

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN CONTEXTOS CONTEMPORÁNEOS

Aproximaciones Teóricas, Empíricas y Aplicadas
al Comportamiento Humano en el Trabajo

Coordinadores

Dr. Eduardo Martínez Robles

Dra. Laura Elena Bolaños Muñoz

Dra. Lilian Patricia Parra López

Mtra. Ana Karol López Rojo

Materia / Área de conocimiento: Comportamiento Organizacional · Administración · Estudios
Organizacionales

Nivel educativo: Posgrado (programas doctorales y de maestría en Administración, Gestión y
áreas afines)

Institución: Universidad Autónoma de Guadalajara · Doctorado en Administración

Año: 2026

PÁGINA LEGAL

Reservados todos los derechos. Comportamiento Organizacional en Contextos Contemporáneos: Aproximaciones Teóricas, Empíricas y Aplicadas al Comportamiento Humano en el Trabajo. Coordinadores: Dr. Eduardo Martínez Robles, Dra. Laura Elena Bolaños Muñoz, Dra. Lilian Patricia Parra López, Mtra. Ana Karol López Rojo. Edición y producción: UAG Editorial. ISBN: [pendiente de gestión por la editorial, agosto–septiembre 2026]. Primera edición: [mes y año]. Hecho en México / Made in Mexico.

Cláusula de derechos de autor; aviso de no reproducción sin autorización; aviso de revisión por pares (doble ciego interno); reconocimientos institucionales: Universidad Autónoma de Guadalajara, Doctorado en Administración, Facultad de Administración, Mercadotecnia y Sistemas de Ventas (FAMSV), Decanato.

Diseño editorial, corrección de estilo, formación tipográfica: a definir por UAG Editorial.

Prólogo del Decano de la Unidad Académica de Ciencias Sociales, Económicas y Administrativas Universidad Autónoma de Guadalajara

Hay libros que nacen de un encargo y libros que nacen de un proceso. Este pertenece, con claridad, al segundo grupo. *Comportamiento Organizacional en Contextos Contemporáneos* no es una compilación reunida a posteriori, sino el fruto natural de un seminario doctoral en el que un grupo de investigadores en formación se enfrentó, durante varias semanas, a la pregunta que organiza todo el campo: ¿por qué las personas se comportan como lo hacen dentro de las organizaciones, y qué pueden hacer estas para encauzar ese comportamiento hacia el bien común de quienes las integran?

Que un seminario produzca una obra publicable no es un resultado menor. Es, de hecho, la aspiración más alta de la educación de posgrado: que la docencia y la investigación dejen de ser actividades separadas y se conviertan en un mismo movimiento. Con demasiada frecuencia, la formación doctoral se concibe como un trayecto solitario, en el que el estudiante avanza aislado hacia una tesis que pocos leerán. Frente a ese modelo, el seminario que dio origen a este libro apostó, por lo contrario: por el trabajo conjunto, por la discusión abierta, por la exposición temprana de las ideas al escrutinio de los pares y por la disciplina de convertir el pensamiento en texto publicable. El resultado está en sus manos.

En la Universidad Autónoma de Guadalajara hemos sostenido, desde nuestra fundación en 1935 y bajo el lema que nos define —Ciencia y Libertad—, que la universidad no solo transmite conocimiento, sino que lo produce; y que lo produce mejor cuando lo hace de manera colaborativa, haciendo confluir miradas distintas sobre problemas compartidos. La investigación en ciencias sociales, económicas y administrativas tiene en nuestra casa de estudios una vocación particular: la de no quedarse en la especulación abstracta, sino dialogar con la realidad de las organizaciones que sostienen la vida económica y social de nuestra región. Este volumen es una expresión concreta de esa convicción, y me honra presentarlo.

El campo del comportamiento organizacional vive hoy un momento de especial relevancia. Las transformaciones de los últimos años —la digitalización acelerada, la irrupción de la inteligencia artificial en los procesos de trabajo, la incorporación de nuevas generaciones con expectativas laborales distintas, la reconfiguración del vínculo entre la persona y la organización tras la pandemia— han puesto en cuestión muchas de las certezas con las que operaban las empresas. Fenómenos como la desvinculación silenciosa, la rotación creciente del talento joven o la tensión entre la motivación intrínseca y los incentivos materiales no son meras curiosidades académicas: son desafíos cotidianos para quien dirige cualquier organización, grande o pequeña, pública

o privada. Comprenderlos exige rigor teórico, evidencia empírica y sensibilidad hacia el contexto. Las tres cosas están presentes en este libro.

El lector encontrará en estas páginas seis estudios que abordan el comportamiento humano en el trabajo desde ángulos deliberadamente diversos. Hay aquí trabajo teórico-conceptual sobre el liderazgo y la seguridad psicológica en los equipos de proyecto, y modelado matemático formal sobre la relación entre incentivos y comportamiento innovador. Hay investigación cuantitativa con datos primarios sobre la cultura organizacional y la motivación en las pequeñas y medianas empresas, y sobre las expectativas de la generación que hoy se incorpora al mercado laboral. Hay análisis de grandes volúmenes de información digital para comprender la satisfacción laboral a partir de lo que los propios trabajadores expresan en plataformas abiertas. Y hay, finalmente, un diagnóstico de caso que culmina en una propuesta concreta de intervención organizacional. Esta diversidad metodológica no es dispersión: es la respuesta honesta a un objeto de estudio que, por su propia naturaleza, se resiste a una sola forma de mirarlo. El comportamiento organizacional habita en la intersección de la psicología, la economía, la sociología y la administración, y solo desde esa intersección puede comprenderse en toda su complejidad.

Quisiera destacar tres cualidades de este conjunto, porque me parecen las que le dan su valor distintivo.

La primera es su anclaje en el contexto iberoamericano y, particularmente, en el entorno organizacional mexicano. Buena parte de la literatura del campo proviene de realidades empresariales muy distintas de la nuestra, y su traslado mecánico a nuestro medio suele producir diagnósticos imprecisos y recomendaciones poco aplicables. Estos capítulos tienen el mérito de pensar desde nuestras propias organizaciones —las PYMES del interior del país, las empresas de servicios, los equipos de proyecto, el sector turístico, las nuevas generaciones de trabajadores—, generando evidencia situada que es a la vez más útil y más difícil de producir. Investigar el propio contexto, sin las muletas de los marcos importados, es un acto de madurez intelectual que esta obra ejerce con solvencia.

La segunda es la voluntad de articulación. A pesar de su diversidad temática y metodológica, los capítulos comparten un cuerpo común de teorías —las grandes contribuciones de Schein, Herzberg, Deci y Ryan, Edmondson, Meyer y Allen, Rousseau y otros autores fundamentales del campo— que actúa como hilo conductor a lo largo de todo el volumen. Esa columna teórica compartida, sintetizada en el glosario que cierra el libro, convierte a la obra en algo más que la suma de sus partes: la transforma en una conversación coherente, en la que cada capítulo dialoga con los demás aun cuando

aborde un objeto distinto. Pocas obras colectivas logran esa unidad sin sacrificar la voz propia de cada autor.

La tercera es la honestidad intelectual con que cada investigador reconoce los límites de su estudio y deja abiertas las preguntas que no alcanzó a responder. En un tiempo en el que abundan las afirmaciones categóricas y las soluciones presentadas como definitivas, resulta refrescante encontrar autores que distinguen con claridad entre lo que sus datos permiten concluir y lo que aún queda por explorar. Esa modestia no es debilidad: es, precisamente, una de las marcas más seguras de la madurez investigadora, y augura bien sobre el futuro académico de quienes firman estos capítulos.

No quisiera cerrar sin reconocer el trabajo de coordinación que hizo posible esta obra. Convertir el material disperso de un seminario en un volumen editorial sometido a los estándares del campo —con su revisión por pares, su homologación de formato, su cuidado de las referencias y su arquitectura de conjunto— exige una dedicación que rara vez se ve, pero sin la cual ningún libro colectivo llega a buen puerto. Mi reconocimiento, igualmente, al compromiso de los autores, investigadores en formación que aceptaron el reto exigente de exponer su trabajo al juicio público y de sostenerlo con el rigor que la disciplina demanda.

Y al lector, la invitación a recorrer estas páginas con la misma curiosidad con la que fueron escritas: como una conversación abierta sobre un tema que nos concierne a todos, porque todos, de un modo u otro, pasamos buena parte de nuestra vida dentro de organizaciones. Comprender mejor cómo nos comportamos en ellas es, en el fondo, comprender mejor una parte sustancial de nuestra propia experiencia humana.

Que este libro sea el primero de muchos.

Dr. Ángel Israel Muñoz Hernández Decano de la Unidad Académica de Ciencias
Sociales, Económicas y Administrativas Universidad Autónoma de Guadalajara
Guadalajara, Jalisco · 2026

Prólogo Decana del Centro de Formación, Desarrollo y Excelencia Directiva Coordinadora de Posgrados, Universidad Autónoma de Guadalajara

Dirigir el posgrado de una universidad significa, antes que cualquier otra cosa, custodiar una promesa: la de que quien dedica años de su vida a un programa de maestría o doctorado saldrá de él transformado, capaz de mirar su campo con una profundidad que antes no tenía y de aportar a la sociedad un conocimiento que antes no existía. Esa promesa se cumple de muchas maneras —en las aulas, en los laboratorios, en las tutorías, en las defensas de tesis—, pero pocas son tan visibles y tan duraderas como un libro. Por eso recibo con particular satisfacción la oportunidad de presentar esta obra, que es, en sí misma, la prueba tangible de que la promesa se ha cumplido.

Comportamiento Organizacional en Contextos Contemporáneos surge del trabajo de un seminario doctoral, y conserva en cada una de sus páginas la energía de ese origen. No es un manual escrito desde la distancia, sino un conjunto de investigaciones nacidas de la discusión, del ensayo y del error, del avance colectivo hacia preguntas que importan. Quienes hemos acompañado la formación de investigadores sabemos lo difícil que es llegar hasta aquí: convertir las inquietudes iniciales de un grupo de estudiantes en seis estudios coherentes, rigurosos y listos para someterse al juicio público no es tarea de unas semanas, sino el resultado de un proceso de maduración intelectual que este volumen documenta con honestidad.

Desde la Universidad Autónoma de Guadalajara entendemos el posgrado como el espacio donde la formación y la investigación se encuentran. Nuestra misión institucional —formar líderes que impacten positivamente a México y al mundo— no se realiza únicamente preparando profesionales competentes, sino formando personas capaces de generar conocimiento nuevo y de ponerlo al servicio de su entorno. Un libro como este es la expresión más clara de esa aspiración: aquí, los autores no son receptores pasivos de un saber establecido, sino productores de evidencia original sobre los problemas reales de las organizaciones de nuestro tiempo.

Y los problemas que abordan son, en efecto, los de nuestro tiempo. ¿Cómo se construye la confianza dentro de un equipo de trabajo sometido a presión? ¿Qué espera del empleo la generación que hoy se incorpora al mercado laboral, y por qué las estrategias tradicionales de retención ya no le resultan suficientes? ¿Cómo influye la cultura de una empresa en la motivación de quienes la sostienen día a día? ¿Qué nos dicen los propios trabajadores cuando hablan libremente de su experiencia en plataformas digitales? ¿Cómo diseñar incentivos que estimulen la innovación sin sofocar la motivación genuina? ¿De qué manera el clima laboral determina el compromiso del personal en un sector tan dependiente del trato humano como el turístico? Son preguntas que cualquier

directivo, en cualquier organización, reconocerá de inmediato como propias. La virtud de este libro es abordarlas con el rigor de la investigación académica sin perder de vista su relevancia práctica.

Quisiera subrayar un rasgo que, desde mi responsabilidad en la formación de posgrado, me parece especialmente valioso: la diversidad de caminos metodológicos que conviven en esta obra. Hay capítulos que construyen su argumento desde la teoría y el modelado formal, y capítulos que lo hacen desde el dato empírico y el análisis estadístico; los hay que estudian grandes volúmenes de información y los hay que se concentran en el diagnóstico minucioso de un solo caso. Esta pluralidad no es casual: refleja la convicción, que compartimos plenamente, de que un investigador en formación debe conocer y respetar la variedad de herramientas que su disciplina pone a su disposición, eligiendo en cada caso la más adecuada al problema que estudia. Aprender a investigar es, en buena medida, aprender a elegir el método correcto. Estos autores lo han aprendido bien.

No quiero dejar de reconocer el esfuerzo de coordinación que sostiene toda obra colectiva, y que casi siempre permanece invisible para el lector: la paciente labor de articular voces distintas, homologar criterios, cuidar la calidad de cada capítulo y dar al conjunto la unidad de un verdadero libro. Ese trabajo, sumado al compromiso de los autores y al respaldo de nuestra comunidad académica, es lo que hoy permite que estas páginas existan.

Cierro con una convicción y un deseo. La convicción es que la investigación en comportamiento organizacional, lejos de ser un lujo académico, resulta cada vez más indispensable para organizaciones que enfrentan transformaciones profundas en la manera de trabajar, de motivar y de retener a las personas. El deseo es que este libro encuentre lectores no solo en la academia, sino también en quienes dirigen organizaciones y toman decisiones que afectan, todos los días, la vida laboral de muchas personas. A unos y a otros los acompañará bien.

Felicito a los autores y a los coordinadores por este logro, y celebro que la Universidad Autónoma de Guadalajara siga siendo un espacio donde el posgrado produce, además de profesionales, conocimiento que perdura.

Dra. Karina Aguilar Moreno Decana del Centro de Formación, Desarrollo y Excelencia
Directiva, Universidad Autónoma de Guadalajara, Guadalajara, Jalisco · 2026

PRESENTACIÓN

Todo libro tiene una historia anterior a su primera página. La de este volumen comienza en un seminario doctoral. Entre el 6 de marzo y el 2 de mayo de 2026, en el marco del Doctorado en Administración de la Universidad Autónoma de Guadalajara, un grupo de investigadores en formación se reunió, sesión tras sesión, para estudiar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Lo que comenzó como un espacio de discusión teórica fue convirtiéndose, semana a semana, en algo más ambicioso: el compromiso compartido de transformar ese trabajo en una obra publicable, sometida a los mismos estándares con que se juzga la investigación del campo. El libro que el lector tiene en sus manos es el resultado de ese compromiso.

Quisimos, desde el principio, que el seminario no fuera un fin en sí mismo. La formación doctoral corre a veces el riesgo de agotarse en el aula: se discuten ideas valiosas, se redactan trabajos sólidos y, concluido el curso, todo ello queda archivado sin alcanzar a nadie más. Frente a ese desenlace, nos propusimos lo contrario. Pedimos a cada participante que eligiera un problema real, que lo investigara con rigor y que escribiera sobre él pensando en un lector externo. Acompañamos ese proceso con la convicción de que aprender a investigar y aprender a publicar son, en el fondo, la misma tarea: ambas exigen claridad, honestidad y la disciplina de exponer las propias ideas al juicio de los demás.

El propósito de esta obra es, por tanto, doble. Por un lado, es un propósito formativo: cada capítulo documenta el recorrido de un investigador que aprendió a delimitar un problema, a construir un marco teórico, a elegir un método y a defender sus hallazgos. Por otro, es un propósito editorial: el conjunto aspira a aportar evidencia útil sobre el comportamiento organizacional en el contexto iberoamericano, y particularmente en el mexicano, donde la literatura situada sigue siendo escasa. Creemos que ambos propósitos se refuerzan: la mejor manera de formar investigadores es involucrarlos en la producción de conocimiento que importa, y la mejor manera de producir conocimiento que importa es hacerlo con el cuidado que exige la formación rigurosa.

El libro reúne seis capítulos que, leídos en conjunto, ofrecen un recorrido deliberado. Abre con un estudio teórico-conceptual sobre el liderazgo del Project Manager y la seguridad psicológica en los equipos de proyecto, que establece buena parte del lenguaje conductual que recorrerá el resto de la obra. A partir de ahí, los capítulos avanzan hacia la evidencia empírica de creciente especificidad contextual: la relación entre cultura organizacional y motivación del personal en las pequeñas y medianas empresas; las expectativas laborales de la generación Z y su influencia en la retención del talento en el Área Metropolitana de Guadalajara; y un análisis de la satisfacción laboral construido a partir de lo que los propios trabajadores expresan en plataformas

digitales, mediante técnicas de minería de texto y modelado matemático. El quinto capítulo introduce una mirada formal —un modelo de incentivos y comportamiento innovador desde el esquema principal-agente— que tiende un puente entre la economía organizacional y la psicología del trabajo. La obra cierra con un diagnóstico de caso en un hotel boutique de Ajijic, Jalisco, que culmina en una propuesta concreta de intervención organizacional, devolviendo así el conocimiento al terreno de la práctica.

Esta diversidad de enfoques y métodos fue una decisión, no una casualidad. El comportamiento organizacional es un campo en la intersección de varias disciplinas, y quisimos que el libro reflejara esa riqueza en lugar de uniformarla. Para que la diversidad no se convirtiera en dispersión, los capítulos comparten un cuerpo común de teorías — las contribuciones fundamentales de Schein, Herzberg, Deci y Ryan, Edmondson, Meyer y Allen, Rousseau, Kahn y otros autores centrales del campo— que actúa como hilo conductor a lo largo de la obra y que el lector encontrará sintetizado en el glosario final. Esa columna teórica compartida permite que cada capítulo, aun abordando un objeto distinto, dialogue con los demás.

Cada uno de los capítulos fue sometido a un proceso de revisión interna que incluyó la evaluación de los coordinadores y la retroalimentación entre pares. Este proceso buscó elevar la calidad de los textos sin uniformar la voz de cada autor, en el entendido de que la formación investigadora se fortalece tanto al recibir crítica como al sostener las propias decisiones con argumentos. Agradecemos a los autores la apertura con que acogieron las observaciones y el rigor con que las atendieron.

Una obra como esta no se sostiene sin el respaldo de una comunidad institucional. Expresamos nuestro reconocimiento a la Universidad Autónoma de Guadalajara, casa de estudios que hizo posible este proyecto, y de manera particular al Doctorado en Administración, espacio del que nació el seminario que le dio origen. Agradecemos el respaldo del Decanato de la Unidad Académica de Ciencias Sociales, Económicas y Administrativas, así como de la Coordinación de Posgrados, cuyo acompañamiento dio a esta iniciativa el marco institucional que requería. Nuestra gratitud se extiende a quienes aceptaron prologar la obra, por sumar su voz y su autoridad a este esfuerzo colectivo, y a UAG Editorial, por su trabajo de dictamen, edición y producción. Finalmente, y sobre todo, agradecemos a los autores: investigadores en formación que aceptaron el reto exigente de convertir el trabajo de un curso en una contribución pública, y que lo sostuvieron con dedicación hasta el final.

Presentamos este libro con la satisfacción de quien ve cumplido un propósito y con la esperanza de quien aspira a que se repita. Si estas páginas resultan útiles a otros investigadores, a los estudiantes de posgrado que vienen detrás y a quienes dirigen organizaciones en nuestro entorno, el esfuerzo habrá valido plenamente la pena. Y si,

además, este volumen anima a otros seminarios a transformar su trabajo en obra publicada, habremos logrado algo que va más allá del libro mismo.

Los coordinadores.

INTRODUCCIÓN GENERAL

Pasamos buena parte de nuestra vida dentro de organizaciones. Trabajamos en ellas, dependemos de ellas, las dirigimos o somos dirigidos por ellas; en ellas encontramos sustento, identidad, frustración y, en el mejor de los casos, sentido. Comprender cómo se comportan las personas dentro de las organizaciones —y cómo las organizaciones, a su vez, moldean el comportamiento de quienes las integran— no es, por tanto, un asunto reservado a los especialistas. Es una de las claves para entender una parte sustancial de la experiencia humana contemporánea. De eso trata el comportamiento organizacional, y de eso trata este libro.

El campo no es nuevo. Desde que Elton Mayo y sus colaboradores descubrieron, hace casi un siglo, que la productividad de los trabajadores dependía de factores sociales y psicológicos que la administración científica había ignorado, el estudio del comportamiento humano en el trabajo ha acumulado un cuerpo teórico robusto: las teorías de la motivación, los modelos de liderazgo, los estudios sobre cultura, clima, compromiso y justicia organizacional. Lo que ha cambiado, y de manera acelerada en los últimos años, no es la pertinencia del campo, sino el paisaje sobre el que opera. Las organizaciones de hoy enfrentan condiciones que ninguna de las teorías clásicas anticipó del todo, y es precisamente en esa tensión entre los marcos heredados y las realidades emergentes donde este libro encuentra su razón de ser.

Un campo ante nuevas tensiones

Tres transformaciones, al menos, han reconfigurado el terreno del comportamiento organizacional en la última década. La primera es la digitalización del trabajo y, más recientemente, la irrupción de la inteligencia artificial en los procesos productivos y en la propia manera de gestionar a las personas. El trabajo ya no ocurre necesariamente en un lugar físico ni en un horario fijo; la huella digital de los trabajadores —lo que escriben, lo que evalúan, lo que comparten en plataformas abiertas— se ha vuelto una fuente de información sobre la experiencia laboral tan rica como inexplorada; y las herramientas analíticas permiten hoy estudiar el comportamiento organizacional con métodos que hace apenas unos años pertenecían a otras disciplinas.

La segunda transformación es generacional. La incorporación de la generación Z al mercado laboral ha puesto en cuestión supuestos profundamente arraigados sobre qué motiva a las personas, qué esperan de un empleo y qué las lleva a quedarse o a marcharse. Las estrategias de retención diseñadas para generaciones anteriores —centradas en la estabilidad y la compensación económica— resultan crecientemente insuficientes frente a cohortes que evalúan el trabajo desde criterios distintos: el

propósito, el desarrollo, la flexibilidad, la coherencia entre los valores personales y los organizacionales.

La tercera transformación es, en parte, consecuencia de las dos anteriores y, en parte, un fenómeno propio: la reconfiguración del vínculo entre la persona y la organización tras la pandemia. Conceptos como la desvinculación silenciosa —el *quiet quitting*— han pasado del comentario periodístico al objeto de estudio académico, porque nombran algo real: trabajadores que cumplen el mínimo de sus funciones mientras retiran su involucramiento emocional, una respuesta sutil pero extendida a la percepción de que el contrato implícito entre el empleado y la organización se ha roto. Detrás de ese fenómeno late una pregunta antigua que adquiere nueva urgencia: ¿qué deben las organizaciones a quienes las sostienen, y qué ocurre cuando esa reciprocidad se percibe quebrada?

Ninguna de estas tensiones tiene una respuesta sencilla, y ninguna puede abordarse desde una sola disciplina ni con un solo método. Por eso este libro reúne, deliberadamente, aproximaciones teóricas, empíricas y aplicadas, y por eso recorre el comportamiento humano en el trabajo desde ángulos diversos. La diversidad no es un defecto de la obra: es su correspondencia honesta con la complejidad de su objeto.

El talento y sus expectativas

Un primer eje atraviesa varios de los capítulos de este libro: la pregunta por el talento, por aquello que las personas esperan del trabajo y por las condiciones que las llevan a comprometerse con una organización o a distanciarse de ella.

El capítulo dedicado a las expectativas laborales de la generación Z aborda esta cuestión de frente. A partir de un estudio cuantitativo aplicado a jóvenes próximos a incorporarse al mercado laboral en el Área Metropolitana de Guadalajara, muestra que esta cohorte no jerarquiza sus aspiraciones de manera lineal ni responde a los incentivos tradicionales de la misma forma que las generaciones precedentes. Las dimensiones que más valora —el desarrollo profesional, las condiciones laborales dignas, el reconocimiento, la autenticidad— configuran una propuesta de valor que las estrategias de gestión centradas únicamente en la compensación económica o en la flexibilidad horaria difícilmente alcanzan a satisfacer. El capítulo articula así una cadena conceptual que recorre toda la obra: cuando las expectativas no se cumplen, sobreviene la desvinculación emocional, y tras ella, la rotación.

Esa misma cadena reaparece, desde otro ángulo, en el estudio sobre la satisfacción laboral en las grandes empresas de la región. Aquí la innovación metodológica es notable: en lugar de aplicar un cuestionario estructurado, los autores analizan miles de reseñas que los propios trabajadores publicaron voluntariamente en una plataforma

digital de empleo, y las procesan mediante técnicas de análisis de sentimientos y modelado matemático. El hallazgo es revelador y dialoga con la teoría clásica de Herzberg: la insatisfacción por una compensación percibida como injusta pesa más que la satisfacción que produce una buena compensación. Dicho de otro modo, los factores económicos operan con más fuerza para desmotivar que para motivar, lo que confirma —ahora con datos espontáneos y a gran escala— una intuición que el campo sostiene desde hace décadas.

El capítulo sobre el clima laboral y el compromiso organizacional en un hotel boutique de Ajijic completa este eje desde la escala opuesta: la del caso único, estudiado en profundidad. En un sector tan dependiente del trato humano como el turístico, donde cada interacción entre el empleado y el huésped es parte del producto, el estudio diagnostica una tensión reconocible: los colaboradores valoran positivamente su propia contribución, pero perciben con menor intensidad lo que reciben de la organización a cambio. Esa asimetría —que la teoría del intercambio social explica como una ruptura de la reciprocidad percibida— es exactamente el tipo de fractura que erosiona el compromiso y alimenta la rotación. El capítulo no se detiene en el diagnóstico: avanza hacia una propuesta de intervención concreta, devolviendo el conocimiento al terreno de la decisión organizacional.

La cultura, los incentivos y la motivación

Un segundo eje recorre la obra: la pregunta por aquello que, desde el interior de la organización, activa o inhibe el esfuerzo de las personas. Aquí conviven dos miradas que la literatura suele mantener separadas y que este libro pone en diálogo: la cultural y la económica.

El estudio sobre la cultura organizacional y la motivación del personal administrativo en las pequeñas y medianas empresas aborda la primera. A partir de un caso en una empresa de telecomunicaciones, documenta una paradoja iluminadora: la motivación del personal es más alta que la calidad de la cultura organizacional percibida, y sin embargo ambas variables están fuertemente asociadas. El hallazgo sugiere que existe una base motivacional interna sobre la que la organización puede construir, siempre que atienda las debilidades culturales —la baja formalización, la concentración de decisiones, la comunicación irregular— que de otro modo terminan por erosionar esa disposición. El capítulo recupera con solidez las contribuciones de Schein sobre los niveles de la cultura y de la teoría de la autodeterminación sobre las necesidades psicológicas básicas, mostrando que la cultura no es un ornamento del discurso institucional, sino una condición operativa que se traduce en eficiencia o en su ausencia.

El capítulo sobre incentivos y comportamiento innovador aborda la segunda mirada, la económica, con una herramienta poco frecuente en la literatura organizacional en español: el modelado matemático formal. Construido sobre el esquema principal-agente, el modelo demuestra que el esfuerzo innovador del trabajador crece con el diferencial de incentivos, pero bajo rendimientos decrecientes, lo que implica la existencia de un umbral más allá del cual los incentivos extrínsecos no solo dejan de funcionar, sino que pueden suprimir la motivación intrínseca que sostiene la innovación. La contribución del capítulo reside precisamente en tender un puente entre la economía de la agencia y la psicología de la motivación, mostrando que el problema del diseño de incentivos no se resuelve escalando las recompensas monetarias, sino calibrando con cuidado la combinación entre los factores higiénicos y los motivacionales que Herzberg distinguió hace más de medio siglo. Es, en cierto sentido, la formalización rigurosa de una de las intuiciones centrales del libro: que el dinero importa, pero no de la manera ni en la medida en que suele suponerse.

El liderazgo y la seguridad psicológica como condición habilitadora

Un tercer eje, más transversal que los anteriores, recorre la obra de principio a fin: la idea de que el comportamiento productivo, comprometido e innovador no surge en el vacío, sino que requiere de condiciones relacionales que alguien debe construir y sostener. Ese alguien es, casi siempre, quien ejerce el liderazgo.

El capítulo que abre el libro, dedicado al liderazgo del Project Manager y a la seguridad psicológica en los equipos de proyecto, establece este eje con claridad y proporciona buena parte del lenguaje conductual que recorrerá el resto de la obra. Mediante una revisión sistematizada de la literatura, muestra que el liderazgo en contextos de proyecto no puede reducirse a la competencia técnica: prácticas como la gestión constructiva del error, la escucha, la inclusión y la comunicación clara son las que construyen la seguridad psicológica, esa condición —tan estudiada por Edmondson— en la que las personas se atreven a proponer ideas, reconocer errores y pedir ayuda sin temor a consecuencias interpersonales negativas. Y cuando esa condición falta, el capítulo lo advierte, sobrevienen el aislamiento, el cumplimiento mínimo y la desvinculación silenciosa: los mismos fenómenos que los otros capítulos documentan desde sus respectivos ángulos.

