

Artículo de Investigación

El desarrollo organizacional: agente clave en la gestión del recurso humano en México

Organization development: key agent in Human Resource management in Mexico

José Cristóbal Hernández Tamayo: CETYS Universidad, México.

crisobal.hernandez@cetys.mx

Fecha de Recepción: 06/06/2024

Fecha de Aceptación: 06/08/2024

Fecha de Publicación: 18/10/2024

Cómo citar el artículo:

Hernández, J. (2024). El desarrollo organizacional: agente clave en la gestión del recurso humano en México [Organization development: key agent in Human Resource management in Mexico]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 01-13. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-992>

Resumen

Introducción: El desarrollo organizacional es clave fundamental en el proceso de gestión del capital humano desde la perspectiva de la captación del talento a través del proceso de selección y reclutamiento con la finalidad de integrarlo a las diversas organizaciones, así mismo la promoción de talento que implica una metodología de implementación de mecanismos que permitan aprovechar al máximo el potencial de los colaboradores, y con ello, lograr la sinergia que empuje a las empresas a lograr sus metas y objetivos en cuanto a la gestión del capital humano. **Metodología:** Se han desarrollado modelos basados en diversas encuestas y estudios, a más de 100 empresas dirigidos a integrar aspectos fundamentales tales como personas, procesos, ambiente, productos y servicios. **Discusión:** Priorizan y destacan la importancia de integrar una estructura adecuada de la gestión del desarrollo organizacional en los sujetos de estudio. **Conclusiones:** Los indicadores exponen una necesidad de recuperar el valor del colaborador al interior de la organización, que, si bien la percepción de los sujetos de estudio representa un porcentaje de satisfacción promedio con estándares altos, lo que implica que este rubro se encuentra aceptable, hace alta en el otro porcentaje de insatisfacción.

Palabras clave: desarrollo organizacional; recurso humano; mecanismos; empresas; gestión; procesos; directrices; administración.

Abstract

Introduction: Organizational development is a fundamental key in the human capital management process from the perspective of attracting talent through the selection and recruitment process with the purpose of integrating it into the various organizations, as well as the talent promotion that it implies a methodology for implementing mechanisms that make it possible to make the most of the potential of collaborators, and with this, achieve the synergy that pushes companies to achieve their goals and objectives in terms of human capital management. **Methodology:** Models have been developed based on various surveys and studies of more than 100 companies aimed at integrating fundamental aspects such as people, processes, environment, products and services. **Discussions:** They prioritize and highlight the importance of integrating an adequate structure for the management of organizational development in the study subjects. **Conclusions:** The indicators expose a need to recover the value of the collaborator within the organization, which, although the perception of the study subjects represents an average percentage of satisfaction with high standards, which implies that this item is found acceptable, it registers the other percentage of dissatisfaction.

Keywords: organizational development; human resource; mechanisms; companies; management; processes; guidelines; administration.

1. Introducción

El objetivo de la presente investigación es medir la importancia del desarrollo organizacional como un elemento clave en la gestión del capital humano y en consecuencia determinar el impacto positivo en los colaboradores de las empresas sujetos de estudio, sumado al objetivo general de integrar factores fundamentales tales como personas, procesos, ambiente, productos y servicios con la finalidad de generar un valor agregado en el desarrollo personal.

El desarrollo organizacional en México ha tenido una evolución importante desde que llegó a este país en los años 60 y ha ido teniendo cambios a través del tiempo. Esto ha ayudado a que las empresas tengan más desarrollo económico, social y cultural que las ha llevado a tener estabilidad en todos los sentidos.

Hernández *et al.* (2011) mencionan que es el proceso en el cual se evalúan conductas, valores, creencias y actitudes que tiene su personal para no querer realizar cambios; esto lo realizan para hacer modificaciones en su cultura organizacional y mejorar en productividad y eficiencia. Las personas son algo muy complicado de entender y al trabajar con ellas se presentan situaciones que son impredecibles. Es importante conocer lo que los empleados quieren y necesitan, ya que ellos son una parte fundamental en toda organización y, si ellos se encuentran en buenas condiciones laborales, tendrán un mejor desempeño y todo funcionará de manera óptima.

