding of phenomena. It is the purpose of the first part of this study to identify common themes in the missives that would shed light into the different approaches and objectives of the philanthropic endeavors of a given group of benefactors, guided by the self-presentation theory and the theories of reasoned action and planned behavior.

A codebook was developed based on the tactics identified in such theories that address the research question proposed. The author coded all the letters in the sample. A second coder was given 10% of the sample for coding, resulting in a 93% interrater agreement. The first element that was identified was the causes that each signatory commit to support. In most cases, it was straightforward as the cause was explicitly mentioned: children healthcare, university education, clean energy, etc. In others, it was determined inductively. For example, when Jewish heritage was mentioned as a cause to support, it was classified as SDG #11, sub-goal 11.4: Strengthen efforts to protect and safeguard the world’s cultural and natural heritage.

Next, elements emanated from the qualitative content analysis were coded. These elements are explained in the next section. Each of them was coded as 1 (presence of the element) or 0 (absence of the element). We did not take into consideration the frequencies each element appeared on each letter. Lastly, the number of paragraphs in each letter was recorded.

The second part of this investigation focused on the quantitative analysis of the elements identified in the first part. Besides performing descriptive statistics, the data was analyzed using a series of logistic regressions to predict incidence of the elements in the letters in supporting certain kind of SDGs above others.

Qualitative Study Results

An examination, coding and analysis of the letters content resulted in the identification of several commonalities. First, based on self-presentation theory, a series of self-presentation tactics were identified. They are: the mention about being self-made millionaires, the desire of making an impact in their own communities and the refusal to leave behind a big inheritance. Additionally, the letter length in number of paragraphs was registered. From these elements our hypotheses emanate and are described subsequently.

Self-made millionaires. A common feature in the letters was the explicit reference about not being born in a rich family, but through work and sometimes luck they were able to accumulate wealth, thus calling themselves “self-made” billionaires. For example, member Paul DeJoria commented in his letter: “My mother raised my brother and me in a European immigrant community in downtown Los Angeles. We didn’t have very much, not even a TV. Now my family and I have the privilege to help people and make the world a better place to live.” It has been found that, compared to billionaires who have inherited their wealth, billionaires who have made their own wealth are more likely to sign the Giving Pledge and more likely to be

in the Million Dollar Gifts list or the Philanthropy Top 50 list of big givers, and are more public about their donations (Coupe & Monteiro, 2016).

Those signatories who explicitly mention that they were “self-made”, may signal to be “singing to their own praises”. Self-presentation theories and impression management strategies, specifically self-promotion, help understand this behavior. Designed to augment one's status and attractiveness, self-promotion includes pointing with pride to one's accomplishments, speaking directly about one's strengths and talents, and making internal rather than external attributions for achievements (Baumeister, 1982; Jones & Pittman, 1982). It is important to note that the “self-made” was only considered when the signatory explicitly mentioned it. While most of the Giving Pledge members are indeed “self-made”, we just considered those who mentioned that fact in their letters. This is because the attribute of interest is the disclosure of being “self-made”. Therefore, by explicitly mentioning that they are “self-made”, the philanthropists would prefer to opt for a risk-free, legacy building, “name on the wall” type philanthropy, that could safely attained through the support of tame challenges. Conversely, failure to mention this in the letter, would mean that self-promotion is not a main driver for their giving, they may not looking for publicity and they may genuinely concerned with the wicked issues, thus supporting them.

H1a: Signatories who mention they are “self-made” prefer to support tame challenges.

H1b: Signatories who do not mention they are “self-made” prefer to support wicked challenges.

Community concern. The mention of concern about their communities was manifested in different ways by the signatories. For example, Joyce and Cummings mentioned that “our foundations support assisted living communities in Woburn and Marlborough, MA, and the Cummings School of Veterinary Medicine at Tufts University in North Grafton, MA.” Others manifest interest in both their closer community and the world. For example, Paul G. Allen stated: “I also support the cultural institutions, arts organizations and social service nonprofits that do so much to strengthen our world, particularly in my hometown of Seattle and throughout the Pacific Northwest.”