Esta convergencia no es casual. Si se leen los seis capítulos en conjunto, emerge una tesis implícita que ninguno formula por separado, pero que todos sostienen: el compromiso, la motivación y la innovación de las personas dependen menos de los incentivos materiales que las organizaciones suelen privilegiar, y más de la calidad del vínculo —de cultura, de liderazgo, de reciprocidad percibida, de seguridad psicológica— que la organización es capaz de construir. Es una tesis que atraviesa el estudio del hotel y el de las PYMES, el de la generación Z y el de los incentivos a la innovación, el de las

reseñas digitales y el de los equipos de proyecto. Y es, quizá, la contribución más valiosa de este libro como conjunto.

Un marco teórico compartido

Para que la diversidad de temas y métodos no derivara en dispersión, los seis capítulos se sostienen sobre un cuerpo común de teorías que actuó como hilo conductor a lo largo del seminario y que el lector encontrará a lo largo de toda la obra. Las contribuciones de Schein sobre los niveles de la cultura organizacional; las de Herzberg sobre los factores higiénicos y motivacionales; la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan; el concepto de seguridad psicológica de Edmondson; los tres componentes del compromiso de Meyer y Allen; el contrato psicológico de Rousseau; la noción de engagement y desvinculación de Kahn que sustenta el estudio contemporáneo del *quiet quitting*; y las teorías de la equidad, la justicia organizacional y el intercambio social que explican la dinámica de la reciprocidad. Estas teorías, sintetizadas en el glosario que cierra el volumen, permiten que cada capítulo dialogue con los demás aun cuando aborde un objeto distinto, y ofrecen al lector un mapa conceptual para recorrer la obra con una mirada integrada.

Sobre la organización del libro y su lectura

El libro está organizado siguiendo una lógica de creciente especificidad contextual. Abre con el capítulo teórico-conceptual sobre liderazgo y seguridad psicológica, que instala el marco; avanza hacia los estudios empíricos —la cultura en las PYMES, las expectativas de la generación Z, la satisfacción laboral en las grandes empresas—; introduce, en su quinto capítulo, el modelo formal sobre incentivos e innovación; y cierra con la propuesta de intervención aplicada en el hotel boutique de Ajijic, devolviendo el conocimiento al terreno de la práctica. Cada capítulo puede leerse de manera independiente, según el interés del lector, pero todos comparten el marco teórico que da unidad al conjunto.

Este libro está dirigido, en primer lugar, a la comunidad académica del comportamiento organizacional y de la administración: a los investigadores, a los profesores y, muy especialmente, a los estudiantes de posgrado que encontrarán en estas páginas tanto resultados sustantivos como ejemplos del oficio de investigar. Pero aspira también a alcanzar a un segundo público: a quienes dirigen organizaciones y toman, cada día, decisiones que afectan la vida laboral de muchas personas. Para unos y para otros, el libro ofrece algo más que respuestas: ofrece preguntas bien planteadas sobre problemas reales, que es, al final, lo que la investigación rigurosa puede aportar a la práctica.

Invitamos, pues, a recorrer estas páginas. El comportamiento de las personas dentro de las organizaciones seguirá cambiando con el tiempo, como ha cambiado siempre; pero

la necesidad de comprenderlo, lejos de disminuir, no hace sino crecer. A ese esfuerzo de comprensión quiere contribuir este libro.

Marco teórico compartido

Los seis capítulos del libro dialogan, en distinta medida, con un cuerpo común de teorías que sostuvieron la conversación del seminario doctoral. La síntesis breve aparece en el glosario al final del volumen; aquí solo se enuncian los autores y las nociones que servirán de hilo conductor:

Schein (1990, 2010) — tres niveles de cultura organizacional.

Meyer & Allen (1991) — tres componentes del compromiso organizacional.

Deci & Ryan (2000) — teoría de la Autodeterminación.

Herzberg (1959, 1966) — teoría de los dos factores.

Edmondson (1999, 2019) — seguridad psicológica.

Rousseau (1989, 1995) — contrato psicológico.

Adams (1963) — teoría de la equidad.

Taleb (2012) — antifragilidad.

Senge (1990) — organizaciones que aprenden.

Mintzberg (1983) — poder y política organizacional.

Colquitt (2001) — justicia organizacional.

Kahn (1990) — engagement / desvinculación.

ÍNDICE

Prólogo del Decano de la Unidad Académica de Ciencias Sociales, Económicas y Administrativas Universidad Autónoma de Guadalajara	3
Prólogo Decana del Centro de Formación, Desarrollo y Excelencia Directiva Coordinadora de Posgrados, Universidad Autónoma de Guadalajara.....	6
PRESENTACIÓN	8
INTRODUCCIÓN GENERAL.....	11
CAPÍTULO 1	19
LIDERAZGO DEL PROJECT MANAGER Y SEGURIDAD PSICOLÓGICA EN EQUIPOS DE PROYECTO	19
CAPÍTULO 2	42
CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN PYMES MEXICANAS	42
CAPÍTULO 3	63
EXPECTATIVAS LABORALES DE LA GENERACIÓN Z Y SU INFLUENCIA EN LA RETENCIÓN DE TALENTO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE GUADALAJARA.....	63
CAPÍTULO 4	91
FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS GRANDES DEL ÁREA METROPOLITANA DE GUADALAJARA: UN ANÁLISIS DE RESEÑAS DIGITALES MEDIANTE MODELADO MATEMÁTICO (2016–2025).....	91
CAPÍTULO 5	119
INCENTIVOS ORGANIZACIONALES Y COMPORTAMIENTO INNOVADOR: UN MODELO DE ANÁLISIS DESDE EL ESQUEMA PRINCIPAL-AGENTE.....	119
CAPÍTULO 6	151
CLIMA LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UN HOTEL BOUTIQUE DE AJIJIC, JALISCO: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	151
CAPÍTULO 7	171
MODELO DE ANÁLISIS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA STARTUPS UNIVERSITARIAS	171

GLOSARIO DEL MARCO TEÓRICO COMPARTIDO	193
SOBRE LOS COORDINADORES	195
SOBRE LOS AUTORES	198

CAPÍTULO 1

LIDERAZGO DEL PROJECT MANAGER Y SEGURIDAD PSICOLÓGICA EN EQUIPOS DE PROYECTO

Víctor Manuel Tovar Romero

Doctorado en Administración, Universidad Autónoma de Guadalajara

ORCID: 0009-0006-3751-8112 · Correo institucional: victor.tovar@edu.uag.mx

Resumen

Los equipos de trabajo de proyecto se desempeñan en ambientes de alta necesidad de coordinación, presión de entregables, interdependencia y lo más relevante, la dimensión de interacción humana del liderazgo del Project Manager (PM). En este contexto, el capítulo analiza la literatura especializada existente que permita comprender la relación entre el liderazgo del PM y la seguridad psicológica en equipos de proyecto. El objetivo fue identificar teorías, enfoques y prácticas aplicadas que determinen la dirección de equipos más efectivos, abiertos y confiables. Metodológicamente, se desarrolló una revisión sistematizada de literatura con enfoque teórico-conceptual, cualitativo y exploratorio-analítico, soportada con un análisis documental de artículos científicos indexados. Los hallazgos muestran que el liderazgo del PM no debe comprenderse únicamente desde una ejecución técnica, debido a que prácticas como la gestión del error, la escucha, la inclusión, la comunicación clara, inciden en la construcción de seguridad psicológica. A la par, esta condición favorece el aprendizaje colectivo, la coordinación y la gestión oportuna de riesgos. De manera contraintuitiva, su ausencia puede propiciar el aislamiento conductual, mínimo cumplimiento, desvinculación e incluso mayor intención de salida, fenómenos muy cercanos al “quiet quitting” (desvinculación laboral silenciosa) y a la rotación de personal. Como contribución, el capítulo delimita la conexión entre liderazgo en proyectos y comportamiento organizacional para proponer un marco conceptual útil tanto para la teoría como para la práctica del Project Management.

Palabras clave:

Liderazgo del Project Manager, seguridad psicológica, equipos de proyecto, comportamiento organizacional en equipos, desempeño del proyecto.

1. Introducción

Las organizaciones contemporáneas utilizan cada vez más el trabajo por proyectos para responder a entornos complejos, cambiantes y orientados a resultados. En este contexto, los equipos de proyecto se desempeñan bajo presión por tiempos, recursos y objetivos, y requieren de una coordinación permanente entre personas con funciones y conocimientos distintos. Por ello, la dirección del proyecto no utiliza solo herramientas de gestión, sino también la capacidad del Project Manager para integrar esfuerzos, mantener la colaboración y facilitar la adaptación del equipo (Project Management Institute [PMI], 2021; Müller & Turner, 2010; Turner & Müller, 2005).

Desde la perspectiva del Comportamiento Organizacional (CO), esta realidad vuelve especialmente relevante el estudio de los procesos humanos que sostienen el funcionamiento de los equipos de proyecto. Entre ellos destaca la seguridad psicológica, entendida como la disposición de las personas para expresar ideas, plantear dudas, reconocer errores y pedir apoyo sin temor a consecuencias interpersonales negativas. Su relevancia radica en que ayuda a explicar por qué algunos equipos aprenden, se coordinan y responden mejor que otros ante la incertidumbre y el error (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017).

La importancia del tema también se explica debido a que la literatura sobre dirección de proyectos ha reconocido con mayor claridad el peso del liderazgo del PM en el éxito del proyecto, mientras que la literatura sobre seguridad psicológica ha mostrado que la apertura, el respeto y la confianza favorecen aprendizaje, participación y efectividad colectiva. Sin embargo, ambos campos aún requieren una articulación más explícita que haga sus aportes más útiles para la práctica del proyecto (Turner & Müller, 2005; Newman et al., 2017; Rehan et al., 2024).

A partir de esta base, el capítulo desarrolla primero el marco teórico sobre liderazgo del Project Manager, seguridad psicológica, equipos de proyecto y su relación desde el Comportamiento Organizacional. Después presenta la metodología de revisión sistematizada y análisis documental, seguida de la síntesis de hallazgos, su interpretación y la propuesta de un marco conceptual orientado a la práctica del Project Management. Finalmente, se exponen las conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación. En este marco, el objetivo del capítulo es analizar la literatura sobre liderazgo del Project Manager y seguridad psicológica para identificar teorías, enfoques y prácticas aplicadas que orienten la conducción de equipos de proyecto más abiertos, confiables y efectivos (Edmondson & Bransby, 2023; PMI, 2021; Rehan et al., 2024).

2. Planteamiento del problema

Las organizaciones contemporáneas recurren cada vez más al trabajo por proyectos para responder a entornos dinámicos, complejos y cambiantes. En este marco, el

capítulo no se limita a un sector económico específico, sino al ámbito transversal de los equipos de proyecto donde el Project Manager ejerce funciones de liderazgo, coordinación y conducción del trabajo. Desde esta perspectiva funcional y profesional, se analiza cómo su liderazgo, apoyado en buenas prácticas de dirección de proyectos, puede favorecer condiciones de colaboración, adaptación y seguridad psicológica en equipos que requieren participar, aprender y expresar ideas sin temor interpersonal al error (Müller & Turner, 2010; Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; PMI, 2021; Turner & Müller, 2005).

Aunque la dirección de proyectos ha privilegiado variables técnicas como alcance, tiempo, costo y riesgos, los equipos de proyecto también dependen de la calidad de sus interacciones, la comunicación y la coordinación relacional. En este contexto, el Project Manager no solo administra procesos, sino que ejerce un liderazgo capaz de incidir en la confianza, la apertura y la dinámica colaborativa del equipo. Por ello, el fenómeno organizacional de interés se ubica en la influencia del liderazgo del PM sobre las condiciones relacionales que permiten o inhiben la seguridad psicológica en equipos de proyecto, especialmente en contextos orientados por principios y buenas prácticas de gestión (Edmondson, 1999; Project Management Institute, 2013; PMI, 2021; Turner & Müller, 2005).

El comportamiento organizacional central de esta investigación es la seguridad psicológica en equipos de proyecto, entendida como la disposición de sus integrantes para expresar ideas, plantear dudas, reconocer errores, solicitar apoyo y participar con apertura, sin temor a consecuencias interpersonales negativas. Este comportamiento se observa en prácticas como el uso de la voz, la participación activa, la apertura al aprendizaje y el tratamiento constructivo del error, las cuales pueden ser favorecidas o limitadas por el estilo de liderazgo del Project Manager y por la calidad del clima relacional que promueve en el equipo (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; Turner & Müller, 2005).

La presencia o ausencia de seguridad psicológica repercute en procesos críticos para los equipos de proyecto, como la comunicación, la coordinación del trabajo, el aprendizaje colectivo y la gestión oportuna de riesgos. Cuando esta condición se debilita, se inhiben conductas esenciales para colaborar, hablar con apertura, aprender del error y responder de manera adaptativa ante la incertidumbre. En consecuencia, la seguridad psicológica no constituye solo una condición relacional deseable, sino un factor con implicaciones concretas para la efectividad del equipo, la ejecución del proyecto y el desempeño organizacional asociado (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017).

En la práctica organizacional, el fortalecimiento del desempeño de los proyectos se ha apoyado principalmente en metodologías, procesos estandarizados y capacitación

técnica. No obstante, PMI ha subrayado que el éxito del proyecto también depende de habilidades relacionales como la comunicación, el liderazgo y la colaboración, lo que refleja una comprensión más integral del trabajo por proyectos. Sin embargo, el análisis específico de la seguridad psicológica en equipos de proyecto y del papel del Project Manager como facilitador de esta condición sigue siendo menos visible que en otros contextos de equipos de trabajo, particularmente en la literatura que articula Comportamiento Organizacional y Administración de Proyectos en español (Project Management Institute [PMI], 2024; Dzandu, 2023; Papadonikolaki, 2025; Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017).

Ante este panorama, la investigación se orienta por la siguiente pregunta: ¿Qué aporta la literatura sobre liderazgo del Project Manager y seguridad psicológica para orientar prácticas de conducción de equipos de proyecto más abiertos, confiables y efectivos? En correspondencia, el objetivo del capítulo es analizar la literatura sobre liderazgo del Project Manager y seguridad psicológica para identificar teorías, enfoques y prácticas aplicadas que orienten la conducción de equipos de proyecto más abiertos al aprendizaje, confiables y efectivos, considerando su contribución al impacto organizacional de los proyectos (Edmondson & Lei, 2014; PMI, 2021; Turner & Müller, 2005).

El capítulo es relevante para el campo del Comportamiento Organizacional porque examina un comportamiento humano observable: la seguridad psicológica en equipos de proyecto. Su aporte académico radica en integrar esta perspectiva con la Administración de Proyectos, al analizar cómo el liderazgo del Project Manager puede favorecer condiciones de apertura, confianza, aprendizaje y colaboración. Desde una perspectiva práctica, el estudio ofrece una guía conceptual para comprender la conducción de equipos de proyecto más efectivos en entornos marcados por incertidumbre, presión por resultados y necesidad de adaptación continua, superando una lógica exclusivamente técnica de gestión (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Project Management Institute [PMI], 2013, 2024).

2.1 Contexto organizacional

Este capítulo adopta una perspectiva transversal sobre los equipos de proyecto en organizaciones donde el Project Manager ejerce funciones de liderazgo, coordinación y conducción del trabajo. Desde este enfoque, su actuación se vincula con la entrega de valor, la colaboración y la adaptación al contexto, conforme a marcos de buenas prácticas en dirección de proyectos. No obstante, el papel del Project Manager como facilitador de seguridad psicológica sigue siendo menos visible que en otros equipos de trabajo, por lo que resulta necesario comprender cómo su liderazgo puede favorecer

entornos de apertura, confianza y aprendizaje colectivo dentro de los proyectos (Müller & Turner, 2010; Project Management Institute [PMI], 2021; Turner & Müller, 2005; Dzandu, 2023; Papadonikolaki, 2025).

2.2 Problema de investigación

Dentro de este escenario, los equipos de proyecto suelen operar bajo interdependencia, presión por resultados, colaboración interdisciplinaria e incertidumbre, condiciones que vuelven especialmente relevante la dimensión humana del liderazgo. Aunque el *Project Manager* articula objetivos, coordina al equipo, se comunica con *stakeholders* y conduce el trabajo colaborativo, todavía hace falta comprender con mayor claridad cómo su liderazgo, junto con la aplicación de buenas prácticas de dirección de proyectos, contribuye a construir seguridad psicológica en el equipo. Esta condición resulta central porque permite que las personas participen, aprendan y expresen ideas sin temor interpersonal al error, aspecto decisivo para el funcionamiento de equipos que trabajan en contextos exigentes y cambiantes (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; PMI, 2021).

2.3 Pregunta de investigación

¿De qué manera el liderazgo del Project Manager incide en la construcción de seguridad psicológica en los equipos de proyecto?

Preguntas secundarias:

¿Qué prácticas de liderazgo del Project Manager favorecen la seguridad psicológica en equipos de proyecto?

¿Cuáles son las implicaciones de la seguridad psicológica para el comportamiento organizacional en equipos de proyecto?

2.4 Objetivo general

Analizar de qué manera el liderazgo del Project Manager influye en la construcción de seguridad psicológica en los equipos de proyecto.

2.5 Objetivos específicos

1. Identificar los principales elementos conceptuales del liderazgo del PM y de la seguridad psicológica en equipos de proyecto.
2. Examinar las prácticas de liderazgo que pueden favorecer o limitar la seguridad psicológica en equipos de proyecto.

3. Proponer un marco conceptual que relacione liderazgo del PM, seguridad psicológica e implicaciones para el comportamiento organizacional

2.6 Justificación

El estudio se justifica porque permite articular dos campos que, aunque relevantes para la práctica organizacional, todavía dialogan de forma limitada en el contexto de proyectos: el liderazgo del *Project Manager* y la seguridad psicológica. En el plano académico, esta integración amplía la comprensión del trabajo por proyectos desde el Comportamiento Organizacional; en el plano práctico, ofrece una base conceptual útil para fortalecer apertura, confianza, aprendizaje y coordinación en los equipos. En términos contextuales, su pertinencia radica en que los proyectos actuales exigen líderes capaces de sostener no solo la ejecución técnica, sino también condiciones relacionales que favorezcan una colaboración más abierta y efectiva (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Project Management Institute [PMI], 2024).

3. Marco teórico

El marco teórico que a continuación se presenta, surge de un concepto central: el trabajo por proyectos no puede explicarse únicamente desde la lógica técnica de alcance, tiempo, costo y riesgo, porque su ejecución depende también de procesos humanos que sostienen la coordinación, el aprendizaje y la respuesta ante la incertidumbre. En ese sentido, las teorías de liderazgo, seguridad psicológica y efectividad de equipos ofrecen una base pertinente para comprender cómo el Project Manager influye en la dinámica relacional del equipo y cómo esa dinámica repercute en los resultados del proyecto. Esta perspectiva coincide con la evolución reciente de la dirección de proyectos, que reconoce la importancia del liderazgo y de la entrega de valor, y con la literatura de Comportamiento Organizacional, que destaca el papel de los procesos grupales en el desempeño colectivo (Hackman, 2002; Project Management Institute [PMI], 2021; Turner & Müller, 2005).

3.1 Liderazgo del Project Manager

Desde la perspectiva del Comportamiento Organizacional, el liderazgo del Project Manager puede entenderse como la capacidad de influir en la coordinación del trabajo, orientar los esfuerzos del equipo y sostener condiciones relacionales que favorezcan el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Esta comprensión rebasa una visión limitada al control técnico, pues la literatura en dirección de proyectos ha mostrado que el papel del PM incluye comunicación, integración de esfuerzos, conducción interpersonal y adaptación al contexto del proyecto. En ese sentido, el liderazgo del PM no solo se vincula con la supervisión de tareas, sino con la manera en que se configura la interacción del equipo en entornos de alta exigencia (Keegan & Den Hartog, 2004; Turner & Müller, 2005; Müller & Turner, 2010).

Uno de los enfoques más útiles para explicar esta función es el liderazgo transformacional. Bass y Avolio sostienen que este estilo se expresa en dimensiones como la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, las cuales resultan particularmente valiosas cuando el trabajo exige compromiso, aprendizaje y coordinación. En el contexto de proyectos, diversos estudios han mostrado que el liderazgo del PM se relaciona con resultados como el trabajo y construcción de equipos, y el éxito del proyecto, especialmente cuando el líder promueve relaciones colaborativas y moviliza al equipo más allá del cumplimiento mecánico de tareas (Bass & Avolio, 1994; Yang et al., 2011; Aga et al., 2016).

La evidencia también sugiere que no existe un único perfil de liderazgo efectivo para todos los proyectos. Müller y Turner muestran que distintas combinaciones de competencias intelectuales, gerenciales y emocionales pueden resultar más adecuadas según el tipo, complejidad y contexto del proyecto. En forma consistente, revisiones recientes enfatizan que las prácticas conductuales más valoradas en los PMs incluyen la comunicación, la construcción de relaciones, la colaboración y la sensibilidad interpersonal. Esto refuerza la idea de que el liderazgo del PM debe analizarse como un fenómeno organizacional de naturaleza técnica y humana a la vez (Müller & Turner, 2007, 2010; Rehan et al., 2024).

3.2 Seguridad psicológica

La seguridad psicológica constituye el segundo eje central del capítulo y se entiende como la creencia compartida de que el equipo es un espacio seguro para asumir riesgos interpersonales. En términos prácticos, esta condición permite que las personas expresen ideas, formulen preguntas, reconozcan errores, pidan apoyo y participen con apertura sin temor a consecuencias interpersonales negativas. La propuesta seminal de Edmondson mostró que esta condición favorece conductas de aprendizaje en equipo, particularmente en contextos donde el trabajo exige intercambio de información, ajuste continuo y manejo del error (Edmondson, 1999).

La investigación posterior ha consolidado este constructo y ha mostrado que la seguridad psicológica no equivale a comodidad ni a ausencia de exigencia, sino a una reducción del riesgo interpersonal que permite contribuir con mayor libertad a una tarea compartida. Edmondson y Lei destacan que su valor reside en facilitar fenómenos como la voz, el trabajo en equipo, el aprendizaje en equipo y el aprendizaje organizacional. En la misma línea, revisiones sistemáticas y metaanálisis han confirmado que se trata de un constructo distinto de otros estados positivos del trabajo, y que sus efectos se observan tanto en el plano individual como en el grupal y organizacional (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017).

La literatura más reciente confirma además que la seguridad psicológica ha alcanzado una madurez teórica importante. Edmondson y Bransby identifican cuatro grandes temas que dominan el campo contemporáneo: desempeño, aprendizaje, experiencia de trabajo y liderazgo. Esta evolución vuelve especialmente pertinente su uso en este capítulo, ya que permite interpretar la seguridad psicológica no solo como una condición interpersonal, sino como una variable explicativa clave para comprender cómo los equipos enfrentan la incertidumbre, aprenden y sostienen su efectividad (Edmondson & Bransby, 2023).

3.3 Equipos de proyecto

Los equipos de proyecto se distinguen por su temporalidad, su orientación a objetivos específicos, la interdependencia de sus tareas y la presión constante por resultados. Estas características hacen que su funcionamiento dependa no solo de la asignación formal de tareas, sino también de la calidad de la coordinación, la comunicación y la capacidad de ajuste entre sus integrantes. Por ello, los equipos de proyecto constituyen un contexto particularmente sensible a la calidad del liderazgo y a la existencia de condiciones que faciliten la participación abierta del equipo (Yang et al., 2011; Aga et al., 2016; Project Management Institute [PMI], 2021).

Desde una perspectiva más amplia de efectividad de equipos, Kozlowski e Ilgen sostienen que el desempeño colectivo depende de procesos cognitivos, motivacionales, afectivos y conductuales que permitan al equipo alinear sus recursos con las demandas del entorno. Esta perspectiva resulta especialmente útil para el estudio de equipos de proyecto, porque permite entender que su efectividad no se explica solo por competencias individuales o por herramientas de gestión, sino por la manera en que el equipo coordina información, responde a problemas emergentes y aprende durante la ejecución del trabajo (Kozlowski & Ilgen, 2006).

En esa lógica, los equipos de proyecto pueden entenderse como espacios donde la dirección del PM, las dinámicas relacionales y la apertura para aprender del error inciden directamente en su funcionamiento. Esto ayuda a justificar por qué un capítulo sobre liderazgo del PM y seguridad psicológica tiene sentido dentro del Comportamiento Organizacional: ambos elementos ayudan a explicar cómo se organiza, se adapta y aprende el equipo en condiciones de presión e incertidumbre (Turner & Müller, 2005; Kozlowski & Ilgen, 2006; Rehan et al., 2024).

3.4 Comportamiento organizacional en equipos

Desde el Comportamiento Organizacional, los equipos no son solo unidades de ejecución, sino espacios donde se producen procesos relacionales y conductuales que afectan su desempeño. Entre estos procesos destacan la comunicación abierta, la coordinación del trabajo, el manejo del error, el aprendizaje colectivo y la adaptación.

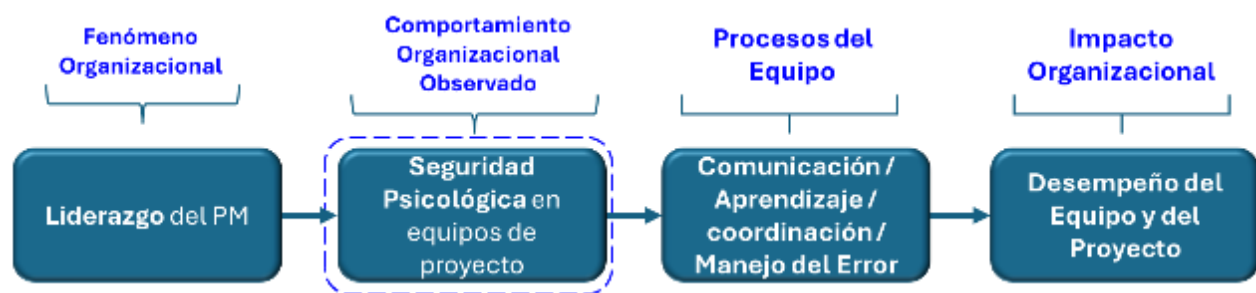
Estudiar equipos desde esta perspectiva implica reconocer que la efectividad no depende únicamente de estructuras o procedimientos, sino también de cómo las personas interactúan, comparten información y responden ante situaciones de riesgo o incertidumbre (Edmondson, 1999; Kozlowski & Ilgen, 2006).

En este marco, la seguridad psicológica ocupa un lugar central porque actúa como una condición que habilita conductas necesarias para el funcionamiento efectivo del equipo. Cuando las personas se sienten seguras para hablar, pedir ayuda, advertir riesgos o reconocer errores, el equipo incrementa su capacidad de aprendizaje y respuesta. Cuando esa condición se debilita, tienden a inhibirse conductas esenciales para la colaboración y la mejora. La literatura muestra que esta lógica se observa en diferentes entornos organizacionales y que la seguridad psicológica se relaciona consistentemente con aprendizaje, participación, desempeño y conductas de ciudadanía (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; Edmondson & Bransby, 2023).

Además, la seguridad psicológica no surge en el vacío. Carmeli y Gittell muestran que las relaciones de alta calidad, expresadas en metas compartidas, conocimiento compartido y respeto mutuo, favorecen la seguridad psicológica y, por esta vía, el aprendizaje a partir de fallas. Esta evidencia resulta especialmente valiosa para este capítulo porque permite conectar el comportamiento organizacional del equipo con la dimensión relacional que el liderazgo del PM puede favorecer o limitar en la práctica cotidiana (Carmeli & Gittell, 2009).

La Figura 1 sintetiza la interrelación entre las variables del estudio que orienta el capítulo.

Figura 1. Marco teórico preliminar, interrelación entre variables



Nota: Elaboración propia con base en el análisis de interrelación de las variables en estudio.

3.5 Relación entre las variables

En la Figura 1, Marco teórico preliminar: interrelación entre variables sintetiza la lógica del capítulo. En ella se distingue que el liderazgo del *Project Manager* se ubica como fenómeno organizacional antecedente, la seguridad psicológica como comportamiento organizacional observado y el impacto organizacional como expresión de procesos y resultados del equipo de proyecto. Esta interrelación muestra que el liderazgo del PM incide no solo en la ejecución formal del trabajo, sino también en las condiciones relacionales que favorecen una participación más abierta y efectiva (Turner & Müller, 2005; Edmondson & Lei, 2014; Rehan et al., 2024).

La literatura sobre liderazgo en proyectos muestra que el PM influye en el trabajo en equipo, la integración del equipo y el éxito del proyecto, en especial cuando despliega prácticas de comunicación, colaboración y construcción de relaciones. En simultáneo, la literatura sobre seguridad psicológica señala que las personas participan, aprenden y expresan ideas con mayor apertura cuando perciben un entorno seguro para asumir riesgos interpersonales. En conjunto, ambos campos permiten sostener que el liderazgo del PM puede contribuir a la seguridad psicológica al modelar la interacción, la coordinación y la respuesta al error dentro del equipo (Yang et al., 2011; Aga et al., 2016; Nembhard & Edmondson, 2006).