Peña-Ponce *et al.* (2022) mencionan que:

El desarrollo organizacional es indispensable para las empresas, este se asocia a temas relacionados con el cambio y el entorno de adaptación, se compromete ante un modelo de gestión de herramientas que brindan un sinnúmero de estrategias para lograr los objetivos y metas de la empresa. De esta forma, pretender alcanzar los altos niveles de eficiencia y eficacia que soportan los procesos de planificación, organización, gestión, control y evaluación (pp. 1203-1204).

Esto significa que cuando se tienen buenas herramientas para lograr los objetivos de la empresa, entonces se hará más sencillo y práctico que se llegue a donde se desea. Se debe de

contar con todo lo necesario para poder llevar a cabo qué se tiene en mente, desde físicamente un espacio para el trabajo, así como el recurso humano necesario y que cumpla con las especificaciones para los puestos solicitados.

Segredo (2015) establece que la clave del desarrollo en las organizaciones es estar conscientes de la creatividad, motivación y compromiso de todos los involucrados, siempre teniendo en cuenta que para esto debe haber competitividad que exigirán nuevas formas de compromiso, ya que, al tener más conciencia de las cosas, se deben tener nuevas formas de decidir y dirigir, pensar y sentir, así como hacer que todas las personas involucradas están trabajando unidas de forma más afectiva. El desarrollo en las organizaciones no solo es avance económico, sino también el tener buen capital humano que haga llegar a las metas que se tienen, a la misión y visión de la empresa.

Por otro lado, Pinto (2012) describe el objetivo del desarrollo organizacional como hacer que la organización sea más eficaz por medio del aprendizaje que tengan sus empleados, pero no solo donde ellos aprenden, sino aprovechando su creatividad y esto llevará a que logren su propia superación personal y, así mismo, de la organización. Los empleados son de vital importancia en todas las organizaciones ya que, sin ellos, no podrían las empresas llevar a cabo sus metas; es por eso que cuando los empleados se sienten parte de la misma, entonces pueden llevar a cabo mejor sus labores dentro de la organización. Para esto, deben darle el valor y la importancia que se merecen, conociéndolos y teniendo en cuenta todo lo bueno que éstos tienen, las habilidades a las que se pueden sacar provecho y en lo que pueden mejorar.

Muchas de las ocasiones, las motivaciones económicas son un gran incentivo para que los empleados sigan en sus empleos, aunque, en algunos casos, sin que estén muy de acuerdo con lo que realizan, pero el valor monetario los impulsa a seguir ahí; algunos sueldos pueden ser muy altos en México y otros no tanto sin tomar en cuenta la diferencia entre el sueldo mínimo en frontera y el resto del país. De acuerdo con la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos de México (2023), el salario mínimo en la Zona Libre de la Frontera en 2024 es de 374,89 pesos al día, mientras que en el resto del país es de 284,93; esta información puede afectar de manera significativa a los trabajadores que laboran bajo salario mínimo y quisieran tener un mejor puesto en sus organizaciones.

1.1. Marco teórico

Sánchez (2009) menciona que el factor humano es algo de suma importancia en la organización y bajo este precepto, si se genera un buen capital intelectual, se pueden generar nuevos conocimientos por medio de estar en constante innovación. Si se piensa en todo lo que se puede generar si se tiene un buen capital humano, personas que quieran estar en su trabajo, que les guste lo que hacen, que disfruten su jornada laboral, se pueden llegar a mejores resultados ya que los empleados se sentirán mejor y harán su trabajo de mejor manera.

Por otro lado, García de Hurtado y Leal (2008) señalan que el capital humano ha jugado un papel muy importante a lo largo del tiempo: antes se tomaba al hombre como un recurso que se podía tocar, que se sustituye fácilmente, pero en estos nuevos tiempos se toma como parte de la organización, y se le da valor por sus conocimientos y habilidades. Cuando a las personas se les trata con dignidad y decoro, se sienten parte de la organización y no como solo alguien que trabaja, se nota y hacen que este capital humano sea aún más productivo, que todo se realice de una manera más eficiente y con ánimos de seguir realizando su trabajo. Es importante que siempre se vea a los empleados como colaboradores y no solo como mano de obra que debe realizar alguna actividad.