Importantly, donors' identities, or sense of belonging, may influence the action to give, especially to their immediate circle. Because self-promotion enhances the attribution of ingratiation (Jones & Pittman, 1982), a self-presentation tactic would be to show identification “close to home” causes and to help others to be liked. This as a process whereby community participation builds relationships, relationships lead to identification, and identification motivates giving to them in order to be liked by them. In this sense, if the signatory explicitly mentions concerns about their community, we expect him to opt for “close to home”, tame challenges. Conversely, if the letter excludes a mention about the destination of the charitable giving, then we can expect that the signatory would support wicked challenges which are not necessarily confound to certain geography.

H2a: Signatories who mention specific concern about their community prefer to support tame challenges.

H2b: Signatories who do not mention specific concern about their community prefer to support wicked challenges.

Inheritances. A recurrent element in the letters is the topic of inheritances. There is some anecdotic evidence that some self-made billionaires do not want to bequeath their children with too much money (Roberts, 2014) and there is evidence that those who have inherited money also want to or feel they have to pass on money to their children (Ostrower, 1995). Members of the Giving Pledge addressed the issue in their letters, such as John Caudwell, who stated “I really don't think it is healthy and desirable for children to have such vast amounts of wealth left to them, and my philosophy is very much to encourage my children to forge their own success and happiness, even though that will undoubtedly involve much more modest levels of wealth creation.” If inheritances were mentioned in the letter, all signatories apprise that their families' well-being would be taken care of, but apart from that, a large inheritance may signify a burden.

These views about bequests, endowments and inheritances may be explained by the use of the self-presentation tactics of enhancement and justification. This sense of enhancement for contributing to solve the world's most pressing problems may explain why this group of millionaires donate all or mostly all

away, instead of bestowing the wealth to their descendants. Moreover, the provision of justification for such personal decisions also helps them portray the idea a true concern for the issues they support. We would expect that if the signatory explicitly mentions that fact that they are not willing to bequest their fortunes, it would mean that they more prone to get involved in wicked causes, they would be more prosocial, active and venture driven. The lack of this element in their letters may signify a preference for tame challenges.

H3a: Signatories who do not mention that they won't leave an inheritance behind prefer to support tame challenges.

H3b: Signatories who mention that they won't leave an inheritance behind prefer to support wicked challenges.

Letter length. Only 170 out of 190 signatory letters are available in The Giving Pledge website (2019) and the number of paragraphs on them varied significantly. Modern philanthropy has been clearly conspicuous (Horvath and Powell, 2016). However, some signatories were reluctant to write such a letter, as Glenn Dubin manifests in his: "I've always viewed philanthropy as a personal and private matter. I cross this threshold now with the hope that others will follow the example that all of the giving pledge participants have set" (The Giving Pledge, 2019). Others explicitly mention that they were asked to do so by the Pledge founders, such as Larry Ellison: "Until now, I have done this giving quietly — because I have long believed that charitable giving is a personal and private matter. So why am I going public now? Warren Buffett personally asked me to write this letter because he said I would be "setting an example" and "influencing others" to give. I hope he's right" (The Giving Pledge, 2019). Others may write a descriptive letter that accounts for the story of their success, the causes they support and the way they do it. In accordance to the self-presentation theory (Baumeister, 1982; Jones & Pittman, 1982), we expected that signatories that take the opportunity to praise themselves with a long letter would opt for a traditional approach to philanthropy, favoring tame challenges. Conversely, a small number of paragraphs would show little self-promotion and eventually more willingness to take more modern approach to their giving by supporting wicked challenges.

H4a: Signatories who wrote longer letters prefer to support tame challenges.

H4b: Signatories who wrote shorter letters prefer to support tame challenges.