Por su parte, la seguridad psicológica se proyecta sobre el impacto organizacional al favorecer procesos como la comunicación abierta, el aprendizaje colectivo, la coordinación del trabajo, la gestión oportuna de riesgos y la innovación cotidiana. En equipos de proyecto, estos procesos adquieren especial relevancia porque la temporalidad, la presión por resultados y la interdependencia elevan el costo de ocultar dudas, errores o desacuerdos. Por ello, la seguridad psicológica puede entenderse como un mecanismo relacional que conecta la práctica de liderazgo del PM con la efectividad del equipo y con la ejecución del proyecto (Edmondson, 1999; Kozlowski & Ilgen, 2006; Frazier et al., 2017).

En contraposición a ello, la revisión describe que esta relación todavía requiere una integración más explícita en la literatura de proyectos. Existen contribuciones sobre liderazgo del Project Manager y suficiente evidencia referente a seguridad psicológica en distintos contextos organizacionales, pero aún son limitados los trabajos que integran ambas perspectivas para ofrecer una guía teórico-práctica dirigida específicamente a equipos de proyecto. En esa brecha se sitúa este capítulo, al proponer una lectura integrada entre liderazgo, comportamiento organizacional e impacto en el trabajo colectivo (Newman et al., 2017; Edmondson & Bransby, 2023; Turner & Müller, 2005).

En tanto que la Figura 1 despliega la interrelación teórica entre las variables del estudio, el Anexo I presenta el análisis matricial de los dieciséis artículos que fundamentan la articulación.

4. Metodología

4.1 Tipo de estudio y enfoque

El presente capítulo se desarrolló desde un enfoque teórico-conceptual, cualitativo y exploratorio-analítico, adecuado para examinar fenómenos organizacionales cuya comprensión exige integrar teoría, evidencia previa y relaciones conceptuales más que contrastar hipótesis con datos primarios. Esta orientación metodológica permitió analizar de manera crítica la literatura especializada sobre liderazgo del Project Manager y seguridad psicológica, con el propósito de construir una explicación argumentada y útil para el campo del Comportamiento Organizacional y para la práctica del Project Management (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018; Snyder, 2019).

En consistencia con lo anterior, el estudio se condujo como una revisión sistematizada de literatura apoyada en análisis documental, debido a que este diseño permite identificar, seleccionar, organizar e interpretar investigaciones relevantes para construir un marco conceptual integrador. Esta elección metodológica resultó pertinente porque el interés del capítulo se centró en recuperar hallazgos, teorías y prácticas reportadas por la literatura para comprender la relación entre liderazgo del PM y seguridad psicológica en equipos de proyecto, y no en levantar información empírica directa de una organización específica (Grant & Booth, 2009; Torraco, 2016).

4.2 Contexto y participantes

El contexto de análisis correspondió a organizaciones contemporáneas que operan mediante proyectos, en las cuales el Project Manager desempeña funciones de liderazgo y coordinación en entornos caracterizados por interdependencia, presión por resultados, incertidumbre y necesidad constante de adaptación. Debido al carácter teórico del capítulo, dicho contexto se abordó desde una perspectiva transversal, sin restringirse a un solo sector económico o región, con el fin de recuperar evidencia aplicable a distintos tipos de organizaciones que trabajan por proyectos (Project Management Institute [PMI], 2021; Turner & Müller, 2005).

En este sentido, la unidad de análisis no fueron personas ni organizaciones particulares, sino un corpus documental integrado por artículos científicos especializados. El corpus final quedó conformado por dieciséis estudios seleccionados por su pertinencia temática, calidad académica y contribución directa a las variables del capítulo: liderazgo del Project Manager, seguridad psicológica, equipos de proyecto y efectividad del trabajo colectivo. Esta decisión permitió combinar literatura seminal y estudios actualizados, favoreciendo una visión teórica fundamentada y, al mismo tiempo, sensible al desarrollo reciente del campo (Edmondson & Lei, 2014; Rehan et al., 2024).

4.3 Instrumento o técnica de recolección

La técnica de recolección fue la revisión sistematizada de literatura, entendida como un procedimiento explícito de búsqueda, selección y organización de estudios relevantes para responder la pregunta de investigación. La búsqueda se orientó a recuperar literatura científica relacionada con tres ejes principales: liderazgo del *Project Manager*, seguridad psicológica y equipos de proyecto / efectividad de equipos. Para ello, se utilizaron descriptores en inglés debido al predominio de literatura indexada internacional sobre el tema, entre ellos *project manager leadership*, *project leadership*, *transformational leadership*, *psychological safety*, *team learning*, *team effectiveness* y *project success* (Page et al., 2021; Xiao & Watson, 2019).

Los criterios de inclusión consideraron artículos arbitrados e indexados, con relación directa con las variables del estudio, así como textos seminales indispensables para fundamentar conceptualmente los constructos y trabajos recientes que actualizaran la discusión. Se excluyeron documentos duplicados, textos sin arbitraje académico, publicaciones sin pertinencia clara respecto al problema del capítulo y estudios alejados del foco de liderazgo del PM, seguridad psicológica y dinámica de equipos. Esta lógica permitió conformar un corpus acotado pero suficiente para realizar una síntesis analítica consistente y conceptualmente bien delimitada (Grant & Booth, 2009; Snyder, 2019).

4.4 Procedimiento de análisis

El análisis de la literatura se realizó mediante una síntesis analítica con codificación temática, orientada a identificar categorías conceptuales, patrones recurrentes, convergencias, tensiones y vacíos en la investigación revisada. Para ello, cada artículo fue examinado mediante una matriz de extracción que incluyó autor y año, referencia APA 7, variable o constructo, objetivo, teoría o enfoque, contexto, método, hallazgos principales, aportación al estudio y relación con la tríada del capítulo. Este procedimiento permitió pasar de la revisión descriptiva de textos a una integración argumentada de hallazgos relevantes (Bowen, 2009; Miles et al., 2014).

Las categorías de análisis se definieron en función de la arquitectura conceptual del estudio: liderazgo del *Project Manager*, seguridad psicológica, equipos de proyecto, comportamiento organizacional en equipos y relación entre variables. A partir de estas categorías se organizó la interpretación de la literatura y se construyó el marco conceptual propuesto, integrando el liderazgo del PM como fenómeno organizacional, la seguridad psicológica como comportamiento organizacional observado y el impacto organizacional como expresión de procesos como aprendizaje colectivo, coordinación, innovación y gestión de riesgos. De esta forma, el análisis permitió integrar teoría y evidencia en una explicación coherente y útil para la comprensión del problema estudiado (Edmondson, 1999; Kozlowski & Ilgen, 2006).

Para asegurar la trazabilidad del análisis, la matriz integrada de revisión se muestra en el Anexo I. Dada la dimensión de su contenido, se desarrolló en dos partes: en la parte 1 se integran estudios enfocados en liderazgo del *Project Manager* y equipos de proyecto, y en la parte 2 integra estudios de seguridad psicológica, comportamiento organizacional en equipos y sus efectos organizacionales. Lo anterior, permite visualizar con facilidad la evidencia documental que fundamentó la síntesis temática y el diseño del marco conceptual del capítulo.

5. Resultados y diagnóstico

5.1 Hallazgos principales

La revisión de la literatura mostró, en primer lugar, que el liderazgo del *Project Manager* no puede entenderse solo como una función técnica asociada a control, seguimiento y cumplimiento. Los estudios revisados coinciden en que el PM también influye en la forma en que el equipo se coordina, se comunica y enfrenta situaciones de presión, lo que amplía su papel hacia una dimensión claramente relacional. En este sentido, la literatura en dirección de proyectos reconoce que las prácticas de liderazgo del PM se vinculan con el trabajo en equipo, la integración del equipo y el éxito del proyecto (Turner & Müller, 2005; Müller & Turner, 2010; Rehan et al., 2024).

En segundo lugar, la literatura puso de manifiesto que la seguridad psicológica constituye una condición central para el funcionamiento efectivo de los equipos. Cuando las personas perciben que pueden expresar ideas, plantear dudas, reconocer errores y pedir apoyo sin temor interpersonal, se fortalecen conductas de aprendizaje, participación y voz. Este hallazgo aparece con consistencia en estudios seminales, revisiones y metaanálisis, lo que le da solidez conceptual y empírica al constructo dentro del Comportamiento Organizacional (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017).

En tercer lugar, los estudios revisados sugieren que la relación entre liderazgo y seguridad psicológica se explica por mecanismos relacionales del equipo. La inclusividad del líder, la calidad de las relaciones, el respeto mutuo, la construcción de equipos y la apertura a la participación aparecen como condiciones que favorecen entornos más seguros para hablar, aprender y mejorar. En consecuencia, el liderazgo del PM adquiere relevancia no solo por su influencia sobre resultados del proyecto, sino por su capacidad para configurar un contexto interpersonal que facilite la seguridad psicológica (Nemhard & Edmondson, 2006; Carmeli & Gittell, 2009; Aga et al., 2016).

Finalmente, la revisión permitió identificar una brecha clara: aunque la literatura sobre liderazgo en proyectos y la literatura sobre seguridad psicológica han crecido de manera importante, todavía es limitada su integración explícita en el contexto de equipos de proyecto. Existen aportes importantes sobre liderazgo del PM y abundante evidencia

sobre seguridad psicológica, pero aún hace falta traducir esa convergencia en orientaciones conceptuales y prácticas dirigidas específicamente a la conducción de equipos de proyecto. En esa brecha se ubica la aportación de este capítulo (Newman et al., 2017; Edmondson & Bransby, 2023; Rehan et al., 2024).

La síntesis de los estudios analizados a detalle, se muestran en el Anexo I, en el que se expone la matriz de análisis del corpus documental.

5.2 Análisis e interpretación desde el Comportamiento organizacional

Desde la perspectiva del Comportamiento Organizacional, estos hallazgos permiten interpretar al liderazgo del Project Manager como un fenómeno que incide en la experiencia relacional del equipo y no solo en la estructura formal del trabajo. La evidencia sugiere que la forma en que el PM escucha comunica, coordina y responde al error influye en la percepción de apertura o riesgo interpersonal dentro del grupo. Por ello, la seguridad psicológica puede entenderse como una expresión observable de cómo el liderazgo afecta la dinámica cotidiana del equipo (Bass & Avolio, 1994; Edmondson, 1999; Nembhard & Edmondson, 2006).

Esta interpretación también permite comprender que la seguridad psicológica funciona como un mecanismo que articula liderazgo y efectividad colectiva. Cuando el equipo percibe un entorno seguro para hablar, advertir riesgos y aprender del error, se fortalecen procesos como la comunicación abierta, la coordinación, el aprendizaje colectivo y la capacidad de adaptación. En equipos de proyecto, donde la interdependencia y la temporalidad elevan la necesidad de respuesta rápida y colaboración, esta función resulta especialmente importante (Hackman, 2002; Kozlowski & Ilgen, 2006; Frazier et al., 2017).

Asimismo, La ausencia de seguridad psicológica puede favorecer formas de retraimiento conductual en el equipo, expresadas en cumplimiento mínimo, baja iniciativa y menor participación. Desde el contrato psicológico, esta respuesta puede surgir cuando el liderazgo no ofrece apertura, respeto ni reconocimiento, debilitando el vínculo relacional con el proyecto. En ese sentido, ciertas manifestaciones asociadas al “quiet quitting” (desvinculación laboral silenciosa), pueden entenderse como una consecuencia de contextos que inhiben la voz y el aprendizaje colectivo (Kahn, 1990; Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995).

En conjunto, el análisis confirma que el trabajo por proyectos no se explica de manera suficiente desde una lógica exclusivamente técnica. La literatura revisada muestra que la efectividad del equipo también depende de condiciones conductuales y relacionales que el liderazgo del PM puede favorecer o limitar. En ese sentido, el capítulo aporta al Comportamiento Organizacional al explicar cómo una práctica de liderazgo situada en el contexto de proyectos contribuye a un comportamiento colectivo observable y, a partir

de ello, a resultados organizacionales relevantes (Turner & Müller, 2005; Edmondson & Lei, 2014; Edmondson & Bransby, 2023).

6. Marco conceptual propuesto

6.1 Fundamento de la propuesta

La propuesta de este capítulo parte de un hallazgo consistente en la literatura: el liderazgo del Project Manager influye en la calidad de la interacción del equipo, mientras que la seguridad psicológica favorece aprendizaje, participación, coordinación y respuesta ante la incertidumbre. A partir de esta convergencia, se propone un marco conceptual que ubica al liderazgo del PM como antecedente organizacional de la seguridad psicológica en equipos de proyecto. Esta relación se sustenta en la idea de que ciertas prácticas de liderazgo contribuyen a crear condiciones de apertura, respeto y confianza que reducen el riesgo interpersonal en el trabajo colectivo (Carmeli & Gittell, 2009; Edmondson & Lei, 2014; Rehan et al., 2024).

La lógica de la propuesta se apoya también en la literatura de liderazgo transformacional y en la investigación sobre equipos efectivos. Cuando el líder comunica con claridad, escucha activamente, integra perspectivas y responde al error con una lógica de aprendizaje, aumenta la probabilidad de que el equipo participe con mayor apertura y compromiso. De este modo, la propuesta no presenta al liderazgo y a la seguridad psicológica como elementos aislados, sino como fenómenos vinculados por prácticas relacionales concretas que afectan el funcionamiento del equipo (Bass & Avolio, 1994; Hackman, 2002; Aga et al., 2016).

6.2 Modelo de relación liderazgo-seguridad psicológica

El modelo conceptual propuesto se expresa de la siguiente manera: Liderazgo del Project Manager > Seguridad psicológica > Impacto organizacional. En esta relación, el liderazgo del PM constituye el fenómeno organizacional antecedente; la seguridad psicológica representa el comportamiento organizacional observado; y el impacto organizacional se refleja en procesos y resultados como aprendizaje colectivo, innovación cotidiana, coordinación, gestión de riesgos y desempeño del equipo de proyecto. Esta secuencia sintetiza de forma parsimoniosa la lógica construida a partir de la literatura revisada (Edmondson, 1999; Kozlowski & Ilgen, 2006; Frazier et al., 2017).

De manera específica, el modelo plantea que el PM contribuye a la seguridad psicológica al desplegar prácticas de gestión del error, escucha activa, comunicación clara, inclusión de perspectivas diversas y retroalimentación respetuosa. Con esto aumenta la probabilidad de que el equipo perciba un entorno seguro para hablar, aprender, advertir riesgos y solicitar apoyo. A partir de esto, se fortalecen procesos colectivos que inciden

directamente en el desempeño del proyecto (Nembhard & Edmondson, 2006; Carmeli & Gittell, 2009; Edmondson & Bransby, 2023).

Cuando el Project Manager no construye seguridad psicológica, el equipo puede mantenerse activo, pero limitar su involucramiento a un cumplimiento básico. Esto reduce la iniciativa, empobrece la comunicación y desalienta la advertencia oportuna de riesgos. Por ello, fortalecer apertura, escucha y manejo respetuoso del error también ayuda a prevenir dinámicas de desapego que deterioran el trabajo del proyecto y aumentan la intención de salida (Edmondson, 1999; Nembhard & Edmondson, 2006; Rousseau, 1995).

6.3 Implicaciones para la práctica del Project Management

En la práctica del Project Management, el modelo sugiere que el liderazgo del PM debe incorporar una dimensión de interrelaciones enfocada a construir apertura y confianza en el equipo. Esto implica ubicar los problemas como asuntos compartidos, invitar a expresar dudas y discrepancias, reconocer el valor de las contribuciones del equipo y responder al error con una lógica de aprendizaje y mejora. Estas acciones permiten desplazar la dirección del proyecto de un enfoque técnico hacia una perspectiva más humana y efectiva (Nembhard & Edmondson, 2006; Aga et al., 2016; Rehan et al., 2024).

En términos operativos, estas implicaciones pueden traducirse en rutinas simples pero consistentes: reuniones breves donde se normalice hablar de obstáculos, espacios de retroalimentación donde se valoren distintas perspectivas y prácticas de seguimiento que distinguen entre responsabilidad y castigo. Así, el PM fortalece no solo la ejecución del proyecto, sino también la capacidad del equipo para aprender, adaptarse y responder de manera oportuna ante la incertidumbre. Esta orientación amplía el marco tradicional de gestión al integrar una dimensión de Comportamiento Organizacional con valor directo para la práctica profesional (PMI, 2021; Edmondson & Bransby, 2023; Rehan et al., 2024).

Conclusiones

La revisión realizada permitió concluir que la literatura especializada aporta bases suficientes para sostener que el liderazgo del Project Manager puede contribuir de manera relevante a la construcción de seguridad psicológica en equipos de proyecto. Esta contribución no se explica solo por estilos generales de liderazgo, sino por prácticas concretas de comunicación, inclusión, coordinación y manejo del error que influyen en la calidad de la interacción del equipo. En consecuencia, el problema abordado y la pregunta de investigación encuentran respuesta en una convergencia teórica clara entre liderazgo en proyectos y seguridad psicológica (Turner & Müller, 2005; Edmondson & Lei, 2014; Rehan et al., 2024).

Los hallazgos principales muestran, primero, que el liderazgo del PM debe entenderse como un fenómeno organizacional con dimensión técnica y relacional. Segundo, que la seguridad psicológica constituye un comportamiento organizacional central para explicar participación, aprendizaje y apertura en equipos de proyecto. Tercero, que las prácticas inclusivas, respetuosas y orientadas al aprendizaje favorecen condiciones relacionales que fortalecen la efectividad colectiva. En conjunto, estos hallazgos permiten comprender mejor cómo el trabajo por proyectos depende también de procesos humanos y no solo de herramientas o procedimientos (Edmondson, 1999; Carmeli & Gittel, 2009; Frazier et al., 2017).

La contribución del capítulo al campo del Comportamiento Organizacional radica en relacionar un fenómeno propio del contexto de proyectos con un comportamiento observable del equipo y con sus efectos sobre el desempeño colectivo. Esta integración permite ampliar la comprensión de la dirección de proyectos más allá de una visión procedimental y mostrar que la seguridad psicológica es un mecanismo relevante para explicar cómo los equipos aprenden, se coordinan y enfrentan la incertidumbre. Al mismo tiempo, el capítulo aporta una base conceptual útil para que el Project Manager incorpore prácticas de liderazgo con mayor sentido relacional y aplicado (Hackman, 2002; Edmondson & Bransby, 2023; PMI, 2021).

El estudio presenta, sin embargo, algunas limitaciones. Al tratarse de una revisión sistematizada de literatura con análisis documental, sus conclusiones no provienen de evidencia empírica primaria levantada en una organización específica. Además, el corpus revisado, aunque suficiente para fundamentar el análisis, privilegia literatura indexada y mayoritariamente anglosajona, lo que puede dejar fuera matices sectoriales o regionales relevantes. Estas limitaciones no restan valor a la propuesta, pero sí acotan su alcance y justifican la necesidad de estudios empíricos posteriores (Grant & Booth, 2009; Snyder, 2019; Xiao & Watson, 2019).

En consecuencia, futuras investigaciones pueden profundizar en esta relación mediante estudios de campo, diseños longitudinales y análisis multinivel en equipos de proyecto de distintos sectores. También resulta pertinente examinar qué prácticas de liderazgo son más efectivas según el tipo de proyecto, la complejidad, la virtualidad o la composición interdisciplinaria del equipo. Con ello, sería posible avanzar desde la integración teórica aquí desarrollada hacia una validación empírica más fina de los mecanismos mediante los cuales el Project Manager construye entornos más abiertos, confiables y efectivos (Müller & Turner, 2007, 2010; Newman et al., 2017; Edmondson & Bransby, 2023).

Asimismo, otra línea futura de investigación consiste en analizar si la ausencia de seguridad psicológica en equipos de proyecto favorece conductas de retiro asociadas con cumplimiento mínimo, desapego y menor iniciativa. También conviene examinar su

posible relación con el contrato psicológico y con la intención de permanencia del personal. Esto permitiría comprender mejor si ciertas prácticas del PM inciden no solo en el aprendizaje del equipo, sino también en la rotación de personal (Kahn, 1990; Morrison & Robinson, 1997; Edmondson & Lei, 2014).

Referencias

- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806–818. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Keegan, A. E., & Den Hartog, D. N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: A comparative study of the leadership styles of project managers and line

- managers. *International Journal of Project Management*, 22(8), 609–617. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.05.005>
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). *When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops*. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <https://doi.org/10.2307/259230>
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.01.001>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Project Management Institute. (2013). *Project Management Institute 103 Annual Report*. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/about/annual-reports/pmi-annual-report-consolidated-financials-2013.pdf?v=dac03206-aded-43a0-87cf-98ea050138cc>

- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2024). Maximizing project success. Project Management Institute.
- Rehan, A., Thorpe, D., & Heravi, A. (2024). Project manager's leadership behavioural practices: A systematic literature review. *Asia Pacific Management Review*, 29(2), 165–178. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.12.005>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258–267. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.006>

Anexo I

Tabla 11. Marco teórico

Matriz analítica del marco teórico: revisión y síntesis 16 artículos - Parte 1-

No	Autor / Año	Artículo / Referencia	Variable / Objetivo	Teoría / enfoque	Sector / Contexto	Metodología	Hallazgos principales	Contribución a la investigación	Ubicación en Marco Teórico
1	Keegan y Den Hartog (2004)	Keegan, A. E., & Den Hartog, D. N. (2004). <i>Transformational leadership in a project-based environment: A comparative study of the leadership styles of project managers and line managers</i> . <i>International Journal of Project Management</i> , 22 (8), 609–617.	Liderazgo transformacional / Comparar la relación entre liderazgo transformacional y resultados como motivación, compromiso y estrés en personas que reportan a gerentes de proyecto o de línea.	Liderazgo transformacional	Organizaciones basadas en proyectos	Estudio empírico comparativo	Los <i>project managers</i> no son percibidos como transformacionales, pero el efecto de su liderazgo sobre motivación, compromiso y estrés tiende a ser más débil que el de los gerentes de línea.	Aporta evidencia de que el liderazgo del PM si importa, pero opera bajo condiciones organizacionales distintas a la jerarquía funcional.	Fenómeno organizacional. Muy útil en 3.1 Liderazgo del Project Manager y como antecedente de 3.5 Relación entre variables.
2	Turner y Müller (2005)	Turner, J. R., & Müller, R. (2005). <i>The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review</i> . <i>Project Management Journal</i> , 36(2), 49–61.	Liderazgo del PM, estilo de liderazgo, éxito del proyecto / Revisar si el liderazgo y la competencia del PM son factores de éxito en proyectos y si distintos perfiles son adecuados para distintos tipos de proyecto.	Revisión de teorías de liderazgo, competencia y éxito del proyecto	Dirección de proyectos	Revisión de literatura	La literatura de éxito del proyecto suele separar al PM como factor crítico, a pesar de que la literatura general de liderazgo muestra su relevancia.	Justifica el problema de investigación y la necesidad de integrar liderazgo del PM con variables de CO.	Fenómeno organizacional y brecha de conocimiento. Base directa para 3.1 y 3.5.
3	Müller y Turner (2007)	Müller, R., & Turner, J. R. (2007). <i>Matching the project manager's leadership style to project type</i> . <i>International Journal of Project Management</i> , 25 (1), 21–32.	Estilo de liderazgo del PM, tipo de proyecto, éxito del proyecto / Analizar cómo interactúan el estilo de liderazgo del PM y el tipo de proyecto en su impacto sobre el éxito.	Escuela de competencias, inteligencia emocional y contingencia	Proyectos de distinto tipo	Cuestionario web con validación cualitativa por entrevistas	Diferentes estilos de liderazgo se asocian con mejores resultados en distintos tipos de proyecto.	Refuerza la idea de que no existe un único liderazgo efectivo; el contexto del proyecto importa.	Fenómeno organizacional. Muy útil en 3.1 y para definir la relación en 3.5.
4	Müller y Turner (2010)	Müller, R., & Turner, R. (2010). <i>Leadership competency profiles of successful project managers</i> . <i>International Journal of Project Management</i> , 28 (5), 437–448.	Competencias de liderazgo del PM / Identificar perfiles de competencias de liderazgo en PMs exitosos según el tipo de proyecto.	Escuela de competencias; IQ, MQ y EQ	Proyectos de distinta aplicación, complejidad e importancia	Cuestionario global con LDQ	En PMs exitosos destacan pensamiento crítico e importantes subdimensiones emocionales como influencia, motivación y minuciosidad; otras cambian según el tipo de proyecto.	Aporta una base sólida para tratar al liderazgo del PM como fenómeno organizacional con componentes conductuales y emocionales, no solo técnicos.	Fenómeno organizacional. Básico para 3.1 Liderazgo del Project Manager.
5	Yang, Huang y Wu (2011)	Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (2011). <i>The association among project manager's leadership style, teamwork and project success</i> . <i>International Journal of Project Management</i> , 29 (3), 258–267.	Liderazgo del PM, trabajo en equipo, éxito del proyecto	Liderazgo transformacional/transaccional y trabajo en equipo	Industria de la construcción en Taiwán	Encuesta por cuestionario	El liderazgo mejora las relaciones entre miembros del equipo; el trabajo en equipo influye significativamente en el desempeño; el tipo de proyecto modera esa relación.	Contribuye a enlazar liderazgo del PM con procesos colectivos como comunicación, colaboración y cohesión.	Fenómeno, procesos del equipo e impacto. Útil en 3.3, 3.4 y 3.5.
6	Aga, Noorderhaven y Vallejo (2016)	Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). <i>Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building</i> . <i>International Journal of Project Management</i> , 34 (5), 806–818.	Liderazgo transformacional, <i>team-building</i> , éxito del proyecto / Explicar el mecanismo mediante el cual el liderazgo transformacional del PM influye en el éxito del proyecto.	Liderazgo transformacional y procesos de equipo	Proyectos de desarrollo en ONG de Etiopía	Encuesta de campo	El <i>team-building</i> media parcialmente la relación entre liderazgo transformacional y éxito del proyecto.	Valioso para el estudio, muestra que el liderazgo no impacta de forma directa solamente, sino a través de procesos de equipo.	Relación entre variables. Útil para 3.5 y para fortalecer la lógica del impacto organizacional.
7	Drouin, Müller y Saulran (2018)	Drouin, N., Müller, R., & Sankaran, S. (2018). <i>Balancing vertical and horizontal leadership in projects: Empirical studies from Australia, Canada, Norway and Sweden</i> . <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 11 (4), 986–1004.	Liderazgo vertical y horizontal; liderazgo balanceado / Identificar cómo se distribuye el liderazgo entre líder vertical y líderes horizontales en proyectos y qué decisiones asume cada nivel.	Teoría de liderazgo balanceado; realismo crítico	Caso de proyectos en Australia, Canadá, Noruega y Suecia	Estudios de caso cualitativos	El liderazgo puede desplazarse del PM a miembros del equipo según la situación, con predominio de decisiones técnicas o cotidianas en el liderazgo horizontal.	Amplia la comprensión del liderazgo en proyectos como proceso dinámico y compartido.	Fenómeno organizacional y equipos de proyecto. Aporta a 3.1 y 3.3, aunque es más complementario que central.
8	Rehan, Thorpe y Heravi (2024)	Rehan, A., Thorpe, D., & Heravi, A. (2024). <i>Project manager's leadership behavioural practices: A systematic literature review</i> . <i>Asia Pacific Management Review</i> , 29(2), 165–178.	Prácticas conductuales de liderazgo del PM / Sintetizar las prácticas conductuales de liderazgo del PM y su relación con el éxito del proyecto.	Revisión sistemática de literatura sobre prácticas conductuales	Proyectos, principalmente de construcción	Revisión sistemática	Las prácticas más valoradas son relacionales y orientadas a las personas, especialmente comunicación efectiva, colaboración y construcción de relaciones.	Aporta actualización y evidencia reciente para traducir la literatura en orientaciones prácticas para el PM.	Fenómeno organizacional y justificación aplicada. Muy útil en 3.1 y 3.5.

Nota: Elaboración propia, con análisis de literatura de las variables del constructo, esta matriz se desglosa en dos partes por tamaño del contenido. En la parte 1, incluye estudios de liderazgo del Project Manager y equipos de proyecto.