Si se toma en cuenta el recurso humano con el que se cuenta, se puede entender que cada persona tiene aspiraciones personales como pueden ser el tener un mejor trabajo, llegar a una meta, comprar algo que se desea, ahorrar o cualquier otra situación que tenga, así como las necesidades básicas que, de acuerdo a Maslow, son comer, dormir y respirar; esto significa que se trabaja para tener una casa, alimento para la familia y tener seguridad en la salud para poder ir si alguien tiene alguna enfermedad o alguna emergencia médica. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su Artículo 4º, menciona que “toda persona tiene derecho a la protección de la salud”, y a pesar de esto, no todas las organizaciones en el país cuentan con esta indicación y siguen sin brindar servicios de salud a su fuerza laboral.

Todas estas situaciones llevan a que los empleados tengan o no satisfacción de su ambiente laboral, definiendo esto como aspectos que pueden ser tangibles o intangibles, que están presentes en las organizaciones, y esto repercute en las actitudes, motivaciones y comportamientos de sus miembros, haciendo que esto afecte o beneficie al desempeño de sus empleados (Bordas, 2016). Cuando se es parte de una empresa, es muy importante tener un buen clima laboral, ya que las personas se sienten más cómodas trabajando con compañeros con los cuales tengan un buen trato, en un lugar donde se sientan valorados, que sus ideas son tomadas en cuenta, cuando tienen todos los artículos necesarios para realizar su trabajo, entre otras características.

Pilligua y Arteaga (2019) mencionan que el clima laboral es algo de gran importancia en las organizaciones, pero solo en aquellas en las que se pretende que sean competitivas y que se preocupan por las personas que trabajan en ellas; lo que estas empresas intentan lograr es que exista un continuo mejoramiento en el ambiente de la organización, buscan incrementar sus niveles de seguridad, estar más pendiente de su recurso humano, todo esto para lograr el bienestar en las personas y sus motivaciones. Ellos dicen que esto es el pilar para que los empleados sean más productivos. Cuando los empleados se sienten conformes en el lugar donde están, realizan mejor su trabajo.

Por otro lado, Calle y Cedeño (2022) dicen que:

la relación con la experiencia del gerente, el comportamiento de los empleados, las formas y condiciones de trabajo de los colaboradores, en las relaciones interpersonales, así mismo las condiciones económicas y demográficas están produciendo un gran impacto sobre el clima laboral y por ende incide en la productividad (p. 1489).

Se entiende entonces que todo lo que es parte de la empresa es importante para que el clima laboral sea óptimo: desde el gerente, personas encargadas de área, inmobiliario con el que se cuenta, donde se encuentra ubicada la empresa, salario y los compañeros de trabajo tienen que ver para que todo funcione bien. Si la empresa donde se labora queda lejos del lugar de residencia entonces será más tedioso y complicado el llegar, ya que después de tantas horas entre el tráfico o en transporte público es más complicado tener una buena actitud para comenzar con las funciones.

Aunque en algunas ocasiones no siempre es fácil adaptarse a un nuevo puesto, siempre es importante contar con una buena comunicación con sus pares, con sus jefes inmediatos y con las personas con las que deben estar con contacto más directo; esto facilitará que el clima laboral sea más agradable y no tan difícil como les pasa a otros trabajadores. Es importante destacar que los valores con los que cuenta la organización tienen mucho que ver con la filosofía con la que tratarán a sus empleados, ya que, si solo se fijan en el ingreso económico que les generarán, entonces no pondrán poner atención en su recurso humano y valorar lo importante que son para ellos como empresa.

Los empleados buscan subir a un mejor puesto, tener mejores ingresos, por lo cual Werther y Davis (1987) mencionan que la promoción de personal dentro de las empresas es un proceso mediante el cual un trabajador tiene la capacidad para tener una mejor posición y mejor remunerada, esto incluye también mayor responsabilidad y jerarquía en la empresa. Este tipo de promociones se llevan a cabo por varios medios como lo son que la misma empresa les avise a los candidatos por medios internos, por redes sociales o empresas externas de contratación.