The theories of reasoned action and planned behavior made us look for ideas or messages about the attitude of the benefactors towards philanthropy. Two common threads were identified: the existence of a charity tradition in their family and the extent to which a charitable behavior produces in them feelings of joy, rewards or pleasure. Both elements are explained subsequently:

Giving tradition. Some signatories manifested that the desire to help others in need has been part of their families' tradition. For example, Sunny Varkey mentioned: "I have been fortunate that I grew up in a family where charity was ingrained in us from a very early age. We were immigrants to a new country, Dubai, United Arab Emirates. Even, when my father earned a small amount, a large percentage was shared with the community we lived in, sometimes at the cost of our own comfort". In the same vein, other members, Eli and Edythe Broad, included in their letter: "Though neither of us was raised in an affluent family, our parents taught both of us the importance of giving back and helping others less fortunate." In this sense, many signatories claimed to be following their parents' examples. Some others even furthered that, and claimed they'd like to honor their parents by doing as taught. It is thus believed that those signatories who feel the need to follow family tradition of helping others would choose tame challenges as they are consistent with traditional approaches to charity and represent a safer bet for doing good.

H5a: Signatories who mention that giving is a family tradition prefer to support tame challenges.

H5b: Signatories who do not mention that giving is a family tradition prefer to support wicked challenges.

Joy of giving. Another coincidence in many of the letters related to the attitude towards philanthropy was the explicit indication that they found joy and pleasure in giving. Other words used to describe this feeling were: fun, fulfilling, satisfying, rewarding, worthwhile, and thrilling. For instance, Manoj Bhargava stated: "For us, all of this falls under reducing human suffering. We may not be able to affect human suffering on a grand scale but it will be fun trying." It is hypothesized that those who found joy in

giving would feel more pleasure and satisfaction when opting for wicked challenges, inferring that the larger the bet, the greater the pleasure on achieving a positive outcome.

H6a: Signatories who do not mention experiencing joy in giving prefer to support tame challenges.

H6b: Signatories who mention experiencing joy in giving prefer to support wicked challenges.

Quantitative Study Results

We will start by providing the descriptive statistics of the findings. In the letters, we found that signatories may commit to one or several causes, sometimes with a mix of tame and wicked challenges. Overall, tame challenges receive most of the attention with 113 members supporting either one, two or all three tame causes. It is SDG #4 Quality Education the one that is mostly supported by the members of the Giving Pledge, followed by SDG #3 Good Health and Well-Being. On the contrary, wicked challenges attract lesser attention, as 87 members of the Giving Pledge mentioned their interest in supporting at least one of them. **Table 2** provides a summary of these findings.

Table 2
Sustainable Development Goals supported by The Giving Pledge members

Tame Challenges	No. of members	%
#4 Quality Education	82	57%
#3 Good Health & Well-Being	74	51%
Target 11.4 Cultural Heritage from #11 Sustainable Cities	28	19%
Wicked Challenges	No. of members	%
#11 Sustainable Cities (excluding target 11.4)	25	17%
#15 Life on land	22	15%
#14 Life Below water	20	14%
#1 No Poverty	20	14%
#8 Decent Work & Economic Growth	16	11%
#16 Peace, Justice & Strong Institutions	12	8%
#5 Gender Inequality	10	7%
#2 Zero Hunger	8	6%
#7 Affordable & Clean energy	6	4%
#13 Climate Action	5	3%
#6 Clean Water and Sanitation	4	3%

Source: Own elaboration

The third most supported cause is not related to a complete SDG, but to a specific target: 11.4 Strengthen efforts to protect and safeguard the world's cultural and natural heritage. This is done through the support of the arts and cultural institutions such as museums, libraries, theaters and support for the

conservation of cultural heritage. Catholic and Jewish cultural heritage were the ones that were mentioned the most.

There are four SDGs for which we didn't find support from the members of The Giving Pledge which are: #9 Industry, Innovation and Infrastructure, #10 Reduce Inequalities, #12 Responsible Consumption and Production and #17 Partnership for the Goals. It is inferred that the reason for this is that these SDGs are normally out of the jurisdiction and control of private funding.

Additionally, some causes that were mentioned in the letters do not relate to the SDGs: space exploration, pet euthanasia and donations to the Church. Interestingly, Jeff Bezos, founder and CEO of Amazon, was criticized when he has said that the only way that he would deploy his resources is by converting his Amazon winnings into space travel as this would be something “incredibly important for civilization in the long term” (Appleyard, 2019: 26). The general public reacted poorly at this, claiming there are so many timely opportunities for improving life on this planet.