Tabla 11. Continuación

Matriz analítica del marco teórico: revisión y síntesis 16 artículos - Parte 2-

No	Autor / Año	Artículo / Referencia	Variable / Objetivo	Teoría / enfoque	Sector / Contexto	Metodología	Hallazgos principales	Contribución a la investigación	Ubicación en Marco Teórico
9	Edmondson (1999)	Edmondson, A. C. (1999). <i>Psychological safety and learning behavior in work teams</i> . <i>Administrative Science Quarterly</i> , 44 (2), 350–383.	Seguridad psicológica: aprendizaje en equipos / Introducir y probar el constructo de seguridad psicológica y su relación con aprendizaje y desempeño en equipos de trabajo.	Seguridad psicológica; aprendizaje en equipos	Equipos de trabajo organizacionales	Estudio de campo multimétodo	La seguridad psicológica favorece conductas de aprendizaje como pedir ayuda, compartir información, hablar de errores y buscar retroalimentación; el aprendizaje media su relación con el desempeño.	Es la base seminal de comportamiento organizacional central.	Comportamiento organizacional observado e impacto organizacional. Fundamental para 3.2, 3.4 y 3.5.
10	Nembhard y Edmondson (2006)	Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). <i>Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams</i> . <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 27 (7), 941–966.	Inclusividad del líder, estatus profesional, seguridad psicológica, mejora / Analizar cómo la inclusividad del líder y el estatus profesional influyen en la seguridad psicológica y en los esfuerzos de mejora.	Liderazgo inclusivo y seguridad psicológica	Equipos de salud interdisciplinarios	Encuesta en 23 unidades neonatales	La inclusividad del líder predice seguridad psicológica y modera los efectos del estatus; a su vez, la seguridad psicológica favorece el trabajo de mejora.	Es clave para justificar que ciertas conductas del líder pueden crear condiciones de seguridad psicológica.	Relación entre liderazgo y seguridad psicológica. Muy útil en 3.2 y, sobre todo, en 3.5.
11	Carmeli y Gittell (2009)	Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). <i>High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations</i> . <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 30 (6), 709–729.	Relaciones de alta calidad, seguridad psicológica, aprendizaje del fracaso / Analizar cómo las relaciones de alta calidad favorecen la seguridad psicológica y, a través de ella, el aprendizaje a partir de fallas.	Relaciones de alta calidad y coordinación relacional	Organizaciones de trabajo	Dos estudios de encuesta	La seguridad psicológica media la relación entre metas compartidas, conocimiento compartido y respeto mutuo, y la capacidad de aprender de las fallas.	Muy útil para sostener que la seguridad psicológica no surge de forma aislada, sino de una base relacional concreta. También ayuda a conectar liderazgo, clima relacional y aprendizaje colectivo.	Comportamiento organizacional observado e impacto organizacional. Útil para 3.2 Seguridad psicológica, 3.4 CO en equipos y 3.5 Relación entre variables.
12	Kozlowski e Ilgen (2006)	Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). <i>Enhancing the effectiveness of work groups and teams</i> . <i>Psychological Science in the Public Interest</i> , 7(3), 77–124.	Efectividad de equipos, procesos de equipo, estados emergentes / Sintetizar el conocimiento acumulado sobre qué hace efectivos a los grupos y equipos de trabajo y qué intervenciones permiten fortalecerlos.	Efectividad de equipos; enfoque dinámico multinivel	Equipos de trabajo en organizaciones	Revisión integradora de más de 50 años de investigación	La efectividad del equipo depende de procesos cognitivos, motivacionales, afectivos y conductuales, así como de intervenciones que alineen dichos procesos con las demandas del entorno.	Aporta base para explicar por qué variables relacionales y conductuales del equipo importan para su desempeño. Ayuda a justificar el paso de seguridad psicológica a aprendizaje, coordinación y efectividad.	Impacto organizacional y equipos de proyecto. Fundamental para 3.3 Equipos de proyecto y 3.4 Comportamiento organizacional en equipos.
13	Edmondson y Lei (2014)	Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). <i>Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct</i> . <i>Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior</i> , 1, 23–43.	Seguridad psicológica	Revisión teórica y empírica multinivel	Individuos, grupos y organizaciones	Revisión de literatura	La seguridad psicológica facilita la voz, el trabajo en equipo, el aprendizaje en equipo y el aprendizaje organizacional; además, su importancia ha crecido por la interdependencia y la complejidad del trabajo actual.	Referencia de consolidación obligada para el marco, organiza el constructo, sus antecedentes, sus efectos y su agenda futura.	Comportamiento organizacional observado. Central para 3.2 Seguridad psicológica y como apoyo fuerte en 3.5 Relación entre variables.
14	Frazier et al. (2017)	Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Preeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). <i>Psychological safety: A meta-analytic review and extension</i> . <i>Personnel Psychology</i> , 70(1), 113–165.	Seguridad psicológica: antecedentes y resultados / Realizar un meta-análisis integral sobre los antecedentes, resultados y condiciones de validez de la seguridad psicológica.	Meta-análisis del nomológico network de seguridad psicológica	Múltiples contextos laborales y niveles de análisis	Meta-análisis con 136 muestras independientes	La seguridad psicológica se relaciona de manera consistente con desempeño, ciudadanía organizacional, aprendizaje y conductas de participación; además, tiene valor incremental frente a otros constructos relacionados.	Aporta evidencia importante y comparativa para sostener que la seguridad psicológica tiene efectos reales y medibles sobre resultados del trabajo.	Comportamiento organizacional observado e impacto organizacional. Fundamento para 3.2 y 3.4, y muy valioso para 3.5.
15	Newman, Donohue y Eva (2017)	Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). <i>Psychological safety: A systematic review of the literature</i> . <i>Human Resource Management Review</i> , 27(3), 521–535.	Seguridad psicológica: antecedentes, resultados y moderadores / Revisar sistemáticamente la evidencia sobre antecedentes, resultados y moderadores de la seguridad psicológica en distintos niveles de análisis.	Revisión sistemática de literatura	Múltiples entornos organizacionales	Revisión sistemática	La evidencia confirma efectos positivos sobre aprendizaje, desempeño y comunicación abierta, pero también muestra vacíos teóricos, metodológicos y multinivel que requieren mayor investigación.	Contribuye a identificar la brecha y a argumentar por qué se necesita integrar mejor seguridad psicológica con liderazgo del PM y equipos de proyecto.	Brecha de conocimiento y comportamiento organizacional observado. Útil para 3.2 y, sobre todo, 3.5.
16	Edmondson y Bransby (2023)	Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). <i>Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature</i> . <i>Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior</i> , 10, 55–78.	Seguridad psicológica: temas dominantes y madurez del campo / Revisar la literatura contemporánea sobre seguridad psicológica y sintetizar lo aprendido en años recientes.	Revisión de literatura contemporánea	Investigación organizacional reciente	Revisión sistemática de estudios publicados entre 2013 y 2021	Identifica cuatro grandes temas: desempeño y ejecución, aprendizaje, experiencia de trabajo y liderazgo. Concluye que la seguridad psicológica se ha consolidado como teoría madura y especialmente relevante en entornos complejos e interdependientes.	Aporta actualización teórica y muestra que liderazgo y seguridad psicológica son ya un campo consolidado, aunque todavía susceptible de traducción práctica en contextos de proyectos.	Comportamiento organizacional observado, impacto organizacional y relación entre variables. Muy útil para cerrar 3.2 y fortalecer 3.5.

Nota: Elaboración propia, con análisis de literatura de las variables del constructo, esta matriz se desglosa en dos partes por tamaño del contenido. En la parte 2 incluye estudios de seguridad psicológica, comportamiento organizacional y efectividad de equipos.

CAPÍTULO 2

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN PYMES MEXICANAS

Juana Elena Pulido Oliver

Doctorado en Administración, Universidad Autónoma de Guadalajara

ORCID: 0009-0008-2658-7926 · Correo institucional: juana.pulido@edu.uag.mx

Resumen

El presente capítulo analiza la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral del personal administrativo de una empresa del sector telecomunicaciones en Tamaulipas, México. El estudio se inscribe en el campo del Comportamiento Organizacional y parte de un problema recurrente en las PYMES: la persistencia de esquemas de trabajo con baja formalización, donde la concentración de decisiones, la ausencia de procedimientos escritos y la comunicación interna poco estructurada pueden debilitar gradualmente el compromiso y la disposición al esfuerzo sostenido del personal. El objetivo general consiste en analizar cómo la cultura organizacional incide en la motivación laboral del personal administrativo. Metodológicamente, se desarrolló un estudio cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional, de carácter exploratorio y con diseño de caso, apoyado en un instrumento Likert de 39 ítems aplicado a 29 colaboradores activos. El marco teórico articula los aportes de Schein (1990, 2010), Cameron y Quinn (2011), Herzberg et al. (1959), Herzberg (1968) y la Teoría de la Autodeterminación de Ryan y Deci (2000). Los resultados del caso muestran una brecha entre la cultura organizacional percibida (3.63/5.00) y la motivación laboral (4.06/5.00), junto con una asociación positiva significativa entre ambas variables ($r = 0.70$, $p < 0.001$). En conjunto, los hallazgos sugieren que, aun cuando persisten debilidades culturales relevantes, existe una base motivacional interna que la organización puede fortalecer mediante intervenciones orientadas a la formalización, el reconocimiento y la participación.

Palabras clave: cultura organizacional, motivación laboral, personal administrativo, PYMES mexicanas, comportamiento organizacional, telecomunicaciones.

1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas constituyen una parte sustantiva del entramado productivo mexicano; sin embargo, su permanencia no depende exclusivamente de las condiciones del mercado. En gran medida, también descansa en la capacidad de cada organización para ordenar su trabajo interno, coordinar a su personal y sostener prácticas suficientemente estables para operar con eficacia. Los datos del INEGI (2021) resultan elocuentes: entre mayo de 2019 y julio de 2021 cerraron cerca de 1.6 millones de establecimientos en México, con una esperanza de vida promedio de 7.8 años por negocio. Esa fragilidad no puede leerse solo como un efecto económico externo; también remite a dificultades internas para consolidar formas de organización sostenibles.

Desde el Comportamiento Organizacional, la cultura no puede entenderse como un elemento ornamental del discurso institucional. Se trata, más bien, del sistema de significados compartidos que orienta lo que las personas hacen, la manera en que lo hacen y los criterios con los que interpretan su experiencia laboral. Cuando ese sistema opera con baja formalización, cuando los roles son difusos, las decisiones se concentran en pocas manos y la retroalimentación circula de manera irregular, el personal enfrenta un entorno ambiguo que puede debilitar su iniciativa y su disposición a comprometerse más allá del mínimo requerido (Schein, 2010; Bogale & Debela, 2024).

Este capítulo se sitúa en una empresa del sector telecomunicaciones en Tamaulipas cuya dinámica operativa, con alto volumen de transacciones, coordinación administrativa continua y equipo relativamente reducido, hace especialmente visible la influencia de la cultura organizacional sobre la motivación del personal. Por razones de confidencialidad, la organización no se identifica por nombre; se presenta como una empresa de telecomunicaciones del estado de Tamaulipas con operaciones desde 2014.

El capítulo se organiza en siete secciones: planteamiento del problema, marco teórico, metodología, resultados y diagnóstico, propuesta de fortalecimiento cultural, conclusiones y un anexo metodológico con el procedimiento para el modelo de regresión lineal simple. Su contribución central consiste en ofrecer una lectura empíricamente sustentada de la relación entre cultura y motivación en un contexto organizacional específico, sin extrapolar de manera indebida hallazgos propios de un estudio de caso.

2. Planteamiento del problema

Las PYMES mexicanas combinan relevancia económica con vulnerabilidad estructural. El cierre masivo de establecimientos documentado por el INEGI (2021) no es solo una estadística sectorial; refleja organizaciones que no lograron consolidar procesos internos suficientemente sólidos. La empresa estudiada en este capítulo ilustra un perfil

reconocible: una organización con capacidad de permanencia demostrada a lo largo de diez años, pero que aún enfrenta el desafío de formalizar sus prácticas internas en un entorno dinámico y tecnológicamente exigente.

El fenómeno central del estudio es la cultura organizacional con bajo nivel de formalización. En este tipo de organizaciones, el ordenamiento interno depende más de la instrucción directa de la dirección que de manuales, procedimientos escritos o criterios explícitos de evaluación. Schein (2010) señala que la cultura opera desde supuestos compartidos sobre cómo se resuelven los problemas; cuando esos supuestos no se institucionalizan, la ambigüedad cotidiana aumenta y la coordinación se vuelve más costosa. Cameron y Quinn (2011) permiten precisar qué tipo de cultura tiende a predominar en estas condiciones: una orientación jerárquica en la intención, pero sin formalización real en la práctica. Esta combinación produce una tensión entre el deseo de control y la ambigüedad operativa cotidiana, condición que afecta tanto la coordinación como la motivación del personal (Bogale & Debela, 2024).

El comportamiento organizacional directamente relacionado con este fenómeno es la reducción de la motivación del personal administrativo. No se trata de una respuesta individual ni de un problema de actitud; es una respuesta al entorno. Cuando el contexto laboral no satisface las necesidades de autonomía, competencia y vinculación que describe la Teoría de la Autodeterminación (Ryan & Deci, 2000), la calidad motivacional tiende a deteriorarse. Herzberg et al. (1959) agregan que cuando los factores higiénicos están deteriorados o son inconsistentes, bloquean la activación de los factores motivadores antes de que estos tengan oportunidad de actuar.

El impacto organizacional se expresa en ineficiencia administrativa: retrasos, retrabajos, menor calidad de ejecución y dificultades de coordinación entre áreas. El diagnóstico empírico desarrollado en la sección de resultados identificará las dimensiones culturales que explican con mayor claridad este impacto.

A pesar de que la relación entre cultura organizacional y motivación laboral ha sido documentada en la literatura internacional, los estudios disponibles provienen predominantemente de contextos organizacionales de gran escala o de realidades culturales distintas al noreste de México. Esta brecha contextual y de integración teórica justifica el presente estudio.

2.1 Contexto organizacional

La empresa estudiada opera en el sector de telecomunicaciones en Tamaulipas con actividad comercial desde 2014. Su giro principal se orienta a la provisión de plataformas tecnológicas para la venta de recargas electrónicas, cobro de servicios y distribución de pines digitales. A lo largo de su historia, ha ampliado su estructura para atender también

áreas de servicios tecnológicos para el sector salud, lo que explica la composición plural de su planta laboral. En términos operativos, la organización combina una base tecnológica con una operación cotidiana intensiva en coordinación humana: detrás de cada transacción existe una cadena de procesos que requiere control, seguimiento, conciliación y comunicación eficiente entre áreas. En este tipo de organización, la cultura interna no es un elemento accesorio sino una condición operativa.

2.2 Problema de investigación

El problema central de esta investigación se sitúa en la tensión entre cultura organizacional y motivación laboral en el contexto de las PYMES del sector telecomunicaciones en Tamaulipas. En este tipo de organizaciones, el ordenamiento interno no suele apoyarse en sistemas formalizados de gestión: las funciones son frecuentemente difusas, las decisiones se concentran en la figura directiva y los criterios de reconocimiento responden más a la lealtad que al desempeño demostrado. Esta condición, que Schein (2010) identifica como la operación predominante de supuestos básicos no institucionalizados, no es neutral para las personas que trabajan ahí: genera ambigüedad cotidiana, limita la participación y puede erosionar gradualmente la disposición al esfuerzo sostenido del personal administrativo.

Desde la Teoría de la Autodeterminación (Ryan & Deci, 2000), las condiciones descritas afectan directamente la calidad motivacional porque frustran las necesidades de autonomía, competencia y vinculación. Desde la teoría bifactorial de Herzberg et al. (1959), una cultura poco formalizada deteriora los factores higiénicos que, aunque no generan motivación por sí solos, constituyen la condición necesaria para que los factores motivadores puedan operar. El resultado observable es una motivación administrativa de menor calidad: cumplimiento mínimo, menor iniciativa y dificultades de coordinación que afectan la eficiencia operativa.

2.3 Pregunta de investigación

¿Cómo influye la cultura organizacional en la motivación laboral del personal administrativo de una empresa PYME de telecomunicaciones en Tamaulipas?

2.4 Objetivo general

Analizar la influencia de la cultura organizacional en la motivación del personal administrativo de PYMES en el estado de Tamaulipas. Caso de estudio: empresa de telecomunicaciones.

2.5 Objetivos específicos

- Identificar los elementos culturales que, desde la percepción del personal administrativo, expresan mayor o menor formalización organizacional en la empresa estudiada.
- Evaluar el nivel de motivación laboral del personal administrativo a partir de dimensiones de condiciones laborales, crecimiento, autonomía, competencia e identidad organizacional.
- Analizar la asociación entre las dimensiones de cultura organizacional y las dimensiones de motivación laboral mediante análisis correlacional y modelo de regresión lineal simple.
- Proponer acciones de fortalecimiento cultural orientadas a favorecer la motivación del personal administrativo, derivadas del diagnóstico empírico.

2.6 Justificación

En el plano académico, el capítulo aporta coherencia analítica a una relación que la literatura suele abordar con amplitud y, en ocasiones, con poca delimitación contextual. En el plano práctico, orienta la atención hacia dimensiones culturales susceptibles de intervención concreta, formalización, liderazgo, comunicación y criterios de reconocimiento, lo que resulta más útil para las PYMES que las explicaciones genéricas sobre motivación. En el plano contextual, genera evidencia situada para una organización del sector telecomunicaciones en Tamaulipas, donde la administración interna sostiene procesos de continuidad operativa y coordinación cotidiana.

3. Marco teórico

El marco teórico tiene un propósito argumentativo: construir la lógica explicativa que justifica por qué la cultura organizacional permite entender la motivación del personal administrativo en PYMES con baja formalización. La secuencia es deliberada: primero se define y operacionaliza la cultura como variable independiente; después se conceptualiza la motivación como variable dependiente; enseguida se articula el puente teórico entre ambas; y finalmente se delimita la brecha que justifica el estudio.

3.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional no se reduce a lo que una empresa declara en su misión o en sus valores formales. Opera en un nivel más profundo: se expresa en la manera en que la organización enseña, premia, corrige y orienta el comportamiento de quienes la integran. Schein (1990) la define como el patrón de supuestos básicos que un grupo aprende al resolver problemas de adaptación externa e integración interna, y que transmite como la manera válida de percibir, pensar y actuar. Esta definición permite comprender la cultura como un aprendizaje colectivo sedimentado, no como una simple decisión directiva. Por ello, aun cuando la formalización documental es limitada, la cultura

no desaparece; por el contrario, se vuelve más dependiente de prácticas cotidianas, acuerdos informales y expectativas tácitas que terminan organizando el trabajo.

Schein (2010) profundiza en esa idea al proponer que la cultura opera desde tres niveles superpuestos: los artefactos, lo que se ve y se percibe de manera inmediata; los valores declarados, lo que la organización dice que le importa; y los supuestos básicos, que constituyen el nivel más profundo y determinan el comportamiento colectivo, aunque no hayan sido nombrados de manera explícita. En PYMES con baja formalización, este tercer nivel cobra un peso decisivo: sin procedimientos consolidados ni sistemas de evaluación formal, los supuestos tácitos organizan buena parte de la conducta, y el personal aprende las reglas del juego más por observación que por instrucción.

Robbins y Judge (2022) complementan este enfoque al mostrar que la cultura cumple funciones prácticas en el comportamiento organizacional: da identidad, genera cohesión y orienta la acción incluso donde la estructura formal es escasa. Para efectos diagnósticos, el Competing Values Framework (CVF) de Cameron y Quinn (2011) ofrece una herramienta útil: organiza las culturas en cuatro arquetipos, clan, adhocracia, mercado y jerarquía, según las tensiones entre flexibilidad y control, y entre orientación interna y externa. Cameron et al. (2006) agregan que el liderazgo no está disociado de la cultura: en organizaciones donde la dirección concentra decisiones, el estilo directivo actúa también como portador cultural. Yevtushenko et al. (2024) respaldan esta lectura al documentar que en empresas de telecomunicaciones la cultura puede operar como herramienta de gestión relevante para la continuidad organizacional y la retención de talento.

3.2 Motivación laboral

La motivación laboral ocupa un lugar central en el Comportamiento Organizacional porque permite entender algo que parece simple pero no lo es: por qué una persona se esfuerza, se involucra con su trabajo o, por el contrario, hace apenas lo que se le pide. Las teorías clásicas siguen siendo útiles porque ofrecen un mapa de necesidades, incentivos y percepciones que ayuda a leer fenómenos contemporáneos incluso en entornos organizacionales pequeños (Robbins & Judge, 2022).

Maslow (1943) propuso que las necesidades humanas no se presentan con la misma urgencia al mismo tiempo. Las fisiológicas y de seguridad tienden a reclamar atención antes que las de estima o autorrealización. En términos laborales, esto implica que un trabajador difícilmente orientará energía al logro si percibe inestabilidad, trato inequitativo o ausencia de pertenencia.

Herzberg et al. (1959) aportaron una distinción que sigue siendo fértil: los factores higiénicos, como salario, supervisión, condiciones físicas, comunicación y políticas de la empresa, evitan insatisfacción cuando están presentes, pero no generan motivación por

sí solos. Los factores motivadores, como logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento, son los que producen satisfacción duradera y compromiso genuino. En PYMES con baja formalización, los factores higiénicos suelen ser inconsistentes, lo que bloquea la activación de los motivadores antes de que estos puedan operar. Herzberg (1968) llevó ese planteamiento al diseño del trabajo: cuando el puesto incorpora autonomía y responsabilidad real, la motivación tiende a ser más profunda y sostenida. Vroom (1962) agregó la perspectiva cognitiva de la expectativa: la motivación también depende de la percepción de que el esfuerzo conducirá a resultados valorados; cuando el reconocimiento es arbitrario, esa percepción se erosiona.

3.3 Personal administrativo y PYMES del sector telecomunicaciones

El rol del personal administrativo en las organizaciones resulta clave para entender cómo la cultura organizacional se traduce en comportamientos concretos (Robbins & Judge, 2022). Este grupo ocupa una posición especialmente reveladora para observar la influencia de la cultura organizacional sobre la motivación. No tiene la visibilidad del área comercial ni la especificidad técnica del personal operativo, pero sostiene procesos clave: control documental, conciliaciones, seguimiento operativo, comunicación interna y coordinación entre áreas. Cuando la cultura organizacional ofrece criterios claros, retroalimentación y márgenes razonables de participación, ese trabajo gana sentido. Cuando no, aparecen las señales conocidas: apatía, cumplimiento defensivo o disposición progresivamente menor a involucrarse más allá de lo estrictamente requerido.

En el contexto de las PYMES del sector telecomunicaciones en Tamaulipas, la literatura reciente señala que la incorporación de tecnologías reconfigura rutinas, exigencias de coordinación y relaciones internas de trabajo. Benelli et al. (2024) documentan cómo la adopción tecnológica puede tensionar la cultura existente en empresas innovadoras. Kallmuenzer et al. (2025) muestran que la cultura puede actuar como moderadora del éxito de la digitalización en PYMES: la incorporación tecnológica, por sí sola, no garantiza mejores resultados si la cultura interna no favorece su apropiación y sostenimiento. Ambos hallazgos subrayan la importancia de estudiar la cultura en este tipo de organizaciones, ya que sus efectos se amplifican en entornos de alta coordinación tecnológica y operativa.

3.4 La Teoría de la Autodeterminación como marco explicativo contemporáneo

La motivación no es un estado fijo: su calidad varía según el grado de autonomía con que una persona actúa (Ryan & Deci, 2000). Las teorías clásicas ayudan a responder qué puede motivar al trabajador; la Teoría de la Autodeterminación (SDT) ayuda a entender cómo se sostiene esa motivación y en qué condiciones se vuelve más autónoma y duradera. Ryan y Deci (2000) sostienen que la motivación de mayor calidad emerge cuando el contexto satisface tres necesidades psicológicas básicas: autonomía,

la experiencia de actuar desde elección propia; competencia, percibirse capaz de realizar las tareas con eficacia; y vinculación, experimentar relaciones significativas y un sentido real de pertenencia. Cuando estas necesidades encuentran apoyo en el entorno, la motivación intrínseca tiende a fortalecerse. Cuando se bloquean sistemáticamente, aparecen formas más controladas de regulación o directamente amotivación.

Deci et al. (1989) mostraron que el apoyo a la autonomía por parte de los supervisores se asocia con mayor motivación intrínseca y satisfacción laboral. Deci et al. (2017) sintetizaron 25 años de evidencia y confirmaron que los entornos que respaldan autonomía, competencia y vinculación mejoran bienestar, desempeño y retención. Gagné y Deci (2005) trasladan ese argumento al plano de la gestión: las prácticas culturales son el canal a través del cual la cultura organizacional afecta la motivación. Vansteenkiste y Ryan (2013) añaden que la frustración sostenida de las necesidades básicas produce desgaste y desmotivación de largo plazo. En este sentido, la SDT no solo explica la motivación individual, sino que proporciona el puente teórico que conecta la cultura organizacional, como variable independiente, con la calidad motivacional del personal, como variable dependiente en este estudio.

3.5 Relación entre las variables

La cultura organizacional no actúa sobre la motivación de manera directa ni uniforme. Lo que hace es construir el entorno donde las personas trabajan e interpretan lo que la organización espera de ellas. Robbins y Judge (2022) lo precisan: la cultura moldea las percepciones, las actitudes y los comportamientos; no los determina mecánicamente, pero sí establece el marco de sentido desde el cual el personal lee su experiencia laboral.

Gagné y Deci (2005) permiten traducir eso a mecanismos concretos. La supervisión, el reconocimiento, la participación en decisiones y la claridad de roles son prácticas culturales que, dependiendo de cómo se configuren, satisfacen o frustran las necesidades básicas de la SDT. Una cultura que centraliza las decisiones y premia la lealtad antes que el desempeño no solo produce ineficiencia: genera condiciones que bloquean la autonomía y el reconocimiento, que son precisamente los activadores de la motivación más profunda según Herzberg.

La evidencia empírica reciente respalda esta cadena analítica, aunque desde contextos distintos al mexicano. Manurung (2023) encontró que la cultura organizacional se asocia con el desempeño a través de la motivación como variable interviniente. Layan et al. (2024) amplían esta lectura al mostrar que la desmotivación puede expresarse como desapego gradual y cumplimiento mínimo, no necesariamente como salida visible de la organización. Sobre esa base, este capítulo sostiene que la cultura configura las condiciones bajo las cuales las necesidades psicológicas básicas del personal se satisfacen o se frustran; cuando esa frustración se vuelve persistente, la calidad motivacional tiende a deteriorarse con efectos directos sobre la eficiencia administrativa.

3.6 Brecha de investigación

La brecha de este estudio no reside en demostrar que la cultura organizacional importa para la motivación, ese punto está bien documentado; reside en examinar cómo opera esa asociación en PYMES mexicanas del sector telecomunicaciones, con personal administrativo como unidad de análisis específica, en Tamaulipas. La mayor parte de la evidencia empírica disponible proviene de grandes organizaciones o de contextos culturales distintos al mexicano: Manurung (2023) y Layan et al. (2024) se desarrollaron en Indonesia; Yevtushenko et al. (2024) se sitúan en el contexto europeo. Existe además una brecha de integración teórica: son escasos los abordajes que articulan de manera explícita los niveles de Schein, la tipología del CVF y la SDT para explicar cómo un tipo de cultura específica incide en la calidad motivacional de un grupo ocupacional concreto. Esa articulación es la aportación central de este capítulo.

4. Metodología

4.1 Tipo de estudio, enfoque e hipótesis

El diseño metodológico es cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional. Se presenta, además, como un estudio exploratorio de caso: no experimental porque las variables no se manipularon de manera artificial; transversal porque la información se recogió en un solo momento (marzo-abril de 2026); correlacional porque el interés analítico consiste en examinar el grado y la dirección de la asociación entre dimensiones de cultura organizacional y motivación laboral; y exploratorio porque el instrumento fue diseñado de manera específica para este contexto y no existe un referente previo de aplicación en una combinación análoga de variables, sector y región.

Los resultados permiten comprender el fenómeno dentro de la organización estudiada, sin pretensión de generalización estadística al universo de PYMES del sector.