Cuando se habla sobre promoción de puestos, no se deben dejar de lado las competencias que se deben tomar en cuenta para que este ascenso pueda llevarse a cabo. López (2010) define las competencias como

indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede “interpretar lo que ve” añadiendo o desechando información respecto del candidato. Esto puede sumar o restar oportunidades al candidato (p. 135).

Es así como cada puesto puede tener competencias específicas para poder llegar a ellos, algunos pueden ser más mecánicos y otros más intelectuales, pero siempre con ciertas características que pueden ayudar a saber si alguien puede ser apto o no para esto.

Estas competencias deben ser un conjunto entre habilidades y conocimientos. López (2010) menciona que “los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias y es por eso que en los procesos de selección se evalúan primero, siempre que sea posible” (p. 138). Esto es gracias a que los conocimientos son lo que se muestra día a día, en el puesto en el que se desempeña la labor diaria, y con esto los reclutadores, jefes de otras áreas o encargados de recursos humanos se pueden dar cuenta de si alguien puede subir de puesto o ser candidato a alguna vacante que esté disponible.

Cuando se aspira a tener un mejor puesto, existen personas que pueden ayudar a este tipo de ascensos y estos son los líderes de las empresas o departamentos. Delgado y Delgado (2003) señalan que el líder hace una buena gestión de personas a su cargo cuando, aparte de mostrarles el rumbo que deben llevar, los objetivos y las metas bien definidas, también es capaz de dar la orientación y participar en la transformación de sus colaboradores, para así ayudarlos a su propio crecimiento. Con esto se puede deducir que sí tienen mucho que ver los conocimientos y habilidades que alguien pueda tener, pero cuenta mucho también la persona que está a cargo de las áreas o departamentos, ya que estas personas son las que impulsan, las que sacan lo mejor de sus colaboradores para que así todos puedan llegar a metas establecidas.

De acuerdo con Hernández *et al.* (2011), el liderazgo es una característica y habilidad que tiene una persona de influir sobre las demás personas o grupos que tiene a su cargo para llegar a una misión o meta. Para ser un buen líder se debe tener una combinación de cualidades y habilidades que permitan guiar efectivamente a un grupo hacia el logro de metas compartidas. La actitud es fundamental, ya que un líder positivo y motivado inspira a los demás a seguirlo. El compromiso es esencial, pues demuestra dedicación y responsabilidad hacia el equipo y sus objetivos. La empatía juega un papel crucial al entender las necesidades y preocupaciones de los miembros del grupo, fomentando así un ambiente de colaboración y confianza. Además, el carácter es necesario para tomar decisiones firmes y mantener la dirección correcta, incluso en situaciones difíciles. Estas cualidades combinadas no solo facilitan el cumplimiento de las metas, sino que también fortalecen la cohesión del equipo y fomentan un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Ante estas situaciones de ascenso laboral y liderazgo, existe el cuestionamiento de si se puede tener un balance entre la vida laboral y vida privada. Golik (2013) hace un análisis y menciona que el conflicto grande que existe entre estas dos situaciones, vida profesional y vida privada, estaría condicionado a varios factores como el sexo de la persona y su contexto familiar, siendo estos importantes en el momento de definir cómo las personas le darán valor hacia un lado u otro o tendrán balance sin que ninguno de los dos afecte.

En la actualidad, muchas de las veces, tanto hombres como mujeres trabajan tiempo completo y en algunas ocasiones tienen más de un trabajo para poder satisfacer las necesidades básicas. Golik (2013) también señala que:

el hecho de provenir de una familia donde ambos padres trabajan influenciará las actitudes hacia la búsqueda de equilibrio. Aquellos jóvenes cuyas madres trabajan fuera del hogar, al considerar esto natural, percibirán probablemente un menor conflicto vida laboral-vida privada. En todo caso, la labor profesional de los padres ejercerá una influencia importante en las expectativas de balance (p. 114).

Con esto, se deduce que cuando ambos padres han trabajado siempre es más sencillo tener un balance entre estos dos factores importantes, esta dualidad se debe a que, si es un patrón que se vivió y que dio resultados, entonces no tendría cabida la existencia de inconvenientes.