Regarding the elements that emerged from the qualitative content analysis, based on the aforementioned theories, it was found that in 24% of the letters there was a mention about not wanting to leave a big inheritance behind. 49% of the letters included a mention about making a difference in their communities or giving “close to home”, and 60% of the letters mentioned that the subscriber was a “self-made” millionaire. The letters ranged from one to eighteen paragraphs, with a mean of six and a mode of four paragraphs. The tradition of giving was mentioned by 41 members (28%) and the joy about giving was found in 50 letters (35%). A summary of the descriptive statistics for the elements emanated from the content analysis is provided in **Table 3**.

Table 3
Descriptive statistics for the sample of The Giving Pledge letters

Variable	Mean	Count	Min	Max
Self-made (dummy 0 or 1)	.60	86	0	1
Community (dummy 0 or 1)	.49	71	0	1
Inheritance (dummy 0 or 1)	.24	35	0	1
Letter length (in paragraphs)	6	---	1	18
Giving tradition (dummy 0 or 1)	.28	41	0	1
Joy of giving (dummy 0 or 1)	.35	50	0	1

Source: Own elaboration

Logistic regression analysis was performed to estimate the probability of supporting either tame or wicked causes, and the independent variables were the elements emanated from the content analysis. Two dependent variables were built. The first one included the support to at least one of the three tame SDGs and the second dependent variable grouped the support for at least one of the wicked SDGs.

For the probability of supporting tame challenges, the model obtained a pseudo $R^2 = .0764$ ($n=144$). Correlations between variables were weak and non-significant. The elements that were significant at a level of 0.05 were: the explicit reference to be a self-made millionaire, the manifested interest in their community and a lengthy letter. However, contrary to our prediction, there is a negative relationship between reporting being self-made and the likelihood to support tame causes. We found that there is 15% less chance to donate to tame causes if the signatory assumes himself as self-made in this presentation letter. This could be due the fact that we just considered self-made those signatories who made reference to it in the letters while in reality most of the subjects are indeed self-made. Consistent with our prediction, if the signatory mentioned concern for their community, the more probable it is for them to support tame challenges by 14%.

Likewise, the longer the letter submitted, the more likely it is that the signatory would commit to at least one tame challenge. Every additional paragraph would increase the likelihood to give to tame causes by 2.4%. Thus, it is not only the content but also the amount of paragraphs that explain variance in the selection of causes to support. In sum, we only found support for H2a and H4a. While we expected to see significance for the rest of the elements, based on self-presentation and TRA/TPB theories, we didn't find support for them.

Turning now to the wicked challenges, results are not fully consistent with our predictions. Once again, correlations between variables were weak and non-significant. The model obtained a pseudo R² = .0499 (n=144). What we labeled as "the joy of giving" in the letters resulted the only significant variable in the model. We found evidence for our hypothesis H6b: there is almost 20% more chance to support wicked challenges if the signatory explicitly mentions that he finds pleasure in giving. Not consistent with the theorizing, support for the rest of the variables was not found.

Against our predictions, the elements that were not statistically significant for explaining the incidence of tame or wicked causes were the issue about not desiring to leave big inheritances behind and the familial tradition of giving. **Table 4** shows a summary of the logit regressions results, including the size of the marginal effects.

Table 4
Regressing charitable preferences on control variables

	Variable	Logit Coefficient	Marginal Effect	Pseudo R ²
Tame Challenges	Self-made	-1.065031	-.1566323 *	.0694
	Community	.8847446	.1373868 *	
	Letter length	.1553534	.0242124 *	
	Inheritance	.1517148	.0230866	
	Giving tradition	.1566643	.0596653	
	Joy of giving	-.0242995	.0037957	
Wicked Challenges	Self-made	-.31357	-.0740355	.0499
	Community	.4518854	.10709	
	Letter length	-.0674945	-.01607	
	Inheritance	.0043089	.0010257	
	Giving tradition	-.1906698	-.0457532	
	Joy of giving	.7600698	.1743336 *	

Source: Own elaboration.

n = 144. Asterisks reflect significance level (0.05).