Figura 1. Modelo conceptual preliminar del estudio

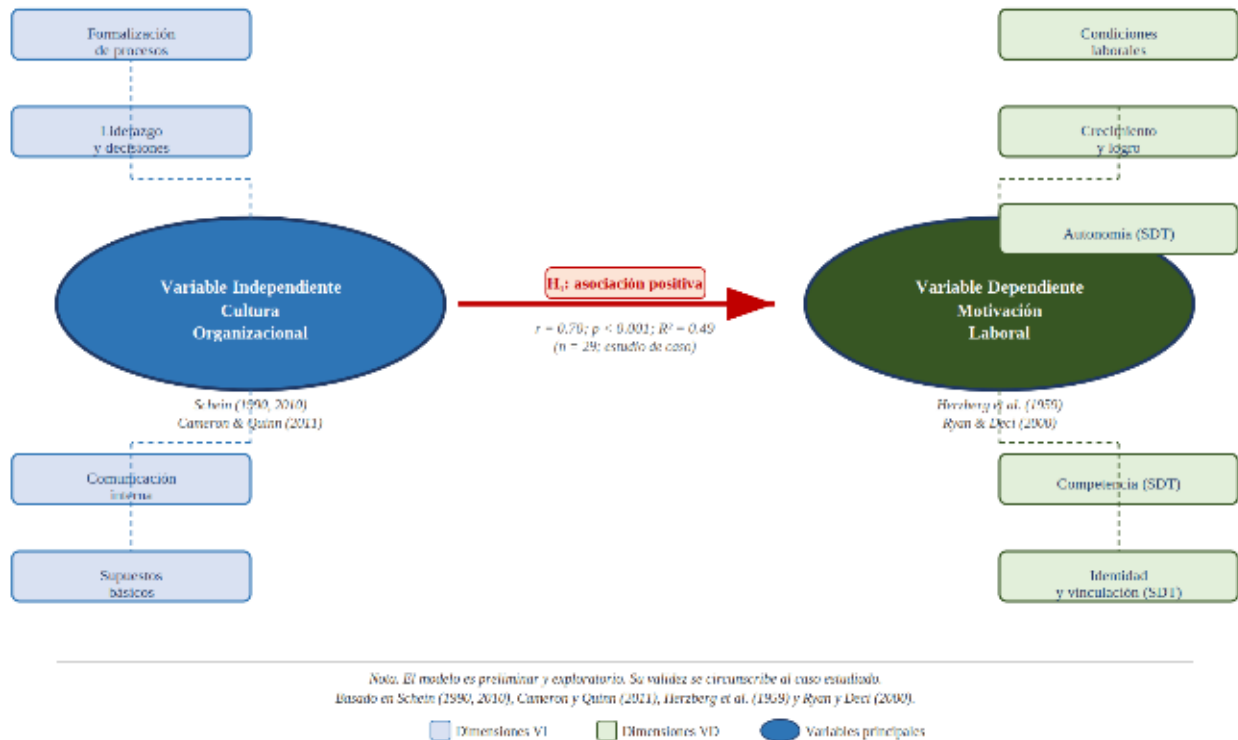
Las hipótesis del estudio se plantean de la siguiente manera:

H_0 : No existe asociación lineal estadísticamente significativa entre la cultura organizacional percibida y la motivación laboral del personal administrativo en la empresa estudiada.

H_1 : Existe asociación lineal estadísticamente significativa entre la cultura organizacional percibida y la motivación laboral del personal administrativo en la empresa estudiada.

La Figura 1 presenta el modelo conceptual preliminar del estudio, en el que se muestra la relación esperada entre la variable independiente (cultura organizacional) y la variable dependiente (motivación laboral), con sus respectivas dimensiones.

Figura 1
Modelo conceptual preliminar del estudio



El modelo refleja la estructura analítica del estudio: a la izquierda, la cultura organizacional con sus cuatro dimensiones medidas en el instrumento (Formalización de procesos, Liderazgo y decisiones, Comunicación interna y Supuestos básicos); a la derecha, la motivación laboral con sus cinco dimensiones (Condiciones laborales, Crecimiento y logro, Autonomía, Competencia, e Identidad y vinculación). La flecha central representa la asociación esperada según H₁, cuyos resultados empíricos se reportan en la sección de resultados. Las referencias seminales de cada variable se indican debajo de los óvalos respectivos, en cumplimiento de la sugerencia del dictaminador (Tovar Romero, 2026).

Nota. El modelo es preliminar y exploratorio. Su validez se circunscribe al caso estudiado. Basado en Schein (1990, 2010), Cameron y Quinn (2011), Herzberg et al. (1959) y Ryan y Deci (2000).

4.2 Contexto y participantes

La población objetivo es el personal administrativo activo de la empresa estudiada. Se aplicó un censo de la población disponible: 29 colaboradores respondieron el instrumento de manera completa durante el periodo de levantamiento. El perfil demográfico de la muestra es el siguiente: 51.7% femenino, 48.3% masculino; 75.9% con licenciatura o

ingeniería; 41.4% con 1 a 3 años de antigüedad y 37.9% con más de 7 años; áreas predominantes: Contabilidad/Finanzas (44.8%) y Operaciones/Soporte técnico (31.0%); puestos dominantes: Auxiliar/Asistente (48.3%) y Analista/Especialista (31.0%). La muestra incluye colaboradores de distintas áreas, incluyendo personal vinculado a servicios tecnológicos para el sector salud que la empresa también atiende, lo que es consistente con la estructura operativa real del grupo.

Con $n = 29$, los resultados tienen carácter exploratorio y de caso. No son generalizables al universo de PYMES de telecomunicaciones en Tamaulipas; sin embargo, permiten identificar patrones y tendencias relevantes dentro de la organización analizada. Las implicaciones estadísticas de este tamaño muestral se precisan en el Anexo Metodológico.

4.3 Instrumento de recolección

Se diseñó un cuestionario de escala Likert con cinco opciones de respuesta: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo. El instrumento contiene 39 ítems organizados en dos bloques: 20 ítems para medir cultura organizacional (C1-C20) y 19 ítems para motivación laboral (M1-M19), además de una sección de datos de caracterización.

El instrumento fue diseñado de manera específica porque no se identificó, en la revisión de la literatura disponible, una escala preexistente y validada que cubra simultáneamente las dimensiones de cultura organizacional, motivación laboral y el perfil del personal administrativo en PYMES del sector telecomunicaciones en México. El diseño ad hoc responde a esa ausencia y debe entenderse como una herramienta diagnóstica exploratoria para el caso estudiado, no como una escala de aplicación general. El instrumento fue revisado en su coherencia interna y correspondencia teórica durante el proceso de construcción del capítulo; futuros estudios deberán someterlo a procesos formales de validación de contenido, pilotaje y análisis factorial.

Tabla 1

Dimensiones analíticas del instrumento

Variable	Dimensión	Ítems	Inv.	Referente teórico
Cultura (VI)	Formalización de procesos	C1-C5	C4, C5	Schein (2010)
Cultura (VI)	Liderazgo y decisiones	C6-C10	C7	Cameron & Quinn (2011)

Variable	Dimensión	Ítems	Inv.	Referente teórico
Cultura (VI)	Comunicación interna	C11-C15	C15	Robbins & Judge (2022)
Cultura (VI)	Supuestos básicos	C16-C20	C16, C18	Schein (1990, 2010)
Motivación (VD)	Condiciones laborales	M1-M5	M5	Herzberg et al. (1959)
Motivación (VD)	Crecimiento y logro	M6-M10	Ninguno	Herzberg (1968)
Motivación (VD)	Autonomía	M11-M13	M13	Ryan & Deci (2000)
Motivación (VD)	Competencia	M14-M16	M16	Ryan & Deci (2000)
Motivación (VD)	Identidad y vinculación	M17-M19	Ninguno	Ryan & Deci (2000)

Nota. Los ítems marcados como inversos (Inv.) se recodifican con la fórmula: valor_recodificado = 6 - valor_original. Una puntuación alta siempre indica percepción favorable.

La consistencia interna del instrumento fue satisfactoria a nivel de las escalas globales: alfa de Cronbach de 0.85 para la escala de cultura organizacional (k = 20 ítems) y de 0.85 para la escala de motivación laboral (k = 19 ítems), ambas por encima del umbral convencional de 0.70 (Tavakol & Dennick, 2011). En el nivel de dimensiones, los valores alfa son menores: Formalización de procesos ($\alpha = 0.46$), Liderazgo y decisiones ($\alpha = 0.59$), Comunicación interna ($\alpha = 0.64$) y Supuestos básicos ($\alpha = 0.63$). Este resultado es esperable en escalas cortas de 5 ítems; los índices por dimensión tienen carácter exploratorio y deben interpretarse como indicadores de tendencia, no como medidas de alta precisión psicométrica (Cortina, 1993; Schmitt, 1996).

Respecto a la herramienta estadística, el análisis se desarrolló íntegramente en Microsoft Excel, plataforma suficiente para el análisis descriptivo, correlacional y de regresión lineal simple del caso estudiado. Para investigaciones futuras con mayor tamaño muestral y diseños multivariados, se recomienda el uso de software estadístico especializado como

SPSS, R, Jamovi o Stata, que ofrecen mayor potencia analítica, mejores opciones de validación y procedimientos confirmatorios más robustos.

4.4 Procedimiento de análisis

El análisis se desarrolló en cinco momentos secuenciales: (1) recodificación de ítems inversos; (2) cálculo de índices por dimensión y variable global mediante promedio simple de los ítems recodificados; (3) estadísticos descriptivos por dimensión; (4) estimación de consistencia interna mediante alfa de Cronbach; y (5) análisis de correlación de Pearson entre los índices globales de cultura y motivación, y estimación del modelo de regresión lineal simple Cultura (X) → Motivación (Y). El procedimiento detallado, con pasos para su ejecución en Excel, se incluye en el Anexo Metodológico.

5. Resultados y diagnóstico

5.1 Hallazgos principales

Los resultados se presentan a partir de los índices globales, las dimensiones y los patrones transversales detectados en la muestra de 29 colaboradores.

Tabla 2

Índices globales por variable

Variable	Índice / 5.00	Interpretación
Cultura Organizacional (Variable independiente)	3.63	Percepción moderada-favorable
Motivación Laboral (Variable dependiente)	4.06	Percepción favorable
Índice Global Combinado	3.84	Percepción favorable con áreas de mejora

Nota. Criterio de interpretación: < 3.0 desfavorable; 3.0-3.99 moderado; ≥ 4.0 favorable (Boateng et al., 2018).

Los índices globales muestran una cultura organizacional con percepción moderada-favorable (3.63/5.00) y una motivación laboral favorable (4.06/5.00), lo que representa

una diferencia de 0.43 puntos entre ambas variables. El análisis de correlación de Pearson arrojó un coeficiente positivo de magnitud alta ($r = 0.70$, $t = 5.13$, $p < 0.001$, $gl = 27$), lo que indica una asociación estadísticamente significativa en la muestra analizada. Este valor permite rechazar la hipótesis nula (H_0) en favor de la hipótesis alternativa (H_1).

5.2 Complemento interpretativo exploratorio

El instrumento incluyó una pregunta abierta al final: "Si pudieras cambiar UNA cosa en tu organización para sentirte más motivado, ¿qué sería?" Su función fue complementaria y exploratoria, no cualitativa profunda: permitió contextualizar los resultados cuantitativos y dar mayor sentido interpretativo al diagnóstico, sin transformar el diseño del estudio en mixto.

De los 29 cuestionarios válidos, 18 incorporaron una respuesta textual utilizable. El análisis de estas respuestas identificó cuatro patrones: condiciones laborales y compensación (8 de 18; 44.4%); liderazgo, convivencia y comunicación interna (4 de 18; 22.2%); organización del trabajo y estabilidad operativa (3 de 18; 16.7%); y respuestas sin propuesta de cambio concreto (3 de 18; 16.7%). Estos hallazgos complementan los resultados cuantitativos y confirman, desde la voz de los colaboradores, que los focos de mejora identificados por el instrumento corresponden a preocupaciones efectivamente vividas en la operación cotidiana. La pregunta abierta actúa como insumo exploratorio adicional de apoyo al diagnóstico cuantitativo, y su análisis no altera las conclusiones del estudio.

5.3 Análisis e interpretación desde el Comportamiento Organizacional

[Fenómeno] La paradoja central del estudio, cultura moderada con motivación alta, encuentra una interpretación plausible desde la Teoría de la Autodeterminación. Los reactivos con puntuaciones más elevadas corresponden a indicadores de motivación relativamente autónoma: esfuerzo autónomo ($M10 = 4.55$), competencia percibida ($M14 = 4.45$), disposición a proponer mejoras ($M12 = 4.41$) e identificación con la organización ($M18 = 4.31$). Estos datos sugieren que los colaboradores han desarrollado una base motivacional interna que puede sostenerse, al menos parcialmente, aun en presencia de condiciones culturales deficitarias.

[Comportamiento] La asociación estadística observada ($r = 0.70$, $R^2 = 0.49$) indica que aproximadamente el 49% de la varianza en los índices de motivación se asocia linealmente con los índices de cultura en esta muestra. Esto constituye un tamaño de efecto sustancial, aunque también significa que cerca del 51% de la varianza en motivación responde a otros factores no capturados por el modelo. En un diseño transversal no experimental, esta asociación no autoriza inferencias causales: no puede afirmarse que la cultura produzca o determine la motivación, sino que ambas variables muestran un patrón de covariación positiva y significativa en el caso estudiado.

[Impacto] El segmento con mayor riesgo es el de colaboradores con 1 a 3 años de antigüedad (motivación: 3.76), que representa el 41.4% de la muestra. Este grupo ya superó la curva de aprendizaje inicial pero aún no ha desarrollado el arraigo de los veteranos. Los dos reactivos más bajos de toda la escala, C7 (centralización, 2.48) y C16 (reconocimiento por lealtad, 2.93), representan condiciones culturales concretas que, de atenderse, podrían favorecer mejoras tanto en la motivación como en la eficiencia administrativa.

6. Propuesta de fortalecimiento cultural

6.1 Fundamento de la propuesta

La propuesta deriva directamente del diagnóstico empírico y del principio metodológico central del estudio: intervenir sobre la cultura organizacional para favorecer mejores condiciones de motivación en el personal. La lógica es la siguiente: actuar sobre artefactos (Nivel 1 de Schein) y valores declarados (Nivel 2 de Schein) para corregir los factores higiénicos deteriorados identificados por el diagnóstico, lo que libera las condiciones para que los factores motivadores de Herzberg puedan operar y mejora gradualmente la calidad motivacional del personal administrativo. La propuesta no pretende convertir a la empresa en una estructura burocrática rígida; busca sustituir ambigüedad innecesaria por claridad operativa mínima y criterios de reconocimiento más equitativos.

Las intervenciones del Nivel 1 de Schein operan sobre los artefactos visibles de la organización: manuales de funciones, tableros de comunicación, registros de reuniones, formatos de retroalimentación y documentación de procesos críticos. Su efecto sobre la motivación es directo: reducen la ambigüedad de rol y mejoran las condiciones higiénicas que, según Herzberg et al. (1959), deben estar presentes antes de que los factores motivadores puedan activarse.

Las intervenciones del Nivel 2 operan sobre los valores declarados: criterios explícitos de reconocimiento basados en desempeño, canales formales de participación, políticas de comunicación transversal y protocolos de incorporación cultural para nuevos colaboradores. Su efecto sobre la motivación es más profundo: cuando los valores declarados son consistentes con la práctica cotidiana, se satisfacen las necesidades de autonomía, competencia y vinculación que la SDT identifica como condición de la motivación intrínseca (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005).

6.2 Modelo de fortalecimiento cultural

Tabla 6

Ruta de intervención cultural orientada a la motivación laboral

Dimensión cultural	Dato crítico	Acción propuesta	Efecto esperado	Indicador
Liderazgo y decisiones	C7 = 2.48	Espacios de participación por área para decisiones operativas (reunión quincenal de 30 min). Nivel 1 Schein: artefacto de comunicación.	Mayor autonomía percibida (SDT). Mejora de M12 y M13.	C7 meta \geq 3.5 en 6 meses
Supuestos básicos	C16 = 2.93	Criterios de reconocimiento por desempeño: medibles, públicos y aplicados con consistencia. Nivel 2 Schein: valor declarado.	Mayor justicia percibida (Herzberg). Reducción de brecha de lealtad vs. mérito.	C16 meta \geq 3.5 en 6 meses
Formalización	C2 = 3.03	Documentar funciones críticas y procesos de coordinación clave. Nivel 1 Schein: artefacto estructural.	Menor incertidumbre de rol. Mejora de Formalización (3.61).	% funciones documentadas \geq 80%
Comunicación	C15 = 3.00	Boletín mensual transversal y tablero de avances por área. Nivel 1 Schein: artefacto visible.	Mayor vinculación (SDT). Mejora de Comunicación interna (3.80).	C15 meta \geq 3.8 en 6 meses

Dimensión cultural	Dato crítico	Acción propuesta	Efecto esperado	Indicador
Retención 1-3 años	Mot. = 3.76	Plan de desarrollo y mentoría para colaboradores en meseta laboral. Programa de incorporación cultural estructurado. Nivel 2 Schein: valor declarado de desarrollo.	Menor intención de rotación. Fortalecimiento del contrato psicológico (Rousseau, 1989, 1995).	M5 meta ≤ 2.5 en 6 meses

Nota. Las metas son orientativas para medición a seis meses de implementación.

6.3 Indicadores de mejora

La evaluación de la propuesta requiere indicadores de proceso y de resultado. Entre los indicadores de proceso se incluyen: porcentaje de puestos con funciones documentadas, frecuencia de sesiones de retroalimentación, tiempo promedio de comunicación de cambios relevantes y porcentaje de colaboradores que identifican criterios claros de reconocimiento. Entre los indicadores de resultado perceptual se consideran los cambios en los índices de autonomía, reconocimiento y vinculación del instrumento. Como indicadores de desempeño operativo pueden observarse la reducción de retrabajos, la mejora en coordinación entre áreas y el cumplimiento oportuno de tareas.

6.4 Cronograma básico de implementación

La propuesta puede desarrollarse en tres fases de dos meses cada una:

Fase 1 (Meses 1-2): Diagnóstico interno y documentación. Levantamiento de funciones críticas por área, identificación de procesos sin documentar, mapeo de flujos de comunicación y revisión de los criterios de reconocimiento vigentes. Responsable: dirección con apoyo de líderes de área.

Fase 2 (Meses 3-4): Implementación de artefactos y valores declarados. Publicación de manuales de funciones básicos, inicio de reuniones quincenales por área, instalación de tablero de avances y comunicados, publicación de criterios de reconocimiento basados en desempeño. Responsable: líderes de área con supervisión directiva.

Fase 3 (Meses 5-6): Evaluación y ajuste. Reaplicación parcial del instrumento en las dimensiones críticas, revisión de indicadores de proceso, ajuste de acciones según resultados y documentación de aprendizajes para el siguiente ciclo. Responsable: dirección.

7. Conclusiones

Este capítulo ha sostenido que la cultura organizacional constituye un marco analítico pertinente y empíricamente contrastable para examinar la motivación del personal administrativo en una PYME de telecomunicaciones en Tamaulipas. El argumento central es que la cultura no incide de forma mecánica sobre la motivación, pero sí configura las condiciones bajo las cuales las necesidades psicológicas básicas del personal se satisfacen o se frustran. Cuando esas condiciones son deficitarias, centralización que limita la autonomía, reconocimiento inequitativo que erosiona la justicia percibida o comunicación insuficiente entre áreas, la calidad motivacional puede verse afectada, aunque no siempre de manera inmediata ni lineal.

La contribución teórica del capítulo reside en articular de manera integrada los niveles culturales de Schein (1990, 2010), la tipología del CVF de Cameron y Quinn (2011), la teoría bifactorial de Herzberg et al. (1959) y la Teoría de la Autodeterminación de Ryan y Deci (2000). Esa integración permite sostener un argumento consistente: una cultura con baja formalización puede deteriorar condiciones organizacionales relevantes y limitar la satisfacción plena de necesidades psicológicas básicas, aun cuando el personal conserve reservas de motivación intrínseca.

Los datos del caso respaldan y matizan esa expectativa. La brecha entre cultura (3.63) y motivación (4.06), junto con la asociación positiva observada entre ambas variables ($r = 0.70$, $R^2 = 0.49$, $p < 0.001$), muestra una tensión empírica relevante: la empresa no parece destruir la motivación existente, pero tampoco ofrece las mejores condiciones para potenciarla. Los resultados no autorizan afirmaciones causales; sí permiten, en cambio, identificar con claridad focos de intervención vinculados con centralización y reconocimiento.

Este es un estudio de caso exploratorio con muestra pequeña ($n = 29$). Sus hallazgos son válidos y útiles para el diagnóstico de esta organización, pero no son generalizables estadísticamente al conjunto de PYMES del sector telecomunicaciones en Tamaulipas sin estudios adicionales con muestras de mayor tamaño y selección probabilística.

Las limitaciones del estudio deben reconocerse con claridad. La muestra proviene de una sola empresa, lo que restringe la posibilidad de generalización. El diseño transversal no permite establecer relaciones causales. La medición coincidió con un periodo de cambios organizacionales reportados por algunos participantes, circunstancia que pudo influir en determinadas percepciones.

Las líneas de investigación futura incluyen: estudios comparativos entre empresas del sector para examinar si el patrón cultura-motivación varía por tamaño o estructura; análisis longitudinales para evaluar el impacto de las intervenciones propuestas; exploración del compromiso organizacional como mediador entre cultura y motivación; aplicación del instrumento a una muestra mayor con selección probabilística; uso de software estadístico especializado como SPSS, R, Jamovi o Stata para análisis multivariado; y análisis factorial confirmatorio del instrumento para evaluar su estructura latente y avanzar hacia una escala con validez generalizable (Cohen, 1988).

Referencias

- Benelli, F., Maciariello, F., & Salvadori, C. (2024). The influence of technologies on organizational culture in innovative SMEs. *Journal of Robotics and Automation Research*, 5(3), 1-11. <https://doi.org/10.33140/JRAR.05.03.04>
- Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quinonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: A primer. *Frontiers in Public Health*, 6, Artículo 149. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149>
- Bogale, T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), Artículo 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing values leadership: Creating value in organizations*. Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781847201560>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Diario Oficial de la Federación. (2009, 30 de junio). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Secretaría de Economía. https://www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). Wiley.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). Estudio sobre la demografía de los negocios 2021. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463903833.pdf
- Kallmuenzer, A., Mikhaylov, A., Chelaru, M., & Czakon, W. (2025). Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises. *Review of Managerial Science*, 19(7), 2011-2038. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00744-2>
- Layan, A. I. R. J., Erari, A., & Handoyo, S. E. (2024). The effect of organizational culture and work motivation on performance employees with organizational commitment as intervening variables. *Technium Business and Management*, 9, 1-14. <https://doi.org/10.47577/business.v9i.10539>
- Manurung, R. R. (2023). The effect of organizational culture on employee performance through the work motivation at head office of PT. Permodalan Nasional Madani. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 2(8), 1775-1792. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v2i8.5341>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological and organizational contracts: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment*, 8(4), 350-353. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.8.4.350>
- Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*, 52(3-4), 591-611. <https://doi.org/10.1093/biomet/52.3-4.591>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>

- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263-280. <https://doi.org/10.1037/a0032359>
- Vroom, V. H. (1962). Ego-involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*, 15(2), 159-177. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1962.tb01858.x>
- Yevtushenko, N., Gudz, O., & Tiazhina, A. (2024). Organisational culture as an effective tool for managing a telecommunications enterprise. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(2), 103-112. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-103-112>

CAPÍTULO 3

EXPECTATIVAS LABORALES DE LA GENERACIÓN Z Y SU INFLUENCIA EN LA RETENCIÓN DE TALENTO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE GUADALAJARA

Cristina Lizeth Ramírez Cuevas

Doctorado en Administración, Universidad Autónoma de Guadalajara

ORCID: 0009-0002-2742-157X · Correo institucional: cristina.ramirez@edu.uag.mx

Resumen

La incorporación de la generación Z al mercado laboral representa un desafío organizacional para las empresas del Área Metropolitana de Guadalajara (AMG). El objetivo del capítulo es analizar la influencia de las expectativas laborales de esta cohorte generacional en la retención del personal. Se adoptó un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo-correlacional. Se aplicó un cuestionario estructurado con escala de Likert a 53 estudiantes universitarios de carreras de negocios de una universidad privada del AMG. Los resultados revelan que las dimensiones mejor valoradas por la muestra son: el desarrollo profesional y el aprendizaje, junto con las condiciones laborales y seguridad, además de la autenticidad, creatividad y reconocimiento. Los hallazgos sugieren que las estrategias de gestión de talento que solo se enfocan en esquemas flexibles o que consideran la compensación económica como variable única, resultan insuficientes para esta cohorte generacional. Las organizaciones del AMG requieren de diseñar propuestas de valor que atiendan las expectativas instrumentales y expresivas de la generación Z, de forma simultánea.

Palabras clave: *expectativas laborales de la generación Z, retención de personal, desvinculación emocional, rotación voluntaria, gestión de talento.*

1. Introducción

El mercado laboral actual hace frente a una transformación estructural que está impulsada en gran medida por la incorporación de una nueva cohorte generacional: la generación Z, misma que se conforma por personas que nacieron entre 1995 y 2010 (Chillakuri, 2020; Zahra et al., 2025). Esta generación es considerada como la primera cohorte nativa digital, lo que significa que se conforma por individuos que crecieron en un entorno digital de conectividad permanente, con acceso irrestricto a la información y una fuerte exposición a dinámicas laborales globales. Esto implica, que su ingreso al mercado de trabajo no solo es un fenómeno demográfico, sino que también plantea interrogantes como: ¿las empresas están diseñadas para retener a colaboradores que tienen criterios de evaluación del trabajo distintos a los de las generaciones anteriores?

De forma específica, en el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG) este fenómeno se torna especialmente relevante debido a que, la región ha experimentado un crecimiento económico sostenido. Se han generado más de dos millones de empleos formales y se cuenta con una inversión extranjera directa por encima de los 900 millones de dólares (Coparmex Jalisco, 2026). Sin embargo, al mismo tiempo, el 18% de las empresas del estado están enfrentándose a dificultades en el proceso de atracción y retención del talento humano (Coparmex Jalisco, 2026). Mientras que, la tasa de rotación de personal en México se ubica al rededor del 17% siendo así, una de las tasas más elevadas en América Latina (INEGI, 2024).

En la literatura se ha documentado que la generación Z no concibe al empleo como un fin en sí mismo, sino que más bien, se interpreta como un medio para el desarrollo personal, la expresión del propósito y el logro de equilibrio entre vida personal y profesional (Hinojosa-López et al., 2024). Entre las expectativas laborales identificadas se incluyen: la flexibilidad horaria, ambientes colaborativos y de retroalimentación continua, oportunidades de desarrollo profesional, y una alineación entre valores personales y organizacionales (Barhate & Dirani, 2021; Maioli & Filipuzzi, 2016).

Estas expectativas difieren significativamente con las prácticas de gestión de talento que han sido diseñadas para las generaciones previas. Este desajuste, desde el comportamiento organizacional, se puede manifestar en procesos de desvinculación emocional como baja identificación con la cultura organizacional, el retiro psicológico progresivo, y una búsqueda constante de nuevas oportunidades laborales si las expectativas no se ven cumplidas (Afrahi et al., 2022; Kahn, 1990).

A pesar de que existe un gran interés académico por comprender a la generación Z en el ámbito laboral, la mayoría de los estudios abordan de forma aislada las expectativas laborales, la desvinculación emocional, y la rotación de personal. Además, la evidencia empírica disponible en el contexto latinoamericano, y de forma particular en la AMG, es

escasa. Lo anterior limita la transferencia de los hallazgos que provienen de contextos anglosajones a la realidad local.

Ante este vacío, se busca analizar la influencia de las expectativas laborales de la generación Z en la retención de personal en empresas del AMG. Se busca identificar las dimensiones de mayor incidencia para proponer elementos clave a considerar en el diseño de estrategias de gestión y retención que estén alineadas a este perfil generacional. La pregunta que orienta el capítulo es: ¿cómo influyen las expectativas laborales de la generación Z en la retención de personal en las empresas del AMG?

El capítulo se estructura como sigue: en primer lugar, se define el planteamiento del problema, posteriormente el marco teórico donde se establecen los conceptos de expectativas laborales y desvinculación emocional desde la perspectiva del comportamiento organizacional. Después se define la metodología empleada y se exponen los resultados. Finalmente se presenta la discusión y conclusiones con las implicaciones prácticas y futuras líneas de investigación.

2. Planteamiento del problema

El mercado laboral de la Zona Metropolitana de Guadalajara (AMG) hace frente a una etapa de transformación marcada por el crecimiento económico sostenido: la generación de más de dos millones de empleos formales y una inversión extranjera directa que supera los 900 millones de dólares (Coparmex Jalisco, 2026).

Sin embargo, uno de los desafíos centrales es la dificultad para atraer y retener talento humano. Dicho fenómeno afecta al 18% de las empresas del estado (Coparmex Jalisco 2026). En este sentido, la incorporación de una nueva generación (la generación Z) al mercado laboral, plantea interrogantes fundamentales para la gestión organizacional.

La literatura reciente ha documentado que esta cohorte generacional se conforma por personas nacidas entre 1995 y 2012 (Pichler et al., 2012). Y representa la generación que actualmente se incorpora al mercado laboral tras concluir su formación universitaria. En comparación con las generaciones anteriores, estas personas priorizan el equilibrio entre la vida profesional y personal, así como el propósito en el trabajo, y el bienestar integral (Díaz-Sarmiento, 2025).

Entre sus expectativas laborales se encuentran: la flexibilidad horaria, ambientes de trabajo colaborativos, oportunidades de desarrollo rápido, y un salario que, aunque tiene que ser competitivo, no representa el factor decisivo de permanencia (Maioli & Filipuzzi, 2016). Dichas características plantean un desajuste potencial en comparación con las prácticas de gestión de talento que se han diseñado en las organizaciones para generaciones previas.