En las situaciones donde no hay un balance correcto entre la vida laboral y profesional, entonces se cae en problemas psicológicos y de salud que, si no se tratan a tiempo, puede llevar a otras situaciones más graves y una muy común en la actualidad es el estrés laboral crónico o *burnout* (por su traducción al inglés), el cual Balladares y Hablick (2017) definen como un padecimiento que consiste en la presencia prolongada de estrés en el organismo ante factores estresantes emocionales e interpersonales que están presentes en el trabajo, entre los cuales se encuentran fatiga crónica, ineficacia y negociación de lo ocurrido.

El estrés laboral crónico es el padecimiento que se está viviendo en la actualidad y muchas personas no le están tomando la debida importancia y se está convirtiendo en la enfermedad de moda. Algunas empresas ya están tomando cartas sobre el asunto y están dando a sus empleados espacios de esparcimiento, cursos y capacitaciones, en algunas de ellas también han recurrido a dejarlos trabajar desde casa y así se ha reducido un poco esta enfermedad, aunque algunas personas no se den cuenta de que viven diariamente con esto, ya que desde hace mucho tiempo esto ha estado, pero no se sabía cómo se llamaba o a que se debía.

Esto también está influenciado por la forma en que cada empleado se siente dentro de la empresa donde labora, qué tan valorado se siente. Pagabo (2023) menciona que la percepción que cada empleado tiene será influenciada por aspectos culturales, el entorno que los rodea en su ambiente laboral y en su vida privada, así como cada empleado se ve a sí mismo, las capacidades que tenga, sus logros y acciones que haga en su día a día. Todas estas características hacen que los empleados tengan una visión de sí mismos y esto, a su vez, hace que los empleados se sientan o no valorados dentro de su área.

Las empresas que se encuentran en la frontera entre México y Estados Unidos presentan muchas diferencias culturales y esto hace que su percepción sea distinta. Rodríguez (2010) menciona que:

en el proceso de integración del individuo a la comunidad se generan transformaciones psicológicas que favorecen la construcción de la identidad, las cuales se refieren principalmente a las "lealtades y adscripciones por las que los grupos sociales se

identifican y son reconocidos”, como pueden ser la familia, el ámbito laboral, la percepción de la calidad de vida a la que aspiran, entre muchas otras (p. 126).

Al tener personas de muchas partes del mundo, hace que la frontera sea un lugar muy rico culturalmente, pero esto mismo conlleva que sea difícil la integración entre tantos tipos de personas, de manera que se unen entre iguales y crean lazos de familia para no sentirse solos cuando están en un lugar diferente y al que acaban de llegar. Cuando se encuentran acompañados con personas con las que se identifican es más fácil sobrellevar lo demás y así poder seguir con las actividades diarias, el trabajo dentro de ellas.

Otras de las situaciones que hacen que los empleados se sientan bien, con sus actividades en el trabajo son las capacitaciones que reciben. Guiñazú (2004) señala que la capacitación tiene una misión fundamental y tiene una razón de ser: que la organización sea un agente educativo y a la vez un sujeto de aprendizaje. Esto significa que las empresas deben ser un lugar donde los empleados tengan la facilidad de aprender y a la vez como organización siempre seguir aprendiendo.

Capacitar a los empleados también es algo que valoran, ya que es una forma en que las empresas ayudan a la formación de su personal y con esto a su crecimiento profesional. Parra *et al.* (2016) mencionan la capacitación como el proceso en el cual una organización busca que los empleados obtengan mejores habilidades y destrezas para que puedan desempeñar de mejor manera su labor. Cuando se tienen capacitaciones continuas en todos los ámbitos posibles, los empleados se sienten más útiles y con más conocimientos para poder desempeñar mejor su trabajo y esto los hace más eficientes, al momento de tener mejores armas para realizar de mejor manera sus obligaciones, entonces todo fluye mejor y se sienten con más ánimos de hacer las cosas bien.

2. Metodología

La metodología implica un proceso de cuestionario-entrevista de diez indicadores de temas del desarrollo organizacional y la gestión del talento humano en una universidad privada. El cuestionario se aplicó a una muestra de 150 sujetos de estudio. Una vez analizados e interpretados los resultados de los cuestionarios contestados, se procedió a proponer algunas recomendaciones con la finalidad de que se implementen en la organización en un mediano a largo plazo.