Conclusions

This study is the first to examine qualitatively the commitment letters of today's philanthropists, in the context of The Giving Pledge. Through the content analysis we aimed to understand what motivates such support and how the SDGs could be benefited by these massive charitable donations. Results show

that SDG number 3 Quality Education, is the one that is supported the most by the foundations of the Giving Pledge signatories. Important advances has been made to improve access and education quality worldwide. Other SDGs that have also been widely supported are SDG number 3 Good Health and Well-being and SDG number 11 Sustainable Cities and Communities. All of these represent tame challenges. The elements that resulted significant to explain this behavior were not making an explicit reference of being self-made, showing concern for their own community and writing a long letter.

Regarding the other SDGs, such as alleviating poverty or reducing gender inequality, that were considered wicked challenges, a mix of consistent and inconsistent results were obtained. The element in the letters that were significant for explaining preference towards these challenges was the mention of considering giving is a pleasurable activity. Other elements such as lack of self-presentation enhancement (by failing to mention that they are self-made millionaires), the lack of intentions to bestow their wealth, and the focus in their own communities were not significant.

Together these results provide important insights into how and why these superrich philanthropists would prefer certain causes above others. As a result of their remarkable generosity, philanthropy today stands alongside government and business as one of the most powerful forces influencing social change. As a contribution this paper shed light on how and to what extent their giving marks a turning point in society by supporting the achievement of the SDGs. It is important to acknowledge that, for the size of its contributions and for inspiring goodwill and thought leadership, The Giving Pledge members are providing benefits to society in a local and global scale.

However, there is criticism that points towards the notion that instead of donating money, the pledgers' corporations should be paying taxes. As Eisinger has stated, "The super-wealthy buy great public relations and adulation for donations that minimize their taxes" (2015). Indeed, the tax systems around the world may be depraving charity its moral worthiness. Notwithstanding, philanthropy is now viewed as a legitimate provider of the public good. Why? For once, philanthropy allows the donor to exert control over the destination of his contributions, favoring their personal priority causes as well as monitoring the results obtained. There is currently academic and journalistic discussion as to whether foundations and government no longer operate as complements but, rather are increasingly regarded as rivals or substitutes (Horvath & Powell, 2016).

Like all research, this study has limitations. First, the study was conducted in a sample of 144 out of 190 signatories whose letters are publicly available and charitable intentions fully disclosed. Further research should cover the void by inquiring the missing missives in this dataset. Nevertheless, this study contributes to the understanding of the members' characteristics and insights, derived from the self-presentation tactics they employed, as well as their attitudes towards charity, which incite them to opt for causes that are related to particular types of challenges. Additionally, we explored the current status of The Giving Pledge as a means to solve some of the world's most pressing challenges as stated by the SDGs.

Lastly, another fruitful avenue for future research would be to study the companies that originated the wealth of The Giving Pledge members, and find how these they exert corporate social responsibility and citizenship. As Dr. Martin Luther King, Jr. said: "Philanthropy is commendable, but it must not cause the philanthropist to overlook the circumstances of economic injustice which make philanthropy necessary."