Ante este desajuste entre las expectativas laborales de la generación Z y lo que las empresas del AMG ofrecen, se observan conductas del comportamiento organizacional relacionadas con manifestaciones de desvinculación emocional como: baja identificación con la cultura organizacional, priorización del bienestar personal sobre la permanencia institucional, y una disposición activa a buscar nuevas oportunidades laborales cuando su expectativa no se ve cumplida.

Datos de la ENOE (INEGI, 2025) refieren que los jóvenes entre 20 y 29 años son quienes cambian con mayor frecuencia de empleo en México. Dicho de otra forma, no se trata solo de un indicador de rotación de personal. Sino que más bien, representa un patrón de comportamiento organizacional en el que esta generación tiene una respuesta distinta a los estímulos laborales tradicionales.

Para las empresas del AMG este patrón conductual se traduce en consecuencias directas. De acuerdo con el INEGI (2024), la tasa de rotación de personal en México se localiza alrededor del 17%, siendo una de las más altas en Latinoamérica. Dicha rotación representa un incremento en los costos asociados al proceso de reclutamiento y la capacitación. Lo que produce una pérdida de conocimiento organizacional y deteriora la continuidad de los procesos (Álvarez et al., 2024).

Ante esto, Mc Kinsey Global Institute señala que, para retener a los colaboradores de las nuevas generaciones, las empresas deben incorporar estrategias de flexibilidad y hacer inversiones en el bienestar de la plantilla laboral (citado en Masse 2022). Lo anterior deja en evidencia que el desajuste entre las expectativas laborales de la generación Z y las prácticas organizacionales vigentes tiene implicaciones que trascienden la gestión administrativa. Si bien, en la literatura se han abordado estudios de las expectativas de generaciones previas como: Baby Boomers, la Generación X, y los Millennials. Los estudios enfocados específicamente en la generación Z representan una brecha marcada. En particular, se carece de investigaciones que analicen las expectativas laborales de los jóvenes que están en el proceso de formación universitaria y quienes están próximos a insertarse en el mercado laboral.

Este vacío se considera especialmente relevante en el contexto del AMG donde las organizaciones enfrentan de forma simultánea un entorno dinámico y dificultades crecientes para la retención del talento joven. Ante este panorama, el presente capítulo tiene como pregunta general: ¿Cómo influyen las expectativas laborales de la generación Z en la retención del personal en las empresas del AMG?; se considera a este estudio como relevante para el Comportamiento Organizacional porque atiende a un vacío de la literatura en el que la mayoría de las investigaciones sobre expectativas laborales se han centrado en generaciones anteriores (e. g., Millennials), mientras que el conocimiento sobre la generación Z es limitado en el contexto latinoamericano.

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos pueden orientar a directivos de las áreas de Recursos Humanos al diseño de estrategias de gestión y retención de talento orientadas a las expectativas reales de la nueva generación. En México, donde la rotación de personal ronda el 17% (INEGI, 2024), este análisis resulta pertinente para las empresas del AMG que buscan retener talento joven. Y con base en esto, se tiene el siguiente objetivo: analizar la influencia de las expectativas laborales de la generación Z en la retención del personal en empresas del AMG. Identificando aquellas que tengan mayor incidencia y proponiendo elementos clave que permitan desarrollar estrategias de gestión y retención, alineadas específicamente con esta generación.

3. Marco teórico

3.1 ¿Quién es la generación Z en el contexto laboral?

La incorporación de la generación Z al mercado laboral se ha convertido en uno de los fenómenos organizacionales más estudiados de forma reciente. Esta cohorte conformada por personas nacidas entre 1995 y 2010 (Chillakuri, 2020; Zahra et al., 2025) se identifica como la primera generación nativa digital. Es decir, es una generación que creció en un entorno de conectividad permanente, con acceso a la información, y una exposición temprana a dinámicas laborales globales.

Estas condiciones son el punto de partida para entender sus expectativas con respecto del trabajo. Principalmente se identifica que difieren con las de las generaciones precedentes. De acuerdo con Hinojosa-López et al. (2024) la generación Z no concibe el empleo como un fin en sí mismo, sino como un medio para el desarrollo personal, la expresión de propósito y el logro de equilibrio entre la vida profesional y personal, lo cual reconfigura la relación psicológica entre el individuo y la organización desde el primer contacto laboral.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, las expectativas laborales son entendidas como las creencias anticipatorias que un individuo sostiene respecto a lo que el trabajo le proveerá en cuestión de recompensas, condiciones, relaciones y oportunidades, y lo que la organización esperará a cambio (Zahra et al., 2025). Este constructo no es unidimensional, integra componentes instrumentales como la remuneración y la estabilidad, junto con componentes expresivos, como el reconocimiento, el sentido de pertenencia y la posibilidad de crecimiento (Barhate & Dirani, 2021).

Aunado a lo anterior, desde la teoría del intercambio social de Blau (1964) las relaciones laborales se sostienen sobre la reciprocidad percibida: el colaborador invierte esfuerzo y compromiso en la medida en que anticipa una respuesta equivalente por parte de la

organización. Si esa reciprocidad se considera desequilibrada, de forma automática el vínculo se erosiona. Si se aplica esta teoría a la generación Z se puede explicar por qué la ausencia de retroalimentación, reconocimiento o flexibilidad puede fracturar el contrato psicológico en etapas tempranas de la relación laboral, aun cuando el salario sea competitivo (Madero et al., s. f.).

Otro referente es la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) que distingue entre factores de higiene, que son aquellos que su ausencia genera insatisfacción, pero que su presencia no garantiza motivación. Y los factores motivadores, mismos que están vinculados al crecimiento, al logro y al reconocimiento. Esta distinción resulta particularmente pertinente para la generación Z, debido a que sus aspiraciones de carrera van más allá de la compensación económica. Y, además, se encuentran orientadas hacia el aprendizaje continuo y el trabajo con propósito (Salvadorinho et al., 2025).

El tercer marco es la teoría de las expectativas de Vroom (1964) que establece que la motivación viene desde las creencias de que el esfuerzo conducirá a un desempeño específico, que posteriormente ese desempeño será recompensado, y la recompensa tendrá valor para el individuo. Lo anterior ofrece sustento lógico para comprender cómo la brecha entre lo que la generación Z anticipa y lo que la organización efectivamente ofrece, puede detonar en procesos de desmotivación progresiva (Hinojosa-López et al., 2024).

De forma empírica, la investigación de las expectativas laborales de esta cohorte generacional ha ido en aumento de forma sostenida. Específicamente Pham et al. (2024) a través de un análisis bibliométrico identificaron un incremento significativo en las publicaciones sobre carreras autopercebidas en la generación Z. En el contexto específico de las empresas del Área Metropolitana de Guadalajara, Hinojosa-López et al. (2024) identificaron que los colaboradores de la generación Z dan prioridad a la flexibilidad horaria, las oportunidades de desarrollo profesional, y el alineamiento entre los valores personales y organizacionales, aún por encima de la estabilidad contractual.

Esto resulta relevante porque sugiere que las estrategias de gestión de talento que fueron diseñadas para generaciones anteriores resultan insuficientes para generaciones que evalúan el trabajo desde criterios cualitativamente distintos. Este panorama es complementado por Živković et al. (2015) quienes señalan que la generación Z entornos psicológicamente seguros en los que la salud mental sea una prioridad organizacional explícita y no un beneficio adicional.

De forma general, comprender quién es la generación Z y qué espera del trabajo, constituye un punto de partida para este análisis. Si las expectativas definen el umbral

desde el cual este perfil evalúa su experiencia organizacional, la interrogante sería ¿qué ocurre cuando ese umbral no se alcanza?

3.2 Expectativas laborales de la generación Z: el constructo central

Las expectativas laborales no deben ser consideradas como preferencias pasajeras ni demandas caprichosas. Son más bien, representaciones cognitivas anticipatorias que el colaborador construye tomando como referente su historia, valores, y la información de que dispone sobre el entorno laboral, y que, además, le funcionan como criterio para evaluar su experiencia organizacional real (Nguyen et al., 2022). Cuando en la organización las representaciones y la experiencia son diferentes, se genera una desvinculación emocional en el colaborador.

Específicamente, Barhate y Dirani (2021) a través de una revisión sistemática de literatura identifican que la generación Z no jerarquiza sus aspiraciones de carrera de forma lineal. Más bien, evalúan de forma simultánea estos elementos, lo que complica el diseño de estrategias de retención que estén basadas en incentivos únicos.

Por su parte Chillakuri (2020) identifica que la generación Z ingresa a las organizaciones con expectativas particularmente elevadas con respecto del proceso de incorporación. Espera principalmente que haya claridad en los roles y funciones, obtener una retroalimentación inmediata, contar con la tecnología adecuada, y que haya relaciones de mentoría desde los primeros días. Si exista frustración en esta primera etapa, es posible que la brecha de expectativas condicione la evaluación posterior de toda la relación laboral.

Por otro lado, desde un enfoque en la Industria 5.0, Salvadorinho et al. (2025) refieren que esta generación espera que en las empresas se integren acciones con propósito social e innovación tecnológica en su propuesta de valor para el colaborador. Esto redefine entonces, el concepto de lo que sería la empleabilidad atractiva para esta cohorte generacional.

3.3 Desvinculación emocional: el mecanismo intermedio

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, la desvinculación emocional se explica como la retirada deliberada cognitiva, emocional, y conductual que un individuo realiza con respecto de su rol de trabajo, manteniendo una presencia física en la organización, pero suspendiendo la inversión psicológica que el rol demanda. Al comprender por qué un colaborador abandona una organización implica analizar más que los actos visibles de la renuncia, es decir, se debe considerar este proceso psicológico progresivo (Afrahi et al., 2022).

En este sentido, es fundamental comprender que la desvinculación no es sinónimo de rotación, sino su antecedente. En términos del modelo causal propuesto en este trabajo, la desvinculación funciona como variable mediadora entre las expectativas laborales incumplidas de la generación Z y la posterior decisión de abandonar la organización.

Quien introduce el concepto fue Kahn (1990) haciendo una distinción entre vinculación y desvinculación como estados psicológicos opuestos que regulan la presencia del individuo en su rol laboral. Además, señala que el compromiso pleno requiere tres condiciones: significado psicológico, seguridad psicológica, y disponibilidad psicológica. Y si alguna de estas condiciones se deteriora, provocará que el colaborador se desvincule de forma progresiva, primero desde el plano emocional, posteriormente desde el plano cognitivo, y finalmente en el conductual (Afrahi et al., 2022).

Si lo anterior se aplica a la generación Z, esto permite explicar por qué los colaboradores que perciben una brecha entre sus expectativas y la realidad organizacional no necesariamente presentan una renuncia inmediata, sino que atraviesan por un proceso silencioso de retiro psicológico que posteriormente precede y predice la salida.

Por otro lado, Rastogi et al. (2018) identifican los factores organizacionales y personales que pueden contribuir a la desvinculación de forma sistémica. En su enfoque señalan que la desvinculación no se genera por una única causa, sino por la convergencia de condiciones como: falta de reconocimiento, ausencia de oportunidades de desarrollo, liderazgo deficiente, y desequilibrio entre demandas y recursos disponibles. Esta perspectiva multidimensional es especialmente pertinente en el análisis de la generación Z, debido a que sus expectativas abarcan tanto dimensiones instrumentales como expresivas del trabajo.

Hämmig (2024) incorpora el modelo de demandas y recursos laborales (JD-R) en el que establece un vínculo entre el agotamiento profesional (burnout) y la desvinculación. El colaborador primero experimenta un agotamiento emocional y después la desvinculación en forma de mecanismo autorregulador. Con esto, se identifica que la desvinculación emocional en la generación Z no es propiamente un rasgo generacional, sino más bien una respuesta adaptativa a entornos organizacionales que no proveen los recursos que el perfil considera indispensables.

Empíricamente, la evidencia sobre desvinculación emocional documenta que las generaciones Y y Z muestran una mayor tendencia a la desvinculación cuando perciben ausencia de sentido en sus tareas cotidianas (Saraiva & Nogueiro, 2025) lo que conecta de forma automática con la dimensión de propósito de Barhate y Dirani (2021). Además, Tumelo y Donald (2025) mencionan que la inseguridad laboral puede actuar como un acelerador del proceso, debido a que, la incertidumbre sobre su continuidad en el empleo

incrementa el agotamiento emocional y anticipa conductas de desvinculación incluso en colaboradores que no habían manifestado la intención de salir.

En el contexto de las empresas del AMG el estudio de este proceso toma gran relevancia. Debido a que, si la generación Z llega con expectativas específicas como flexibilidad, desarrollo, entornos psicológicamente seguros, u las organizaciones actuales operan bajo esquemas de gestión diseñados para generaciones anteriores, la desvinculación no se muestra solo como un riesgo, sino que se convierte en una consecuencia predecible.

3.4 Rotación de personal: el desenlace observable

Mientras que la desvinculación emocional aborda el proceso interno mediante el cual un colaborador se aleja psicológicamente de la organización, la rotación voluntaria es la expresión externa y medible de dicho fenómeno. Es decir, se puede entender como el momento en que esa distancia psicológica se convierte en una separación definitiva.

Desde el enfoque del comportamiento organizacional, la rotación de personal se entiende como la salida voluntaria de un colaborador, motivado por una decisión propia y no por causas externas como reestructuración o despido (Cabrera et al., 2011). Este fenómeno implica la pérdida de conocimiento organizacional acumulado, así como el incremento de los costos de reclutamiento y selección, además puede incidir en el deterioro del clima organizacional y reducir la productividad en los periodos de transición y adaptación de los nuevos colaboradores (Cabrera et al., 2011; Velaga & Pinapati, 2023). En el contexto mexicano donde, de acuerdo con el INEGI (2024) la tasa de rotación alcanza un 17% el estudio de la rotación tiene relevancia tanto académica como empresarial.

En la literatura especializada se han identificado diversas causas relacionadas con la rotación de personal. Surichaqui (s. f.) evidencia que los predictores más robustos incluyen: insatisfacción salarial, deterioro de clima organizacional, liderazgo deficiente, y ausencia de oportunidades de desarrollo profesional. En este sentido, De Silva y Dhammika (2022) establecen desde la teoría de las expectativas, una relación causal de manera directa: la brecha entre expectativas y lo que realmente la empresa ofrece es el predictor más consistente de la rotación.

En el contexto latinoamericano, la alta rotación se encuentra no solo asociada a condiciones salariales, sino que también influyen factores cualitativos como la rigidez en los esquemas de trabajo, la cultura organizacional jerárquica y la poca inversión en bienestar laboral (Toscano, 2024). Además, se ha confirmado que las variables demográficas como edad y antigüedad modulan la relación entre condiciones laborales e intención de rotación, siendo los colaboradores más jóvenes quienes tienen una mayor sensibilidad ante la insatisfacción y muestran una menor disposición a tolerar entornos incompatibles con sus expectativas (Piña et al., 2025).

Lo anterior se complementa con el estudio de Syahputra y Hendarman (2024) quienes identifican que los factores con mayor poder predictivo sobre la retención en la generación Z son aquellos que las empresas tradicionales suelen tratar de forma genérica: la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, y las oportunidades de desarrollo continuo.

3.5 Estrategias de retención para la generación Z: ¿qué puede interrumpir la cadena?

Una vez comprendido cómo las expectativas insatisfechas de la generación Z pueden generar una desvinculación emocional y posteriormente, desencadenar una rotación voluntaria, es importante estudiar las condiciones organizacionales que pueden interrumpir esta cadena antes de que el proceso se vuelva irreversible. En este sentido, la retención de las personas no debe ser comprendida como un conjunto de beneficios adicionales para conservar colaboradores a cualquier costo. Más bien, debe entenderse como una respuesta estratégica y diferenciada para atender a las necesidades y expectativas específica de un perfil generacional.

En este sentido, las estrategias de retención genéricas, entendidas como aquellas que se basan en el salario y los beneficios tradicionales, tienen un poder explicativo limitado sobre la permanencia de la generación Z en las organizaciones. Sus predictores de retención están más bien vinculados a variables cualitativas como: la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, y la disponibilidad real de nuevas oportunidades de desarrollo (Syahputra & Hendarman, 2024).

Además, se ha identificado que aquellas empresas que logran la retención de talento de la generación Z, son aquellas que tienen una propuesta de valor coherente con las expectativas de este perfil (Pandita, 2021). Esto implica una clara comunicación y cumplimiento con respecto de los compromisos relativos a la flexibilidad, aprendizaje, y propósito organizacional. Esto se ve acompañado del acceso que tiene la generación Z a reseñas de las empresas en plataforma digitales, lo que le permite verificar la experiencia cotidiana que podría vivir dentro de la empresa.

Con respecto del compromiso organizacional, se ha identificado que, la disposición del colaborador a invertir energía cognitiva incrementa de forma significativa el desempeño laboral y reduce el deseo de salida. Sin embargo, se ha establecido que el compromiso no necesariamente es el opuesto de la desvinculación, sino que más bien debe entenderse como una condición que puede fortalecerse a través de intervenciones específicas como: reconocimiento, participación en decisiones, retroalimentación continua y diseño de trayectorias de desarrollo personalizadas (Navodya et al., 2025).

En conjunto con lo anterior, Salvadorinho et al. (2025) refieren que la generación Z no solo considera lo que las organizaciones ofrecen actualmente. Sino que también, evalúan la capacidad de adaptación hacia el futuro de trabajo. Es decir, la generación considera que las empresas que integran un propósito social, innovación tecnológica y colaboración humano-máquina, en su forma de operar, son percibidas como más atractivas y la generación desarrolla un mayor compromiso. Reddy et al. (2024) añaden que las aspiraciones con respecto del desarrollo de la generación Z se vinculan de forma directa con su desempeño laboral. Es decir, si un colaborador percibe que sus aspiraciones tienen cabida real en la empresa, su productividad y disposición a permanecer, incrementan.

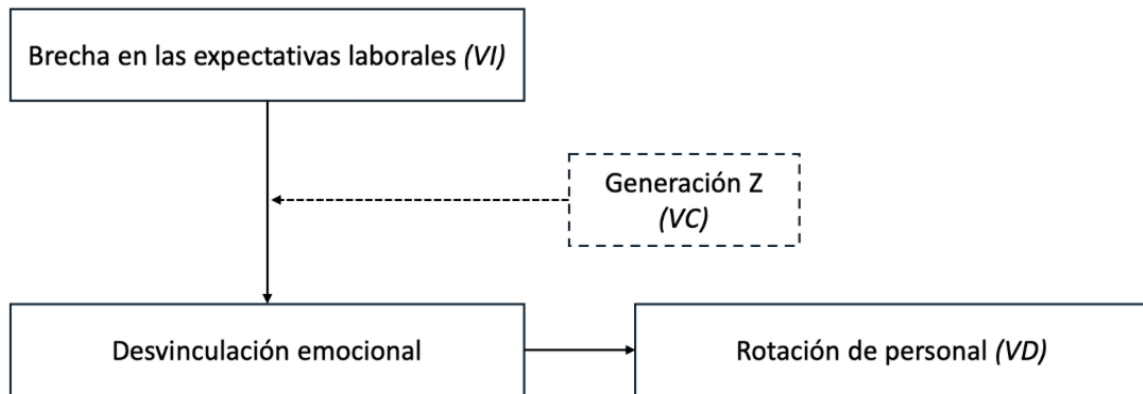
Con base en el análisis anterior, se identifica que a pesar de que existe un volumen creciente de estudios sobre la generación Z en el trabajo, existe evidencia de tres ausencias significativas: la primera es que la mayoría de los estudios existentes estudian de forma aislada las expectativas laborales, la desvinculación emocional, y la rotación de personal. Sin basarse en la cadena causal que las articula como un proceso integrado.

Además, la evidencia empírica disponible sobre estas variables, en el contexto latinoamericano (y particularmente en el AMG), es escasa. Esto limita el poder aplicar los hallazgos de otros contextos a las realidades organizacionales locales donde la cultura laboral, las estructuras jerárquicas y las condiciones del mercado laboral son ampliamente distintas.

En tercer lugar, no se ha identificado en esta revisión un estudio que pruebe de forma empírica la función mediadora de la desvinculación en la relación de las expectativas laborales cumplidas con la rotación voluntaria de la generación Z en empresas del AMG. Esta triple ausencia – integración teórica, anclaje contextual y verificación empírica del mecanismo mediador – constituye la justificación más sólida de esta investigación, y define de forma precisa su contribución en el campo del comportamiento organizacional.

Con base en estos argumentos, se plantea el siguiente modelo teórico (ver Figura 1)

Figura 1. Modelo teórico integrador: expectativas laborales de la generación Z, desvinculación emocional e intención de rotación en el AMG.



Fuente: elaboración propia con base en Afrahi et al. (2020); De Silva y Dhammika (2022); Hämmig (2024); Kahn (1990); Vroom (1964).

4. Metodología

4.1 Tipo de estudio y enfoque

Para lograr cumplir el objetivo de la presente investigación, se adopta un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo-correlacional. Es cuantitativa porque se utiliza un instrumento estructurado de escala de Likert y su análisis se fundamenta en procedimientos estadísticos que permiten caracterizar el constructo de interés dentro de los límites de la muestra seleccionada (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Tiene un alcance descriptivo en tanto que caracteriza y jerarquiza las expectativas laborales de la generación Z en el contexto específico del Área Metropolitana de Guadalajara (AMG) y correlacional porque examina la dirección e intensidad de la relación entre dichas expectativas.

El diseño es no experimental y de corte transversal, debido a que las variables se observan en su estado natural y la recolección de datos se hace en un único momento temporal (Creswell & Creswell, 2018). Este tipo de diseño se establece en línea con el objetivo general de la investigación que no busca establecer causalidades, sino más bien, la identificación de patrones de asociación entre las expectativas laborales de los estudiantes universitarios de la generación Z.

4.2 Contexto y participantes

La investigación se desarrolla en el contexto de una universidad privada del AMG, tomando específicamente como población objetivo a estudiantes de las carreras de la escuela de negocios (Business School) y pertenecientes a la generación Z, es decir,

nacidos entre 1995 y 2010 (Chillakuri, 2020; Zahra et al., 2025). Esta elección se basa en dos criterios fundamentales. En primera instancia los estudiantes universitarios de carreras de negocios conforman una aproximación válida y estratégicamente relevante del perfil de la generación Z que ingresará al mercado laboral en el corto plazo porque, sus expectativas laborales ya están consolidadas, han sido influidas por su formación académica y por la exposición a información sobre el mercado de trabajo. Además de que representan el capital humano que las organizaciones del AMG incorporarán en algunos años.

En segundo lugar, el contexto universitario facilita acceso a una muestra homogénea en términos generacionales. Esto reduce las diferencias de edad y permite identificar con mayor precisión el efecto de las expectativas laborales propias de esta cohorte. La muestra será seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, esto porque el acceso a la población está delimitado por la disponibilidad institucional (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El contexto del AMG es relevante porque, como se identificó en el marco teórico, la región presenta una tasa de rotación del 17% (INEGI, 2024) y concentra una proporción significativa de empresas que compiten activamente por talento joven. Con esto, se estudian las expectativas laborales de la generación Z en este entorno y se genera evidencia empírica contextualizada que la literatura anglosajona no provee.

4.3 Instrumento o técnica de recolección

El instrumento utilizado es un cuestionario estructurado de escala de Likert diseñado con base en Hinojosa-López et al. (2024) para la medición de las expectativas laborales de los estudiantes universitarios de la generación Z a través de siete dimensiones. La escala de respuesta es de cinco puntos donde: 1 corresponde a completamente en desacuerdo y 5 corresponde a completamente de acuerdo. Este tipo de escalas son de gran utilidad para medir la percepción en constructos de múltiples dimensiones como lo son las expectativas laborales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La Tabla 1 presenta la estructura completa del instrumento con la distribución de ítems por dimensiones y los referentes teóricos correspondientes.

Tabla 1. Instrumento utilizado

Dimensión	Aspectos que evalúa	Referente teórico
Datos generales	Sexo, edad, carrera, semestre y empleo formal actual (cinco ítems).	N/A
Flexibilidad y equilibrio vida-trabajo	Ascenso con más horas, tareas fuera del horario, horarios flexibles, trabajo remoto, semana comprimida, eficacia vida-trabajo equilibrio carrera-vida personal (siete ítems).	Hinojosa-López et al. (2024); Živković et al. (2025).
Estatus, reconocimiento y recompensas	Estatus y prestigio, admiración social, altos ingresos, oportunidades de ascenso (cuatro ítems).	Madero et al. (s. f.); Vroom (1964).
Condiciones laborales y seguridad	Respeto al horario laboral, estabilidad y seguridad laboral, apoyo de compañeros y superiores (tres ítems).	Herzberg (1959); Zahra et al. (2025).
Desarrollo profesional y aprendizaje	Trabajo interesante, aprendizaje de nuevas habilidades, actualización de competencias, resultados concretos visibles (cuatro ítems)	Barhate y Dirani (2021); Salvadorinho et al. (2025).
Autenticidad, creatividad y reconocimiento	Uso de fortalezas, autenticidad, creatividad, reconocimiento de aportaciones, retroalimentación del desempeño, autonomía	Kahn (1990) en Afrahi et al. (2022); Rastogi et al. (2018).
Propósito y contribución social	Ayuda indirecta de otras personas, impacto positivo en la sociedad	Barhate y Dirani (2021); Pham et al. (2024).
Relaciones sociales en el trabajo	Establecer amistades, interacción con muchas personas	Blau (1964); Madero et al. (s. f.)

El cuestionario fue distribuido de forma digital mediante Microsoft Forms, garantizando el anonimato de los participantes mediante la desactivación del registro de identidad en la plataforma. Antes de acceder al instrumento, los participantes fueron informados del propósito académico de la investigación y de su derecho a participar o no participar.

4.4 Procedimiento de análisis

El análisis de los datos se realizará en tres fases secuenciales: primero, se analizarán de forma descriptiva los resultados. Se calcularán medidas de tendencia central y dispersión para cada variable y sus dimensiones. Esto permitirá la construcción de un perfil de expectativas laborales de la muestra, y con ello definir una línea base que ayude a interpretar los resultados subsecuentes.

Se construirán tablas de frecuencias y distribuciones porcentuales para los datos sociodemográficos, y se calcularán medias y desviaciones estándar para cada subescala del instrumento. Esta fase será meramente descriptiva.

Posteriormente, se realizará un análisis de confiabilidad y validez del instrumento mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach previo al análisis inferencial. Con ello se garantizará que todos los ítems miden de forma consistente las dimensiones para las cuales fueron diseñados (Field, 2018). Por último, se empleará un análisis inferencial. Se calcularán correlaciones de Pearson entre las puntuaciones de las tres variables para definir la dirección e intensidad de sus asociaciones.

5. Resultados y diagnóstico

A partir del análisis de los datos obtenidos mediante el cuestionario sobre expectativas laborales aplicado a estudiantes universitarios de la generación Z de una universidad privada del AMG, los resultados serán presentados en cinco apartados: perfil sociodemográfico de la muestra, psicométricas del instrumento, estadísticos descriptivos por dimensión, análisis de ítems específicos y correlaciones entre las dimensiones.

5.1 Perfil sociodemográfico de la muestra

La muestra final estuvo conformada por 53 estudiantes, todos activos de las carreras de negocios de una universidad privada del AMG y pertenecientes a la generación Z (nacidos entre 1995 y 2010). El 66% de los participantes se identificó como masculino (n=35) y el 34% como femenino (n=18). La edad promedio de los participantes fue de 20.6 años en un rango de 18 a 29 años (lo cual es consistente con el perfil etario de la generación Z en etapa de formación universitaria).

Con respecto de la situación laboral, el 69.8% de los participantes reportó no contar con empleo formal al momento del levantamiento de datos, mientras que, el 30.2% si contaba con uno. Esta distribución resulta relevante debido a que, las expectativas laborales pueden diferir entre quienes no se han incorporado al mercado laboral de las de quienes ya cuentan con experiencia laboral directa. Los datos previamente mencionados se resumen en la Tabla 2.

Tabla 2. Perfil sociodemográfico de los participantes

Variable	Categoría	Porcentaje
Sexo	Masculino	66%
	Femenino	34%
Edad	M = 20 años en un rango de 18-29 años	
Carrera	Administración de Empresas	64.2%
	Comercio Internacional	20.8%
	Economía y Gestión de Negocios	9.4%
	Otras carreras	5.7%
Empleo formal actual	Sí	30.2%
	No	69.8%

Nota: otras carreras incluyen: Negocios Internacionales, Administración Financiera, y Negocios Gastronómicos.

5.2 Propiedades del instrumento

Se hizo una evaluación de la confiabilidad del instrumento mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach para la escala completa, y posteriormente para cada una de las dimensiones. Los resultados muestran que la escala total obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.892 mismo que da muestra de una confiabilidad aceptable. Con respecto de las dimensiones, los resultados se presentan en la tabla 3.