Tabla 1.*Diseño del instrumento*

Indicadores	a) Altamente satisfecho	b) Satisfecho	c) Medianamente satisfecho	d) Insatisfecho
1. Se siente valorado en la organización				
2. Experimenta seguridad al realizar su trabajo				
3. Satisfacción con el empleo que desempeña				
4. Motivaciones que tiene para estar en este empleo				
5. Percepción positiva de sus jefes o líderes				
6. Oportunidades de crecimiento en la empresa				
7. Considera horas suficientes destinadas a capacitación				
8. Cuentan con las compensaciones suficientes				
9. Existe equilibrio entre la vida personal y laboral				
10. Me siento valorado como empleado en mi empresa				

Fuente: Elaboración propia (2024).

3. Resultados

A continuación, se analizarán los resultados de las encuestas que se realizaron.

Tabla 2.*Resultados de la aplicación del instrumento*

Indicadores	a) Altamente satisfecho	b) Satisfecho	c) Medianamente satisfecho	d) Insatisfecho
1. Se siente valorado en la organización	47	43	34	26
2. Experimenta seguridad al realizar su trabajo	52	53	25	20
3. Satisfacción con el empleo que desempeña	40	93	7	10
4. Motivaciones que tiene para estar en este empleo	51	88	5	6
5. Percepción positiva de sus jefes o líderes	60	23	47	20
6. Oportunidades de crecimiento en la empresa	30	42	41	37
7. Considera horas suficientes destinadas a capacitación	98	19	16	17

8. Cuentan con las compensaciones suficientes	52	30	45	23
9. Existe equilibrio entre la vida personal y laboral	97	32	14	7
10. Mi trabajo es proporcional a mi sueldo	50	45	36	19

Fuente: Elaboración propia (2024).

1. En el indicador *Se siente valorado en la organización*, la percepción de los sujetos de estudio representa un porcentaje del 66% promedio entre las opciones con estándares altos de satisfacción, lo que implica que este rubro se encuentra aceptable. Este hallazgo subraya la importancia de cultivar un ambiente donde los empleados se sientan reconocidos y apreciados por su contribución, lo cual no solo fortalece el sentido de pertenencia, sino que también puede impactar positivamente en la motivación y el rendimiento general de los colaboradores.

2. Los sujetos de estudio manifestaron y expusieron seguridad al realizar su trabajo con un porcentaje aproximado del 70% con indicadores destacables de satisfacción, lo que representa que los colaboradores realizan su trabajo con el entrenamiento suficiente. Esta percepción positiva no solo fortalece la autoestima y el sentido de competencia de los empleados, sino que también puede tener un impacto directo en la productividad y la calidad del trabajo realizado. Es fundamental continuar apoyando y desarrollando programas de capacitación que aseguren que todos los colaboradores se mantengan actualizados y preparados para enfrentar cualquier desafío que surja en el entorno laboral.

3. El indicador que versa sobre la satisfacción con el empleo desempeña con aproximadamente 90% de forma positiva y un ligero 10% con índices bajos hacia una tendencia negativa. Lo anterior destaca una empatía hacia su labor y lo que representa la organización para los colaboradores, dando a entender que se encuentran satisfechos con las labores que realizan.

4. Las motivaciones que tienen para estar en este empleo se comportan en sentido positivo, ya que representa un porcentaje con una clara dirección a que quienes participan en la organización se encuentran habitualmente con energía para realizar sus actividades. Esta actitud positiva no solo contribuye al bienestar individual de los colaboradores, sino que también puede impactar de manera positiva en el ambiente laboral y en los resultados generales de la organización.

5. En el indicador referente a la percepción positiva de sus jefes o líderes se encuentra en un nivel medio de satisfacción, en base a las respuestas con una tendencia que demuestra que falta camino por recorrer en la formación y capacitación de los jefes y líderes de la institución. Este hallazgo resalta la importancia de invertir en el desarrollo profesional y personal de los líderes, proporcionándoles las herramientas y habilidades necesarias para guiar eficazmente a sus equipos.