References

- Ajzen, I. and Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological bulletin*, 84(5), 888.
- Appleyard, B. (2019). *The charity algorithm: how Silicon Valley philanthropy turned sour*. New Statesman America. Recovered from: <https://www.newstatesman.com/world/north-america/2019/01/charity-algorithm-how-silicon-valley-philanthropy-turned-sour>
- Barnett, M., Henriques, I. and Husted, B. (2018). Governing the void between stakeholder management and sustainability. *Advances in Strategy and Management*, 38, 121-143.
- Baumeister, R. F. (1982). A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, 91(1), 3-26.
- Beck, U. (2006). *The Cosmopolitan Vision*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Coupe, T. and Monteiro, C. (2016). The charity of the extremely wealthy. *Economic Inquiry*, 54(2), 751-761.
- Dale, E. J., Ackerman, J., Mesch, D. J., Osili, U. O. and Garcia, S. (2018). Giving to women and girls: An emerging area of philanthropy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(2), 241-261.
- DiMaggio, P. (1991). *Constructing an organizational field as a professional project: The case of US art museums*. *The new institutionalism in organizational analysis, 1920-1940*. W. W. Powell and P. J. DiMaggio (Eds.): University of Chicago Press.
- Dolan, K. (2016). Big bet philanthropy. *Forbes*, 198(8), 100-104.
- Eisinger, J. (2015). *How Mark Zuckerberg's Altruism Helps Himself*. The New York Times. Recovered from: <https://www.nytimes.com/2015/12/04/business/dealbook/how-mark-zuckerbergs-altruism-helps-himself.html>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. and Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY: Doubleday.
- Hart, W., Adams, J., Burton, K. A. and Tortoriello, G. K. (2017). Narcissism and self-presentation: Profiling grandiose and vulnerable narcissists' self-presentation tactic use. *Personality and Individual Differences*, 104, 48-57.
- Horvath, A. and Powell, W. W. (2016). *Contributory or disruptive: Do new forms of philanthropy erode democracy?* In L. Bernholz, C. Cordelli and R. Reich (Eds.): University of Chicago Press. Recovered from: <https://pacscenter.stanford.edu/publication/contributory-disruptive-new-forms-philanthropy-erode-democracy/>

<https://pacscenter.stanford.edu/publication/contributory-disruptive-new-forms-philanthropy-erode-democracy/>

Hsieh, H. F. and Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.

Jones, E. E. and Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. *Psychological perspectives on the self*, 1(1), 231-262

Koteki, P. (2018). *The billionaire 'Giving Pledge' signed by Bill Gates and Elon Musk could soon be worth up to \$600 billion*. The Business Insider. Recovered from: <https://www.businessinsider.com/bill-gates-elon-musk-giving-pledge-may-reach-600-billion-2018-7?r=MX&IR=T>

Leary, M. R. and Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34.

Le Blanc, D. (2015). Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets. *Sustainable Development*, 23(3), 176-187.

Lee, S., Quigley, B. M., Nesler, M. S., Corbett, A. B. and Tedeschi, J. T. (1999). Development of a self-presentation tactics scale. *Personality and Individual Differences*, 26(4), 701-722.

Montano, D. E. and Kasprzyk, D. (2015). Theory of reasoned action, theory of planned behavior, and the integrated behavioral model. *Health behavior: Theory, research and practice*, 70(4), 321

Olster, S. (2016). *America Is in the Midst of a Philanthropic Revolution*. Fortune. Recovered from: <http://fortune.com/2016/01/17/philanthropy-america-zuckerberg-gates/>

Ostrower, F. (1997). *Why the wealthy give: The culture of elite philanthropy*. Princeton University Press.

Roberts, R. (2014). *Why the Super-rich Aren't Leaving Much of Their Fortunes to Their Kids*. Washington Post. Recovered from: https://www.washingtonpost.com/lifestyle/style/why-the-very-rich-arent-giving-much-of-their-fortunes-to-their-kids/2014/08/10/4a9551b4-1ccc-11e4-82f9-2cd6fa8da5c4_story.html?noredirect=on&utm_term=.894f01b42e1f

Sachs, J. D. (2012). From millennium development goals to sustainable development goals. *The Lancet*, 379 (9832), 2206-2211.

Salamon, L. M. (1992). *America's nonprofit sector: A primer*. New York: Foundation Center.

Schlenker, B. R. (2003). *Self-presentation*. In M. R. Leary, & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity*. New York: Guilford

Sulek, M. (2010). On the modern meaning of philanthropy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 193-212.

The Giving Pledge (2019). *About the pledge*. Recovered from: https://givingpledge.org/ Home.aspx

United Nations (2015). *About the Sustainable Development Goals*. Recovered from: http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/

Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O. and Hayton, J. C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(2), 117-131.