Tabla 3*Confiabilidad del instrumento por dimensión*

Dimensión	Ítems	Alfa de Cronbach
D1. Flexibilidad y equilibrio vida-trabajo	7	0.808
D2. Estatus, reconocimiento y recompensas	4	0.822
D3. Condiciones laborales y seguridad	3	0.698
D4. Desarrollo profesional y aprendizaje	4	0.926
D5. Autenticidad, creatividad y reconocimiento	6	0.946
D6. Propósito y contribución social	2	0.732
D7. Relaciones sociales en el trabajo	2	0.708
Escala total	28	0.892

5.3 Estadísticos descriptivos por dimensión

La Tabla 4 muestra los estadísticos descriptivos: medias, desviaciones estándar e intervalos de confianza al 95% para cada dimensión del instrumento. El primer hallazgo relevante es que todas las mediciones superan el punto medio teórico de la escala 3.0 lo que demuestra una orientación consistentemente positiva de la muestra hacia las expectativas laborales evaluadas.

La dimensión que demostró una puntuación más alta fue la D1. Desarrollo profesional y aprendizaje, seguida por D3. Condiciones laborales y seguridad y D5. Autenticidad, creatividad y reconocimiento. Estas tres dimensiones conforman entonces, el núcleo de las expectativas laborales prioritarias de la muestra. Por otro lado, la D1. Flexibilidad y equilibrio vida-trabajo obtuvo la puntuación más baja. Lo que representa un hallazgo contraintuitivo del estudio.

Tabla 4*Estadísticos descriptivos por dimensión*

Dimensión	Media (M)	Desviación estándar (DE)	Intervalo de confianza 95% inferior	Intervalo de confianza 95% superior
D1. Flexibilidad y equilibrio vida-trabajo	3.76	0.71	3.56	3.95
D2. Estatus, reconocimiento y recompensas	4.29	0.67	4.11	4.48
D3. Condiciones laborales y seguridad	4.43	0.72	4.24	4.63
D4. Desarrollo profesional y aprendizaje	4.44	0.72	4.25	4.64
D5. Autenticidad, creatividad y reconocimiento	4.41	0.75	4.20	4.61
D6. Propósito y contribución social	4.26	0.63	4.09	4.44
D7. Relaciones sociales en el trabajo	4.05	0.77	3.84	4.26

5.4 Análisis de ítems: hallazgos específicos

Con respecto a los hallazgos específicos de cada ítem, sintetizados en la tabla 5, se identificó que los dos ítems con mejor valor de todo el instrumento pertenecen a la dimensión D2. Estatus, reconocimiento y recompensas. Para los dos ítems: Con buenas oportunidades de ascenso, y Que me permita obtener altos ingresos, el 92% o más de

los participantes respondieron con un grado de acuerdo o acuerdo total, y ningún participante respondió en desacuerdo.

Por el contrario, el ítem con menor puntuación fue: Estaría dispuesto a realizar tareas laborales fuera del horario de trabajo formal, siendo éste el ítem único de toda la escala que se ubica por debajo del punto medio teórico 3.0 y en el que el 41.5% de los participantes respondió en desacuerdo o desacuerdo total.

Tabla 5.

Ítems con mayor y menor puntuación media

ítem	Media (M)	Desviación estándar (DE)	Porcentaje de acuerdo*
<i>Ítems con mayor puntuación media</i>			
Con buenas oportunidades de ascenso (D2)	4.62	0.63	92.4%
Que me permita obtener altos ingresos (D2)	4.58	0.80	94.3%
Donde cuente con estabilidad y seguridad laboral (D3)	4.56	0.61	92.4%
Donde reciba apoyo de compañeros y superiores (D3)	4.52	0.71	92.4%
Que me permita aprender y desarrollar nuevas habilidades (D4)	4.51	0.78	92.5%
<i>Ítems con menor puntuación media</i>			
Estaría dispuesto a realizar tareas laborales fuera del horario formal (D1)	2.74	1.16	24.5%
Me gustaría tener un empleo con una semana laboral comprimida (D1)	3.47	1.07	43.4%
Aceptaría un ascenso con un salario más alto, aunque implique más horas (D1)	3.72	0.93	60.4%

Nota: el porcentaje de acuerdo se obtuvo de la suma de las respuestas “De acuerdo” y “Completamente de acuerdo”

5.5 Correlaciones entre dimensiones

Para identificar la estructura de las asociaciones entre dimensiones, se calculó el Coeficiente de Correlación de Pearson para todos los pares posibles (ver Tabla 6). Los resultados demuestran correlaciones positivas y estadísticamente significativas para todas las dimensiones. Lo que a su vez indica que las dimensiones del instrumento miden aspectos relacionados del mismo constructo subyacente (las expectativas laborales de la generación Z) sin ser redundantes.

La correlación más alta de muestra entre Desarrollo profesional y aprendizaje (D4) y Autenticidad, creatividad y reconocimiento (D5), lo que para esta muestra representa que el deseo de crecer profesionalmente está estrechamente vinculado con la expectativa de poder expresarse auténticamente y ser reconocido en el trabajo. La segunda correlación elevada se identificó entre Condiciones laborales y seguridad (D3) y Desarrollo y aprendizaje (D4), lo que demuestra que los participantes de la muestra valoran altamente la seguridad laboral y en igual medida el desarrollo profesional.

Por otro lado, la correlación más débil se presentó entre Flexibilidad (D1) y Propósito social (D6) lo que refleja que ambas dimensiones capturan expectativas relativamente independientes entre sí.

Tabla 6

Matriz de Correlaciones de Pearson entre dimensiones

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
D1	-	0.72***	0.52***	0.63***	0.50***	0.34*	0.59***
D2		-	0.75***	0.79***	0.67***	0.43**	0.55***
D3			-	0.85***	0.78***	0.48***	0.47***
D4				-	0.87***	0.66***	0.55***
D5					-	0.62***	0.48***
D6						-	0.45***

D7							-
-----------	--	--	--	--	--	--	---

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

6. Discusión

Los resultados permiten dar respuesta a la pregunta de investigación ¿cómo influyen las expectativas laborales de la generación Z en la retención del personal en las empresas del AMG? Desde una perspectiva empírica y contextualizada. A continuación, se describen los hallazgos más significativos del presente estudio:

Primer hallazgo: El desarrollo profesional como expectativa dominante: con base en los resultados se identificó que la dimensión que muestra mejor valoración fue Desarrollo profesional y aprendizaje, resultado que confirma lo planteado por Barhate y Dirani (2021) quienes plantean que el crecimiento, el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades son consideradas las aspiraciones centrales de la generación Z.

Esto a su vez coincide con lo señalado por Salvadorinho et al. (2025) quienes mencionan que este perfil generacional espera que las empresas integren propósito e innovación tecnológica como parte de su propuesta de valor al empleado. En este contexto específico de la muestra analizada, este resultado adquiere un significado adicional, debido a que los participantes evalúan el trabajo futuro principalmente como un espacio para el desarrollo y aprendizaje, y no únicamente es visto como una fuente de ingresos.

Segundo hallazgo: La seguridad laboral como base no negociable: la dimensión que obtuvo la segunda media más alta fue la de Condiciones laborales y seguridad. En esta dimensión el 83% o más de los participantes respondió con “de acuerdo” o “completamente de acuerdo” en cada uno de los tres ítems. Este resultado coincide con lo referido en la literatura anglosajona donde se caracteriza a la generación Z como aversiva a la estabilidad contractual y orientada de forma exclusiva hacia la movilidad laboral. Específicamente, en el contexto del AMG y de acuerdo con los hallazgos de

Romero y Toscano (2024), para América Latina la estabilidad y la seguridad laboral siguen siendo expectativas fundamentales, más no periféricas.

Tercer hallazgo: La autenticidad y el reconocimiento como expectativas expresivas de alto valor: en tercera posición, la dimensión Autenticidad, creatividad y reconocimiento y sus resultados coinciden con lo establecido en la teoría de la autodeterminación, que subyace a los planteamientos de Nguyen et al. (2022) con respecto de la necesidad de autonomía y autenticidad como parte de los motivadores intrínsecos. Además, la correlación de esta dimensión con la de Desarrollo y Aprendizaje sugiere que, para la muestra, el crecimiento profesional y la posibilidad de ser auténtico y reconocido en el trabajo, son expectativas con comportamiento interdependiente.

Cuarto hallazgo: le flexibilidad como expectativa de menor prioridad relativa: considerado como el resultado más relevante y contraintuitivo del estudio. Desde el punto de vista de su contribución teórica, el posicionamiento de la dimensión Flexibilidad y equilibrio vida-trabajo en la última posición, este hallazgo difiere de la literatura más citada sobre la generación Z en contextos anglosajones (Hinojosa-López et al., 2024; Živković et al., 2025; Zahra et al., 2025) quienes identifican la flexibilidad como una de las expectativas prioritarias de este perfil generacional.

La diferencia identificada puede deberse a tres factores: 1) el perfil de la muestra en su mayoría son estudiantes universitarios sin experiencia formal laboral, lo que puede implicar que la flexibilidad todavía no ha sido confrontada con la realidad del mercado; 2: el resultado del ítem que mide la disposición a realizar tareas laborales fuera del horario formal sugiere que los participantes distinguen entre flexibilidad como derecho y la disponibilidad extendida como costo; y, 3: en el contexto latinoamericano se ha documentado que las recompensas económicas y la seguridad tienen mayor peso relativo que en muestras norteamericanas o europeas (Madero et al., s. f.).

Quinto hallazgo: altos ingresos y oportunidades de ascenso como expectativas instrumentales centrales: en el levantamiento de datos, los dos ítems que presentaron la puntuación más alta se localizan en la dimensión Estatus y recompensa: oportunidades de ascenso y altos ingresos. Este resultado es contradictorio con la simplificación frecuente de que la generación Z no valora el dinero ni el estatus. Desde la perspectiva de Vroom (1964) en la teoría de las expectativas, estos ítems reflejan la preferencia por recompensas instrumentales. Y si las empresas no satisfacen esta expectativa la desmotivación se incrementa en conjunto con el deseo de desvinculación.

7. Conclusiones

Para dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿cómo influyen las expectativas laborales de la generación Z en la retención del personal en las empresas del AMG? Los resultados permiten concluir que, la generación Z de la muestra analizada opera con una jerarquía de expectativas opuestas a las prioridades reportadas en la literatura internacional. Contrario a lo establecido por Hinojosa-López et al. (2024) y la mayoría de los estudios anglosajones, la flexibilidad no es una expectativa dominante de la muestra.

El desarrollo profesional, la seguridad laboral y la autenticidad ocupan los tres primeros lugares. Esto implica que las estrategias de retención centradas en la oferta de esquemas flexibles, como trabajo remoto, semanas comprimidas, y horarios variables, se consideran necesarias pero insuficientes para retener a los colaboradores de la generación Z en el contexto estudiado.

Además, las expectativas económicas e instrumentales coexisten con las expectativas expresivas y de propósito y no deberían ser tratadas como mutuamente excluyentes. Los ítems de altos ingresos y oportunidades de ascenso obtuvieron las puntuaciones más altas del instrumento. Mientras que, el propósito social y la autenticidad también superaron el punto medio de la escala. Esto confirma lo establecido por Zahra et al. (2025) y Barhate y Dinani (2021) quienes establecen que la generación Z no elige entre dinero o significado, sino que espera ambos. Por ello, las organizaciones del AMG que solo basen su propuesta de valor al empleado desde una lógica de compensación por elección están mal diseñadas para este perfil.

Adicionalmente, el ítem que muestra el resultado más bajo en el instrumento señala un límite claro en las expectativas de disponibilidad extendida. Existe un amplio rechazo a realizar tareas fuera del horario formal. Esto representa una alerta para las empresas que operan con culturas donde se requiera de disponibilidad fuera del horario como parte implícita en el contrato laboral.

Por otro lado, la correlación alta entre desarrollo, autenticidad y seguridad sugiere que estas dimensiones construyen un núcleo de expectativas interdependientes cuya satisfacción simultánea es condición necesaria para el compromiso organizacional. Entonces, la organización que ofrece desarrollo, pero no brinda reconocimiento, o que da seguridad, pero no autonomía, solo satisface parcialmente las expectativas de la generación Z. Este hallazgo refuerza la necesidad de generar estrategias de retención integrales, no fragmentadas.

Finalmente, la presente investigación muestra algunas limitaciones que deben ser interpretadas. En primera instancia, el tamaño de la muestra es reducido para análisis inferenciales complejos y limita la generalización de los hallazgos más allá del contexto en que fueron recolectados. En segundo lugar, la muestra es no probabilística y proviene únicamente de una institución universitaria privada del AMG, lo que restringe su representatividad.

Como líneas futuras de investigación se sugiere replicar el estudio con una muestra más amplia y probabilística que incluya estudiantes de universidades públicas y privadas del AMG con el fin de evaluar si la jerarquía de expectativas documentadas aquí se sostiene en perfiles socioeconómicos más heterogéneos. Y, además, se sugiere aplicar el instrumento a colaboradores de la generación Z ya insertos en el mercado laboral formal, no solo estudiantes, para hacer una comparativa de expectativas.

Referencias

Afrahi, B., Blenkinsopp, J., de Oliveira, R. T., & Donia, M. (2022). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100822. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100822>

Álvarez, G., Hernández, M., & Torres, R. (2024). Costos organizacionales de la rotación de personal en empresas mexicanas. *Revista Mexicana de Gestión del Talento*, 11(1), 45–62.

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2021). Career aspirations of Generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 86–101. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Cabrera, E., Ledezma, M., & Rivera, N. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Construcción*, 10(2), 48–64.

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>

Coparmex Jalisco. (2026). *Panorama del mercado laboral en Jalisco 2026*. Coparmex.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5a ed.). SAGE Publications.

De Silva, D., & Dhammika, K. (2022). Expectation–reality gap and employee turnover: An empirical examination. *Journal of Human Resource Management*, 25(1), 12–28.

Díaz-Sarmiento, C. (2025). Generación Z y bienestar laboral: nuevas demandas organizacionales. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 14(1), 33–50.

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5a ed.). SAGE Publications.

Hämmig, O. (2024). Burnout, work disengagement, and the job demands–resources model: A longitudinal perspective. *Work & Stress*, 38(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/02678373.2023.2198612>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.

Hinojosa-López, A., Romero, P., & Toscano, M. (2024). Expectativas laborales de la generación Z en el Área Metropolitana de Guadalajara. *Revista de Gestión Organizacional*, 9(2), 77–96.

INEGI. (2024). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo: indicadores de rotación laboral 2024*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

INEGI. (2025). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo: resultados del cuarto trimestre de 2024*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>

Madero, S., Ortiz, O., & Ramírez, J. (s. f.). Motivación y expectativas laborales en contextos latinoamericanos: un análisis comparativo generacional. *Contaduría y Administración*, en prensa.

Maioli, E., & Filipuzzi, L. (2016). Generación Z y mercado de trabajo: características, expectativas y desafíos para las organizaciones. *Ciencias Económicas*, 14(2), 103–118.

Masse, C. (2022). *Talent retention in the age of Gen Z: Lessons from McKinsey Global Institute*. McKinsey & Company.

Navodya, R., Perera, K., & Silva, T. (2025). Organizational commitment and disengagement as distinct constructs: Implications for talent retention. *Journal of Applied Behavioral Science*, 61(1), 45–63.

Nguyen, T., Tran, H., & Le, M. (2022). Anticipatory cognitive representations and organizational experience: A study on job expectations across generations. *International Journal of Human Resource Management*, 33(8), 1601–1625.

Pandita, D. (2021). Engaging the disengaged: Understanding the expectations of Gen Z in the workplace. *Development and Learning in Organizations*, 35(6), 7–10. <https://doi.org/10.1108/DLO-03-2021-0046>

Pham, T., Nguyen, L., & Tran, B. (2024). Career self-perceptions in Generation Z: A bibliometric analysis of emerging research trends. *Career Development International*, 29(1), 88–110.

Pichler, S., Simpson, P. A., & Stroh, L. K. (2012). The Glass Ceiling in Human Resources: Exploring the Link Between Women's Representation in Management and the Practices of Strategic Human Resource Management and Employee Involvement. *Human Resource Management, 47*(3), 463–479.

Piña, R., Solís, M., & Cruz, J. (2025). Edad, antigüedad e intención de rotación: un estudio en empresas del sector servicios en México. *Estudios Gerenciales, 41*(175), 112–128.

Rastogi, M., Rangnekar, S., & Rastogi, R. (2018). Flexibility as a predictor of work engagement, disengagement and well-being. *Global Journal of Flexible Systems Management, 19*(1), 55–64. <https://doi.org/10.1007/s40171-017-0171-5>

Reddy, P., Kumar, S., & Rao, M. (2024). Aspirations, development opportunities, and performance outcomes in Generation Z employees. *Journal of Business Research, 172*, 114432.

Romero, P., & Toscano, M. (2024). Retención de talento en América Latina: particularidades culturales y generacionales. *Administración y Organizaciones, 27*(52), 89–107.

Salvadorinho, J., Ferreira, A., & Teixeira, L. (2025). Industry 5.0 and the new employee value proposition for Generation Z. *Technological Forecasting and Social Change, 201*, 123245.

Saraiva, M., & Nogueiro, T. (2025). Meaningfulness at work and disengagement in Millennials and Generation Z: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior, 46*(2), 201–218.

Surichaqui, E. (s. f.). Predictores de la rotación voluntaria en empresas latinoamericanas: una revisión sistemática. *Revista de Administración Pública y Privada*.

Syahputra, R., & Hendarman, A. F. (2024). Retention factors for Generation Z employees: Organizational culture, leadership style, and career development. *Gadjah Mada International Journal of Business, 26*(1), 1–22.

Toscano, M. (2024). Cultura organizacional jerárquica y rotación laboral en América Latina. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 34*(91), 45–60.

Tumelo, R., & Donald, F. (2025). Job insecurity as an accelerator of emotional disengagement and turnover intentions. *SA Journal of Industrial Psychology, 51*(1), a2101.

Velaga, P., & Pinapati, V. (2023). The cost of voluntary turnover: Organizational and strategic implications. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(4), 1120–1137.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Zahra, S., Malik, N., & Hussain, S. (2025). Work expectations of Generation Z: A conceptual framework for organizational behavior. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 12(1), 55–74.

Živković, S., Radović-Marković, M., & Vujičić, S. (2025). Psychological safety and mental health as organizational priorities for Generation Z. *Frontiers in Psychology*, 16, 1123890.

CAPÍTULO 4

FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS GRANDES DEL ÁREA METROPOLITANA DE GUADALAJARA: UN ANÁLISIS DE RESEÑAS DIGITALES MEDIANTE MODELADO MATEMÁTICO (2016–2025)

Erika Jazmín Sánchez Cedillo

Doctorado en Administración, Universidad Autónoma de Guadalajara

ORCID: 0009-0005-3692-5763 · Correo institucional: erikaj.sanchez@edu.uag.mx

Nicole Alexandra Fragoso

Doctorado en Administración, Universidad Autónoma de Guadalajara

ORCID: 0009-0001-6122-5938 · Correo institucional: nicolea.fragoso@edu.uag.mx

Resumen

El presente capítulo analiza la satisfacción laboral en empresas privadas de gran tamaño del Área Metropolitana de Guadalajara (AMG), en un contexto organizacional caracterizado por procesos de digitalización, transformación tecnológica y cambios en los modelos de trabajo. A pesar de su centralidad en el campo del Comportamiento Organizacional, la investigación sobre este constructo ha dependido predominantemente de instrumentos estructurados, limitando la comprensión de percepciones espontáneas generadas por los trabajadores en entornos digitales. El objetivo del capítulo es analizar el impacto de las percepciones expresadas por los trabajadores en la plataforma Indeed sobre la satisfacción laboral durante el periodo 2016–2025. Metodológicamente, se adopta un enfoque cuantitativo basado en el análisis de datos no estructurados mediante técnicas de minería de texto, análisis de sentimientos y modelado matemático, lo que permite identificar patrones, relaciones y factores latentes asociados a la experiencia laboral. Los hallazgos evidencian que dimensiones como el liderazgo, la cultura organizacional, las condiciones laborales y las oportunidades de desarrollo profesional constituyen factores determinantes de la satisfacción laboral. Asimismo, se identifica su relación con variables clave del comportamiento organizacional, como el compromiso organizacional, la productividad y la retención del talento. La contribución del estudio radica en la integración de enfoques teóricos clásicos del Comportamiento Organizacional con herramientas analíticas avanzadas, ampliando el alcance metodológico del campo y aportando evidencia empírica desde el análisis de reseñas digitales en contextos organizacionales de economías emergentes.

Palabras clave: Satisfacción laboral, Análisis de sentimientos, Modelado matemático, Comportamiento organizacional, Datos no estructurados.

1. Introducción

En el contexto actual, las empresas privadas de gran tamaño del Área Metropolitana de Guadalajara (AMG) operan en un entorno caracterizado por profundos cambios en las condiciones laborales, derivados de la digitalización, la transformación tecnológica y la evolución de los modelos de trabajo. La incorporación de herramientas digitales, la implementación de esquemas laborales flexibles y la creciente competencia por la atracción y retención del talento han reconfigurado la dinámica organizacional y las experiencias laborales de los trabajadores. En este escenario, comprender cómo estas transformaciones influyen en la percepción que los empleados tienen sobre su entorno laboral se ha convertido en un aspecto estratégico para las organizaciones (Robbins & Judge, 2018).

En este sentido, la satisfacción laboral se ha consolidado como uno de los constructos centrales dentro del campo del Comportamiento Organizacional, debido a su estrecha relación con variables clave como el compromiso organizacional, la productividad y la permanencia de los trabajadores en las organizaciones (Judge et al., 2001). Desde una perspectiva teórica, este constructo refleja la evaluación que los individuos realizan sobre su experiencia laboral, la cual se encuentra influenciada por factores como el diseño del puesto, las condiciones organizacionales, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional (Hackman & Oldham, 1975; Herzberg, 1966; Smith et al., 1969). En consecuencia, analizar la satisfacción laboral permite comprender no solo el bienestar de los trabajadores, sino también su impacto en el desempeño organizacional (Morgeson et al., 2013).

Paralelamente, el desarrollo de plataformas digitales ha transformado la manera en que los trabajadores expresan sus percepciones sobre las organizaciones. A través de sitios de empleo y plataformas de reseñas laborales, los empleados comparten de manera voluntaria sus experiencias, generando grandes volúmenes de datos textuales que reflejan evaluaciones espontáneas del entorno laboral. Estas opiniones constituyen una forma de *electronic word-of-mouth* (e-WOM), entendida como la difusión de experiencias y evaluaciones a través de medios digitales (Hennig-Thurau et al., 2004). Asimismo, el avance de técnicas de minería de texto y análisis de sentimientos permite analizar esta información no estructurada para identificar patrones y tendencias en las percepciones de los trabajadores (Pang et al., 2002).

En el contexto actual de transformación organizacional, caracterizado por la digitalización, el uso de plataformas digitales y la creciente competencia por el talento, han emergido nuevas formas de comportamiento laboral que reflejan cambios en la relación entre los trabajadores y las organizaciones (Robbins & Judge, 2018).

El presente capítulo se estructura en diversas secciones que permiten abordar el fenómeno de estudio de manera integral. En primer lugar, se desarrolla el planteamiento del problema, donde se contextualiza la relevancia de la satisfacción laboral en el entorno organizacional contemporáneo y se delimita la pregunta de investigación. Posteriormente, se presenta el marco teórico que sustenta el análisis del constructo, incorporando los principales enfoques del Comportamiento Organizacional. En seguida, se describe la metodología empleada, basada en el análisis de reseñas digitales mediante técnicas de minería de texto, análisis de sentimientos y modelado matemático (Agresti, 2013). Finalmente, se exponen los resultados obtenidos, su discusión y las conclusiones derivadas del estudio.

El objetivo del capítulo es analizar el impacto de las percepciones expresadas por los trabajadores en la plataforma Indeed sobre la satisfacción laboral en empresas privadas de gran tamaño del Área Metropolitana de Guadalajara durante el periodo 2016–2025.

2. Planteamiento del problema

2.1 Planteamiento del problema.

Las empresas privadas de gran tamaño del Área Metropolitana de Guadalajara operan en un entorno caracterizado por alta competitividad, innovación tecnológica y procesos acelerados de transformación digital. Estas organizaciones, con más de 250 empleados y estructuras organizacionales complejas, enfrentan desafíos crecientes relacionados con la gestión del talento humano, la retención de personal calificado y la adaptación a nuevos modelos de trabajo. En este contexto, comprender cómo los trabajadores perciben y evalúan su experiencia laboral se ha convertido en un elemento estratégico para el diseño de acciones orientadas a fortalecer el desempeño organizacional y la sostenibilidad empresarial.

En este escenario, la satisfacción laboral se ha consolidado como uno de los constructos centrales del campo del Comportamiento Organizacional, debido a su relación directa con variables críticas como la motivación, el compromiso organizacional, la productividad y la retención del talento humano (Judge et al., 2001; Robbins & Judge, 2018). Desde una perspectiva teórica, constituye un constructo complejo que refleja la evaluación que los trabajadores realizan sobre su experiencia dentro de la organización, influenciada por factores como el contenido del trabajo, las condiciones organizacionales, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional (Hackman & Oldham, 1975; Herzberg, 1966).

Los trabajadores de empresas grandes del Área Metropolitana de Guadalajara experimentan niveles diferenciados de satisfacción laboral que se ven influenciados por múltiples dimensiones organizacionales, entre las que destacan las características del puesto, la compensación económica, las oportunidades de crecimiento, las relaciones laborales y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Estas percepciones no solo permanecen como estados internos, sino que se traducen en comportamientos organizacionales observables. La evidencia empírica ha demostrado que los empleados con mayores niveles de satisfacción tienden a mostrar mayor compromiso organizacional y desempeño laboral, mientras que niveles bajos se asocian con fenómenos como el ausentismo, la rotación de personal y la disminución de la productividad (Judge et al., 2001; Morgeson et al., 2013).

En años recientes, además, se ha observado la emergencia de conductas como el *quiet quitting* (Kim, K. T., & Sohn, Y. W. 2024; Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022)), las cuales representan una reducción en el nivel de implicación del trabajador sin afectar necesariamente el cumplimiento de sus funciones formales. Este fenómeno evidencia la estrecha relación entre las percepciones subjetivas de los trabajadores y sus comportamientos dentro de la organización, reforzando la relevancia de analizar la satisfacción laboral desde enfoques que permitan captar dichas percepciones de manera más integral.

Tradicionalmente, la satisfacción laboral ha sido evaluada mediante instrumentos estructurados aplicados dentro de las organizaciones, como el Job Descriptive Index (Smith et al., 1969), los cuales permiten medir distintas dimensiones de la experiencia laboral. No obstante, estos métodos presentan limitaciones importantes relacionadas con la deseabilidad social en las respuestas, la baja participación de los trabajadores y la dificultad para capturar percepciones espontáneas sobre la experiencia laboral.

Paralelamente, el desarrollo de plataformas digitales ha transformado la forma en que los trabajadores expresan sus experiencias laborales, permitiendo que compartan opiniones y evaluaciones en entornos en línea. Estas opiniones constituyen una forma de *electronic word-of-mouth* (e-WOM), concepto que hace referencia a la difusión de experiencias y opiniones a través de medios digitales (Hennig-Thurau et al., 2004). En el ámbito organizacional, estas reseñas pueden reflejar percepciones sobre aspectos como el liderazgo, la cultura organizacional, las condiciones laborales, las oportunidades de crecimiento y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

A pesar de la creciente disponibilidad de esta información generada por los propios trabajadores, muchas organizaciones aún carecen de herramientas analíticas que permitan procesar e interpretar sistemáticamente grandes volúmenes de datos textuales. En este sentido, el desarrollo de técnicas de minería de texto, análisis de sentimientos y modelado matemático asistido por Inteligencia Artificial ofrece nuevas posibilidades para

analizar información generada en entornos digitales e identificar patrones y factores latentes asociados a la satisfacción laboral.

Sin embargo, en el contexto de las empresas privadas de gran tamaño ubicadas en el Área Metropolitana de Guadalajara, aún existe una limitada cantidad de investigaciones que integren métodos computacionales avanzados con el análisis del comportamiento organizacional a partir de datos generados en plataformas digitales de empleo. Este vacío en la literatura evidencia la necesidad de desarrollar estudios que permitan aprovechar el potencial analítico de estas fuentes de información para comprender de manera más profunda las percepciones de los trabajadores.

Ante este panorama, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de empresas grandes del Área Metropolitana de Guadalajara, a partir del análisis de reseñas publicadas en la plataforma Indeed durante el periodo 2016–2025?.