6. Referente a las oportunidades de crecimiento en la empresa a las que pueden acceder los colaboradores en la organización y en base a las respuestas, existe la percepción de no contar con suficientes motivaciones y espacios que permitan el desarrollo personal y profesional, en la medida que el presente indicador expone una baja satisfacción e insatisfacción. Al proporcionar a los colaboradores oportunidades tangibles para crecer y avanzar en sus carreras dentro de la empresa, se puede no solo aumentar la satisfacción laboral y el compromiso, sino también retener talento clave y fortalecer la competitividad organizacional a largo plazo.

7. En el indicador que considera horas suficientes destinadas a capacitación se destaca con un porcentaje aproximado del 65% en sentido positivo, representando una fortaleza de la organización al ocuparse de implementar sistemas de capacitación y entrenamiento en cada una de sus áreas. Esto no solo promueve un ambiente de trabajo enriquecedor, sino que también fortalece la posición competitiva de la organización en su sector.

8. En el rubro de contar con las compensaciones suficientes, las respuestas fueron en dirección a una satisfacción media, que, si bien se puede calificar como regular, sin embargo, representa un reto para la organización al verse en la necesidad de implementar sistemas de compensaciones y remuneraciones suficientes para los colaboradores. Garantizar compensaciones competitivas no solo es crucial para atraer y retener talento, sino también para mantener altos niveles de motivación y compromiso entre los empleados. Es importante que la organización continúe evaluando y ajustando sus políticas de compensación en función de las expectativas del mercado laboral y las necesidades de sus colaboradores.

9. El indicador referente a la existencia de un equilibrio entre la vida personal y laboral se encuentra como una fortaleza por parte de la organización, donde es importante que los colaboradores perciban satisfacción no solo en su área profesional, sino también de manera significativa en su vida personal y familiar. Este equilibrio es crucial para el bienestar integral de los empleados, ya que contribuye significativamente a su satisfacción general y a su calidad de vida.

10. El área concerniente a que si el trabajo es proporcional al sueldo arrojó aproximadamente un 60% en sentido positivo en promedio, mientras que un 40% oscila de manera negativa, ya que el resultado representa una desproporción importante del sueldo con relación al conjunto de actividades que se desarrollan por cada uno de los colaboradores. Esta desproporción plantea un desafío importante para la organización, ya que sugiere que algunos empleados pueden sentir que sus salarios no reflejan adecuadamente la carga de trabajo o las responsabilidades que asumen.

4. Discusión

Las discusiones priorizan y destacan la importancia de integrar una estructura adecuada de la gestión del desarrollo organizacional en los sujetos de estudio, en la medida que se requieren acciones por parte de la gestión directiva que involucre a los diferentes tipos de colaboradores en plataformas viables que les permiten el desarrollo humano, personal y profesional, lo cual implica a considerar los siguientes indicadores en base a los resultados de la metodología aplicada.

5. Conclusiones

Las conclusiones hacen referencia a que los indicadores exponen una necesidad de recuperar el valor del colaborador al interior de la organización, que, si bien la percepción de los sujetos de estudio representa un porcentaje de satisfacción promedio con estándares altos, lo que implica que este rubro se encuentra aceptable, hace alta en el otro porcentaje de insatisfacción. Caso similar con los colaboradores que han expuesto confianza y seguridad al realizar su trabajo con un porcentaje aceptable y destacable en satisfacción, lo que representa que los colaboradores realizan su trabajo con el entrenamiento suficiente, en su mayoría, sin embargo, debe existir una atención especial con las minorías.

En el mismo sentido, en el rubro que expone la satisfacción con el empleo que desempeña de forma positiva, aunque con un porcentaje ligero en insatisfacción con índices bajos, destaca una empatía hacia su labor y lo que representa la organización para los colaboradores. Asimismo, se concluye que hay las suficientes motivaciones que permiten un ambiente de satisfacción entre los colaboradores respecto a su empleo, que se comportan en sentido positivo en dirección a fomentar la participación en la realización de sus actividades con energía dentro de la organización.

Es de suma importancia la percepción positiva de los jefes o líderes directos al interior de las instituciones, y, si bien la organización se encuentra en un nivel medio de satisfacción en base a las respuestas, existe una tendencia que demuestra y demanda mayor atención en la formación y capacitación de los jefes y líderes de la institución en habilidades blandas. Consecuentemente, es importante fomentar las oportunidades de crecimiento en la empresa que permitan ascender a los colaboradores en la organización, y con mayor argumento ante la percepción de no contar con suficientes sistemas y espacios que permitan el crecimiento laboral y profesional del talento humano de la organización.

En la misma línea, es importante destacar la necesidad de entrenamiento y suficientes horas de capacitación que garanticen estándares de calidad y evitar el costoso retrabajo. Aunque los resultados se tornaron en sentido positivo exponiendo este concepto como una fortaleza, es importante no solo implementar sistemas de capacitación y entrenamiento en la organización, sino también evaluarlos de forma periódica. Asimismo, en referencia a las compensaciones, si bien se encuentran en una satisfacción media, es necesario implementar sistemas de compensaciones y retribuciones, además de evaluar su grado de efectividad y su nivel de impacto.

Finalmente, se destaca la prioridad de mantener un equilibrio entre la vida personal, profesional y laboral de los colaboradores al interior de la organización, así como incrementar la percepción positiva aunada a la satisfacción no solo en su área profesional, sino en la familiar. Por consecuencia es importante atender a lo que concierne al factor proporcional de las actividades directamente relacionado con el sueldo en cuanto a las retribuciones y compensaciones suficientes con evaluación permanente en los centros de trabajo.

6. Referencias

- Balladares, K. y Hablick, F. (2017). Burnout: el síndrome laboral. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 1(1). <https://shorturl.at/9XciP>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Calle, Y. y Cedeño, R. (2022). El clima laboral y la productividad en la empresa Supercolchón S.A. *Polo del Conocimiento*, 7(9), 1487-1508. <https://shorturl.at/1Cio4>
- Comisión Nacional de los Salarios Mínimos de México (2023, 1 de diciembre). Incremento a los salarios mínimos para 2024. *Gobierno de México*. <https://bit.ly/4fo2Gm1>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. [C.M.] art. 4., 1917.
- Delgado, N. y Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88. <https://shorturl.at/sXVvI>

- García de Hurtado, M. y Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14(3), 144-159. <https://shorturl.at/Y9jVr>
- Golik, M. (enero-julio 2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de administración*, 26(46), 107-133. <https://shre.ink/Dh4M>
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12), 103-116. <https://shorturl.at/5naIM>
- Hernández, J. y Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. Pearson
- López, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26, 129-152. <https://shorturl.at/h4PjL>
- Pagabo, G. (2023). Los efectos del síndrome del impostor en el desarrollo laboral de empleados en las compañías unicornio. *Universidad de Balgrano de Buenos Aires*, <https://shre.ink/DhYP>
- Parra-Penagos, C. y Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 6(2), 131-143. <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Pilligua, C. y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://shorturl.at/UvddG>
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. Red Tercer Milenio.
- Peña, D., Figueroa, M. y Parrales, J. (2022). El desarrollo organizacional como apoyo al sistema empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1201-1217. <https://dominodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2548/5720>
- Rodríguez, R. (2010). Cultura e identidad migratoria en la frontera México-Estados Unidos. Inmediaciones entre la comunidad mexicoamericana y la comunidad fronteriza. *Antíteses*, 3(5). <https://bit.ly/4d8YeGb>
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*, 12, 235-254. <https://shorturl.at/IIJuv>
- Segredo, A. (2015). Desarrollo organizacional, una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3-8. <https://shorturl.at/LrucX>
- Werther, W. y Davis, K. (1987). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.

AUTOR/ES:

José Cristóbal Hernández Tamayo
CETYS Universidad, México.

Profesor investigador y consultor de tiempo completo en la Escuela de Administración y Negocios de CETYS Universidad Campus Tijuana en licenciatura y posgrado, Licenciado en Derecho, Maestría en Educación con concentración en cultura de la legalidad, con un Doctorado en Dirección de Organizaciones y Doctorado en Derecho, autor de varios artículos y libros de recursos humanos, planeación estratégica empresarial y planeación estratégica fiscal, miembro honorario de diferentes asociaciones de administradores, contadores y abogados corporativos. crisobal.hernandez@cetys.mx