El estudio contribuye al campo del Comportamiento Organizacional al integrar metodologías de análisis de datos textuales con la investigación sobre satisfacción laboral, un área tradicionalmente dependiente de encuestas estructuradas. Asimismo, desde una perspectiva práctica, los resultados pueden proporcionar a directivos y responsables de recursos humanos información basada en evidencia para diseñar estrategias orientadas a mejorar el clima organizacional, fortalecer el compromiso y reducir la rotación de personal en un entorno altamente competitivo.

2.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de empresas grandes del AMG, a partir del análisis de reseñas publicadas en la plataforma Indeed durante el periodo 2016-2025?

2.3 Preguntas secundarias

- ¿Qué percepciones expresan los trabajadores en las reseñas publicadas en la plataforma Indeed sobre su experiencia laboral?
- ¿Qué nivel impacto tienen las percepciones expresadas por los trabajadores en la plataforma Indeed sobre el nivel de satisfacción laboral en las empresas analizadas?

2.4 Objetivo general

Analizar el impacto de las percepciones expresadas por los trabajadores en la plataforma Indeed sobre la satisfacción laboral en empresas privadas grandes del AMG durante el periodo 2016-2025.

2.5 Objetivos específicos

1. Identificar las percepciones de los trabajadores expresadas en las reseñas publicadas en Indeed.
2. Analizar el impacto de las percepciones identificadas en el nivel de satisfacción laboral mediante modelado matemático.

2.6 Justificación

El presente estudio contribuye al campo del Comportamiento Organizacional al integrar metodologías tradicionales de análisis organizacional con técnicas avanzadas de análisis de datos textuales. Mientras que gran parte de la literatura ha analizado la satisfacción laboral mediante encuestas estructuradas aplicadas dentro de las organizaciones, el análisis de reseñas publicadas por trabajadores en plataformas digitales permite acceder a percepciones espontáneas sobre la experiencia laboral.

Los resultados de esta investigación pueden proporcionar información valiosa para directivos y responsables de recursos humanos, ya que permitirán identificar los factores organizacionales que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores. Esta información puede ser utilizada para diseñar estrategias organizacionales orientadas a mejorar el clima laboral, fortalecer el compromiso organizacional y reducir la rotación de personal.

El estudio resulta particularmente relevante en el contexto del Área Metropolitana de Guadalajara, una de las regiones económicas más importantes de México, caracterizada por una alta concentración de empresas privadas de gran tamaño. Analizar la percepción de la satisfacción laboral en este contexto permite generar evidencia empírica relevante para comprender las dinámicas del comportamiento organizacional en organizaciones ubicadas en economías emergentes.

3. Marco teórico

3.1 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral constituye uno de los constructos clásicos y relevantes del comportamiento organizacional, debido a su capacidad explicativa sobre actitudes, conductas y resultados individuales dentro de la organización. Para Hoppock y Spiegler (1938) en la resultante de una combinación de condiciones psicológicas, fisiológicas y ambientales que llevan al trabajador a manifestar satisfacción con su empleo. Posteriormente, Gruneberg (1979) profundizó esta noción al señalar que la satisfacción laboral no puede reducirse a una sola dimensión afectiva, sino que debe entenderse como una valoración compleja de la experiencia laboral total.

Herzberg (1966,2003) sostuvo que la satisfacción y la insatisfacción no representan extremos opuestos de un mismo continuo, sino dimensiones distintas. En consecuencia, los factores intrínsecos al contenido del trabajo como lo es el logro, el reconocimiento, la

responsabilidad y el crecimiento operan como motivadores capaces de elevar la satisfacción; en cambio, los factores extrínsecos como lo es el salario, la supervisión, las políticas organizacionales o las condiciones de trabajo actúan principalmente como factores de higiene, cuya ausencia provoca insatisfacción, aunque su presencia no garantiza, por sí sola, altos niveles de satisfacción.

Hackman y Lawler (1971), así como Hackman et al. (1975), enfatizaron que ciertas características del puesto explican diferencias significativas en la respuesta actitudinal de los trabajadores. La variedad de habilidades, la identidad de la tarea, la significancia de la tarea, la autonomía y la retroalimentación contribuyen a generar estados psicológicos críticos que fortalecen la motivación interna y la satisfacción laboral. Esta aproximación resulta especialmente valiosa para estudios que buscan modelar la satisfacción a partir de factores organizacionales observables, pues ofrece un puente entre diseño del trabajo y evaluación subjetiva del empleado.

Asimismo, la literatura ha mostrado que la satisfacción laboral no depende únicamente de condiciones estructurales, sino también de variables disposicionales y perceptuales. Judge, Bono y Locke (2000) demostraron que la personalidad y las características del trabajo mantienen una relación mediada en la explicación de la satisfacción, lo cual refuerza la idea de que este constructo surge de la interacción entre atributos individuales y condiciones organizacionales. Sin embargo, para fines del presente estudio, interesa especialmente su dimensión organizacional observable, es decir, aquella que los trabajadores verbalizan en sus reseñas sobre liderazgo, compensación, oportunidades, relaciones interpersonales y equilibrio trabajo-vida.

En el plano de sus consecuencias, la satisfacción laboral tiene implicaciones directas sobre el desempeño y el comportamiento del trabajador. Gazi et al. (2024) documentan que la satisfacción impacta el comportamiento laboral y se vincula estrechamente con el rendimiento en contextos industriales. Por ello, en este estudio la satisfacción laboral se asume como variable dependiente central, en tanto sintetiza la evaluación general que los trabajadores hacen de su experiencia en la organización y permite comprender patrones más amplios de compromiso, permanencia y conducta organizacional.

La comprensión de la satisfacción laboral exige situarla en la evolución del pensamiento organizacional. Los aportes de Mayo (1933, 1945, 1949) y de la escuela de relaciones humanas marcaron un giro decisivo al mostrar que el comportamiento de los trabajadores no depende exclusivamente de incentivos económicos o condiciones físicas del entorno, sino también de factores sociales, relacionales y simbólicos. En este sentido, la organización dejó de concebirse únicamente como un sistema técnico-productivo y comenzó a entenderse como un sistema social en el que la interacción, el reconocimiento y el sentido de pertenencia adquieren un papel determinante.

Este enfoque resulta congruente con la visión de Jensen y Meckling (1994), quienes mencionan que toda teoría organizacional descansa, explícita o implícitamente, en una concepción de la naturaleza humana. Si se asume que los individuos no responden solo a incentivos monetarios, sino también a necesidades de autorrealización, justicia, autonomía y reconocimiento, entonces la satisfacción laboral debe analizarse como una respuesta compleja frente a múltiples dimensiones del entorno organizacional.

La satisfacción laboral no solo se manifiesta en actitudes, sino también en comportamientos observables dentro de la organización. Diversos estudios han señalado que niveles bajos de satisfacción se asocian con conductas de retiro, menor compromiso y reducción en el desempeño (Judge et al., 2000; Gazi et al., 2024). En este contexto, ha emergido el fenómeno del *quiet quitting*, el cual puede interpretarse como una forma de desvinculación laboral en la que el trabajador cumple únicamente con las funciones mínimas requeridas (Kim, K. T., & Sohn, Y. W. 2024), Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). Este comportamiento resulta consistente con los postulados de Frederick Herzberg (1966), quien establece que la ausencia de factores motivadores no necesariamente genera la salida del trabajador, pero sí una disminución significativa en su nivel de implicación. De este modo, el *quiet quitting* puede entenderse como una manifestación conductual derivada de bajos niveles de satisfacción laboral.

Bajo esta lógica, las organizaciones contemporáneas enfrentan el reto de gestionar no solo recursos y procesos, sino también experiencias laborales. Esto es particularmente relevante en empresas grandes, donde las estructuras jerárquicas, la diversidad de perfiles y la presión competitiva pueden producir experiencias laborales heterogéneas. En el contexto del Área Metropolitana de Guadalajara, el problema adquiere especial importancia debido a la concentración de organizaciones privadas de gran tamaño y a la intensificación de procesos de digitalización y cambio tecnológico, elementos que pueden llegar a impactar en la manera en que los trabajadores perciben su experiencia laboral.

3.2 Análisis de sentimientos

Las plataformas digitales han modificado profundamente la manera en que los trabajadores expresan sus percepciones sobre las organizaciones. En lugar de responder encuestas estructuradas diseñadas por la empresa, los empleados ahora publican opiniones espontáneas en entornos digitales, generando datos textuales que reflejan evaluaciones más libres sobre su experiencia laboral. Dichas opiniones provienen de reseñas en Indeed (Bolsa de trabajo, ofertas de trabajo | Buscar empleo en Indeed México) empresas privadas grandes del Área Metropolitana de Guadalajara, lo que convierte al análisis de texto en una vía metodológica pertinente para estudiar satisfacción laboral desde la voz directa del trabajador.

En este escenario, el análisis de sentimientos se posiciona como una herramienta de alto valor para el comportamiento organizacional. Pang y Lee (2002, 2004) sentaron bases fundamentales para la clasificación automática de polaridad y subjetividad en texto, mostrando que los documentos contienen marcas lingüísticas susceptibles de ser transformadas en información analítica. Su aportación es especialmente relevante porque permite pasar de datos narrativos no estructurados a indicadores sistemáticos de evaluación afectiva.

El análisis de sentimientos permite identificar patrones de valoración positiva o negativa sobre dimensiones específicas del entorno de trabajo, tales como liderazgo, compensación, reconocimiento, condiciones laborales o relaciones entre compañeros. Más allá de una simple clasificación binaria, esta técnica abre la posibilidad de detectar regularidades, asociaciones y estructuras latentes en grandes volúmenes de reseñas, lo que supera las limitaciones de los instrumentos tradicionales basados en autorreporte cerrado.

La incorporación de inteligencia artificial a este proceso amplía todavía más el alcance analítico. Altassan (2026) destaca que los sistemas de retroalimentación mediados por IA pueden captar emociones en tiempo real y generar insumos para la adaptación del liderazgo. En paralelo, Torres-Mansur et al. (2024) advierten que la IA no solo transforma procesos organizacionales, sino también el bienestar subjetivo de los empleados, al modificar ritmos de trabajo, expectativas de desempeño y experiencias cotidianas en el entorno laboral. Por su parte, Bhugra muestra que, en la era de las herramientas de IA, la satisfacción laboral también puede explicarse a partir de la aceptación tecnológica y del valor percibido que estas herramientas generan para el trabajador.

El uso del análisis de sentimientos asistido por IA en esta investigación no constituye únicamente una decisión metodológica, sino también una toma de postura teórica: supone reconocer que las percepciones digitales de los trabajadores son manifestaciones válidas del comportamiento organizacional y que su procesamiento automatizado puede contribuir a explicar variaciones en la satisfacción laboral. Esta perspectiva se alinea con la necesidad, señalada en el documento base, de integrar métodos computacionales avanzados con el análisis organizacional, especialmente en contextos donde existen grandes volúmenes de información textual generada por los propios empleados.

3.3 Factores organizacionales

La literatura coincide en que la satisfacción laboral es multideterminada. Este carácter multidimensional se expresa en un conjunto de factores organizacionales que los trabajadores valoran en sus reseñas y que operan como variables independientes en la explicación de la satisfacción general. A lo largo de la revisión de la literatura podemos identificar aquellos factores que forman parte de la satisfacción laboral.

El trabajo en sí mismo ocupa un lugar central en la tradición teórica. Hackman y Lawler (1971) y Hackman et al. (1975) sostienen que cuando el puesto ofrece variedad, significado, identidad y autonomía, aumenta la motivación intrínseca y, con ello, la satisfacción. Esta premisa también dialoga con Herzberg (1966), para quien el contenido del trabajo es fuente de satisfacción genuina.

La compensación económica remite a la percepción de suficiencia y justicia distributiva. Aunque Herzberg (1966) la ubica dentro de los factores de higiene, su relevancia práctica sigue siendo indiscutible: un salario percibido como injusto o insuficiente no solo debilita la satisfacción, sino que también activa percepciones de inequidad y malestar. Gruneberg (1979) subraya que el valor de la compensación no reside únicamente en su cuantía, sino en el significado comparativo y simbólico que adquiere para el trabajador.

Las oportunidades de crecimiento y promoción representan otro componente decisivo. En la teoría motivacional, la posibilidad de desarrollo profesional satisface necesidades de progreso, reconocimiento y autorrealización. Cuando el trabajador percibe estancamiento, disminuyen tanto su satisfacción como su disposición a permanecer en la organización.

El liderazgo y la supervisión también ocupan un papel fundamental. Nassani et al. (2024) muestran que el liderazgo participativo, en combinación con una cultura organizacional de apoyo, constituye una vía robusta para incrementar la satisfacción, especialmente cuando existe equilibrio trabajo-vida. Del mismo modo, Rodrigues et al. (2024) evidencian que la efectividad percibida del liderazgo y la inteligencia emocional del líder se asocian positivamente con la satisfacción de los empleados. Estas aportaciones actualizan la tradición inaugurada por Mayo, al enfatizar que la calidad de la relación con los superiores no es un elemento periférico, sino una dimensión estructurante de la experiencia laboral.

Las relaciones con compañeros de trabajo aportan soporte social, sentido de pertenencia y cohesión interpersonal. Desde la perspectiva de las relaciones humanas, la experiencia laboral no puede comprenderse al margen del grupo. En entornos organizacionales complejos, la calidad del vínculo horizontal puede amortiguar tensiones, fortalecer el clima laboral y elevar la valoración global del empleo.

El reconocimiento y el logro operan como reforzadores simbólicos del valor del trabajo realizado. Herzberg (1966) los considera motivadores por excelencia, en tanto favorecen la autoestima, la percepción de competencia y la internalización del sentido del desempeño. Cuando el esfuerzo no es reconocido, la experiencia laboral tiende a percibirse como despersonalizada o instrumental.

Las condiciones laborales incluyen tanto aspectos físicos como organizativos: horarios, carga de trabajo, recursos disponibles e infraestructura. Si bien su mejora no siempre

incrementa la satisfacción de forma proporcional, su deterioro sí constituye una fuente clara de insatisfacción. Por ello, siguen siendo un componente indispensable en cualquier modelo explicativo.

La autonomía en el trabajo se asocia con la capacidad del empleado para decidir cómo organizar y ejecutar sus tareas. Hackman et al. (1975) demuestran que la autonomía fortalece la vivencia de responsabilidad y favorece respuestas actitudinales positivas. En entornos contemporáneos marcados por la innovación y la transformación digital, esta variable adquiere aún mayor relevancia.

Finalmente, el equilibrio trabajo–vida personal se ha consolidado como una dimensión estratégica de la satisfacción laboral contemporánea. Nassani et al. (2024) muestran que este equilibrio tiene un efecto regulador relevante en la relación entre liderazgo, cultura de apoyo y satisfacción. Esto sugiere que la experiencia laboral ya no puede analizarse como una esfera aislada, sino en interacción con la vida personal y familiar del trabajador.

3.4 Retención de personal

La importancia de la satisfacción laboral trasciende el plano actitudinal, pues repercute en resultados organizacionales concretos. Gazi et al. (2024) sostienen que la satisfacción influye directamente sobre el comportamiento laboral y el desempeño, mientras que Gong, Zhou y Chang (2013) muestran que contextos organizacionales de alto desempeño potencian creatividad y resultados, especialmente cuando existen sistemas de trabajo que favorecen el involucramiento del empleado. En términos generales, la literatura sugiere que un trabajador satisfecho no solo evalúa positivamente su empleo, sino que también tiende a comprometerse más con sus tareas y a contribuir con mayor efectividad al logro organizacional.

Por lo contrario, la baja satisfacción laboral suele asociarse con retiro psicológico, ausentismo, disminución del esfuerzo discrecional y rotación. Esta relación es especialmente relevante para el presente estudio, ya que el documento base reconoce explícitamente que la satisfacción laboral influye en la permanencia y en la capacidad de las empresas para retener talento humano. En empresas grandes, donde el reemplazo de personal implica costos sustanciales de reclutamiento, capacitación y adaptación, comprender los factores que deterioran la satisfacción constituye una prioridad estratégica.

La retención de personal, por tanto, puede entenderse como una consecuencia organizacional indirecta de la satisfacción laboral. Cuando los trabajadores perciben justicia, apoyo, reconocimiento, crecimiento y equilibrio, es más probable que desarrollen compromiso afectivo hacia la organización. En cambio, cuando predominan experiencias de inequidad, supervisión deficiente, carencia de desarrollo o deterioro del clima laboral,

umenta la probabilidad de abandono. Así, la satisfacción laboral se convierte en un mecanismo intermedio entre experiencia organizacional y permanencia del talento

3.5 Relación entre las variables

La relación entre las variables de este estudio se sustenta en la premisa de que la satisfacción laboral constituye una evaluación global de la experiencia del trabajador dentro de la organización, la cual se configura a partir de distintos factores organizacionales observables y percibidos. En este marco, variables como la compensación económica, las oportunidades de crecimiento y promoción, el liderazgo y la supervisión, el reconocimiento y logro, las condiciones laborales, la autonomía y el equilibrio trabajo-vida personal actúan como dimensiones explicativas de dicha satisfacción, ya que representan aspectos concretos del entorno laboral que los empleados valoran positiva o negativamente.

La literatura revisada muestra que estas dimensiones no actúan de forma aislada, sino relacionadas entre sí, puesto que la percepción de justicia, apoyo, desarrollo, trato interpersonal y calidad del entorno laboral influye en la percepción general que el trabajador tiene de empleo y la empresa per se. Así, la satisfacción laboral puede entenderse como el resultado acumulado de múltiples evaluaciones parciales sobre la experiencia organizacional.

A continuación, se presenta la tabla de definición de variables, así como los autores principales de las mismas.

Tabla 1 Definición de variables

Factor	Definición	Rol de investigación	Principales autores
Trabajo en sí mismo (características del puesto)	Se refiere al grado en que el trabajo es interesante, significativo y desafiante para el trabajador. Incluye la variedad de tareas, autonomía y sentido de propósito en las actividades laborales.	Variable independiente	Hackman & Oldham (1975); Herzberg (1966); Robbins & Judge (2017)
Compensación económica	Percepción del trabajador sobre la justicia y suficiencia del salario, prestaciones y recompensas económicas recibidas a cambio de su trabajo.	Variable independiente	Smith, Kendall & Hulin (1969); Gruneberg(1979); Robbins & Judge (2017)
Oportunidades de crecimiento y promoción	Posibilidad de desarrollo profesional, ascenso y aprendizaje dentro de la organización que permita mejorar la carrera laboral del trabajador.	Variable independiente	Herzberg (1966); Gruneberg (1979) ; Boynton (2021)
Liderazgo y supervisión	Calidad de la relación entre el trabajador y sus superiores, incluyendo el estilo de liderazgo, la comunicación, el apoyo y la justicia organizacional.	Variable independiente	Mayo (1949); Robbins & Judge (2017); Hackman & Oldham (1975)
Relaciones con compañeros de trabajo	Calidad de las interacciones sociales y profesionales entre los trabajadores,	Variable independiente	Mayo (1949); Smith et al. (1969); Robbins & Judge (2017)

Factor	Definición	Rol de investigación	Principales autores
	incluyendo cooperación, apoyo mutuo y clima interpersonal en el equipo.		
Reconocimiento y logro	Grado en que los trabajadores perciben que su desempeño es valorado y reconocido por la organización mediante recompensas simbólicas o profesionales.	Variable independiente	Herzberg (1966); Hackman & Oldham (1975)
Condiciones laborales	Factores relacionados con el entorno físico y organizacional del trabajo, como horarios, carga laboral, infraestructura y recursos disponibles para desempeñar las tareas.	Variable independiente	Herzberg (1966); Gruneberg (1979)
Autonomía en el trabajo	Nivel de libertad que tiene el trabajador para tomar decisiones sobre cómo realizar sus tareas y organizar su trabajo.	Variable independiente	Hackman & Oldham (1975); Robbins & Judge (2017)
Equilibrio trabajo-vida personal	Percepción del trabajador sobre la compatibilidad entre las demandas laborales y su vida personal o familiar, incluyendo flexibilidad y control del tiempo.	Variable independiente	Boynton (2021); Robbins & Judge (2017)
Satisfacción laboral	Combinación de factores psicológicos, fisiológicos y ambientales que hacen que una persona diga que está satisfecha con su trabajo	Variable dependiente	Hoppock, (1938).

Nota. Elaboración propia con base en la literatura revisada sobre satisfacción laboral y comportamiento organizacional.

4. Metodología

La presente investigación implementa un diseño metodológico cuantitativo de tipo exploratorio debido a que busca identificar patrones y relaciones de un fenómeno que ha sido estudiado en contextos específicos, para validar los factores que impactan a la satisfacción laboral según reseñas en línea.

La recolección de datos se realizó a partir de la plataforma digital de empleo Indeed, con el propósito de analizar las percepciones de los trabajadores sobre su experiencia laboral en empresas privadas de gran tamaño del Área Metropolitana de Guadalajara. La muestra final estuvo conformada por 1000 reseñas, cada una integrada por una calificación en escala de 1 a 5 y un comentario textual elaborado por los empleados respecto a sus empresas actuales o anteriores.

La selección de las empresas se llevó a cabo mediante un muestreo intencional, considerando empresas de más de 250 empleados con presencia en el Área Metropolitana de Guadalajara y con un volumen suficiente de reseñas disponibles en la plataforma. Este criterio permitió conformar una muestra de 11 empresas pertenecientes a distintos sectores económicos, lo que favorece la diversidad de contextos laborales analizados.

El proceso de recolección se efectuó de manera manual, revisando los perfiles de cada empresa dentro de la plataforma y extrayendo las reseñas publicadas en el periodo comprendido entre 2016 y 2025. Para cada registro, se capturaron variables estructuradas, como la calificación asignada por el trabajador, así como variables no estructuradas correspondientes al contenido textual de la reseña, incluyendo el comentario narrativo, el puesto desempeñado y el nombre de la empresa. Este procedimiento permitió construir una base de datos que integra mediciones cuantitativas y contenido textual no estructurado derivado de las experiencias laborales reportadas por los empleados.

Finalmente, la base de datos fue organizada en un formato estructurado que permitió su posterior análisis mediante técnicas de minería de texto, análisis de sentimientos y modelado matemático. Este enfoque metodológico facilita la identificación de patrones en el contenido de las reseñas, así como la detección de factores asociados a la satisfacción laboral desde la perspectiva de los trabajadores.

La muestra final se distribuyó en 11 empresas, con una participación diferenciada en el número de reseñas y en la evaluación promedio otorgada por los trabajadores, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla**2***Distribución de reseñas y evaluación promedio por empresa*

Empresa	Número de comentarios	Evaluación promedio
Coppel	222	4.11
Megacable	145	3.76
Liverpool	144	4.08
BBVA	118	4.44
Sanborns Hermanos SA.	79	3.52
Sears	59	3.41
Banco Azteca	58	3.76
Palacio de Hierro	57	4.11
Santander	48	4.02
Intel	36	4.56
Farmacias Guadalajara	34	3.50
Total / Promedio	1000	3.98

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del modelo de regresión logística ordinal aplicado a reseñas de la plataforma Indeed (2016–2025).

Estos datos fueron procesados mediante la inteligencia artificial DeepSeek para su clasificación automatizada y, finalmente, se ajustó un modelo de regresión logística ordinal para cuantificar probabilísticamente el impacto de cada categoría en la satisfacción laboral. A continuación, se describen detalladamente los pasos de este proceso.

Con la finalidad de identificar los posibles factores que puedan impactar la satisfacción laboral, se realizó una revisión de literatura, planteada anteriormente. Al término de la revisión se identificaron los 9 factores enlistados en la tabla 1. Se procedió con la recolección de 1000 reseñas tomadas manualmente de la página Indeed, estas reseñas estaban limitadas solo a empresas localizadas en la AMG, de empresas grandes (con más de 250 empleados).

Para la operacionalización de las variables, se automatizó la clasificación de los comentarios conectando la base de datos con la API de la inteligencia artificial DeepSeek. El algoritmo evaluó la presencia o ausencia de las nueve categorías definidas en la tabla 1, desglosándolas por polaridad (positiva y negativa). Esto generó variables regresoras dicotómicas (0 si la categoría no aparece, 1 si aparece), resultando en un total de 18 predictores (9 categorías \times 2 sentimientos).

Finalmente, para modelar la relación entre estos factores y la calificación otorgada por el usuario, se empleó un modelo de regresión logística ordinal previamente programado en R mediante RStudio. Se probaron 524 288 modelos para encontrar el que mejor se ajuste a los datos, siendo el 11 485 el adecuado. Esta técnica estadística es la idónea para tratar variables de respuesta categóricas con un orden intrínseco (escalas de valoración), permitiendo estimar la probabilidad de que un empleado asigne una calificación superior en función de la presencia de los atributos analizados (Agresti, 2013).

5. Resultados y diagnóstico

El análisis se realizó sobre un modelo de regresión logística ordinal aplicado al estudio de la satisfacción laboral en empresas privadas grandes del Área Metropolitana de Guadalajara, a partir de reseñas publicadas en Indeed durante el periodo 2016–2025. Este enfoque es consistente con el planteamiento metodológico del capítulo, que propone el uso conjunto de análisis de sentimientos con IA y modelado matemático para examinar la percepción de los trabajadores expresada en plataformas digitales.

El modelo final incluyó ocho predictores correspondientes a dimensiones organizacionales expresadas en polaridad favorable y desfavorable: compensación económica, oportunidades de crecimiento y promoción, liderazgo y supervisión, reconocimiento y logro, y condiciones laborales.

En términos de ajuste global, el modelo presentó un pseudo $R^2 = 0.115966789$, un AIC = 1951.167089, una exactitud de entrenamiento de 0.46875 y una exactitud de prueba de 0.50. Los errores absolutos medios fueron 0.77375 en entrenamiento y 0.68 en prueba. Estos valores indican una capacidad predictiva moderada para reproducir la categoría exacta de satisfacción laboral. No obstante, en modelos ordinales con escalas de respuesta más granulares, el interés analítico no recae únicamente en la predicción exacta de cada nivel, sino en la identificación de patrones de asociación estadísticamente consistentes entre los predictores y la variable dependiente. En este sentido, el valor principal del modelo radica en su capacidad para estimar la dirección de los efectos y el impacto de los factores organizacionales, más que en clasificar con precisión absoluta

cada calificación individual. Esta precisión moderada es congruente con la literatura previamente mencionada.

En los coeficientes con signo positivo, se identificaron cuatro factores con asociación estadísticamente significativa con mayores niveles ordinales de satisfacción laboral. La compensación económica registró un coeficiente $\beta = 0.60190132$ con $p = 0.000314862$. Las oportunidades de crecimiento y promoción mostraron $\beta = 0.716580994$ con $p = 0.00000460617$. El liderazgo y supervisión presentó $\beta = 0.45168062$ con $p = 0.020905457$. Finalmente, reconocimiento y logro obtuvo $\beta = 0.804290676$ con $p = 0.033577223$. En este bloque, todos los coeficientes fueron positivos y todos alcanzaron significancia estadística con $p < 0.05$.

En los coeficientes con signo negativo, se registraron cuatro asociaciones estadísticamente significativas. La compensación económica presentó $\beta = -1.397087372$ con

$p = 0.00000000000065945$. El liderazgo y supervisión mostró $\beta = -1.23909552$ con

$p = 0.0000000086$. Reconocimiento y logro obtuvo $\beta = -1.098254134$ con $p = 0.016067236$. Las condiciones laborales registraron $\beta = -0.733923451$ con $p = 0.0000061$. En este segundo bloque, todos los coeficientes presentaron signo negativo y significancia estadística con $p < 0.05$.

A continuación, se muestra la tabla de resultados:

Tabla 3

Factores positivos

Factor	Beta	p value
Reconocimiento y logro	0.80429068	0.03357722
Oportunidades de crecimiento y promoción	0.71658099	0.00000461
Compensación económica	0.60190132	0.00031486
Liderazgo y supervisión	0.45916806	0.02090546

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del modelo de regresión logística ordinal aplicado a reseñas de la plataforma Indeed (2016–2025).

Tabla 4*Factores negativos*

Factor	Beta	p value
Compensación económica	-1.39708737	0.000000000000065
Liderazgo y supervisión	-1.23910955	0.00000000000086
Reconocimiento y logro	-1.09825413	0.0161
Condiciones laborales	-0.73392345	0.0000061

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del modelo de regresión logística ordinal aplicado a reseñas de la plataforma Indeed (2016–2025).

Como se observa en la tabla anterior, los valores más altos del modelo se localizaron en la compensación económica y en liderazgo y supervisión dentro del bloque con signo negativo. Referente a los factores del signo positivo, el coeficiente de mayor magnitud corresponde al reconocimiento y logro, seguido de oportunidades de crecimiento y promoción. Así, el conjunto de resultados mostró la coexistencia de asociaciones positivas y negativas entre los factores organizacionales codificados en las reseñas y el nivel ordinal de satisfacción laboral reportado en la plataforma.

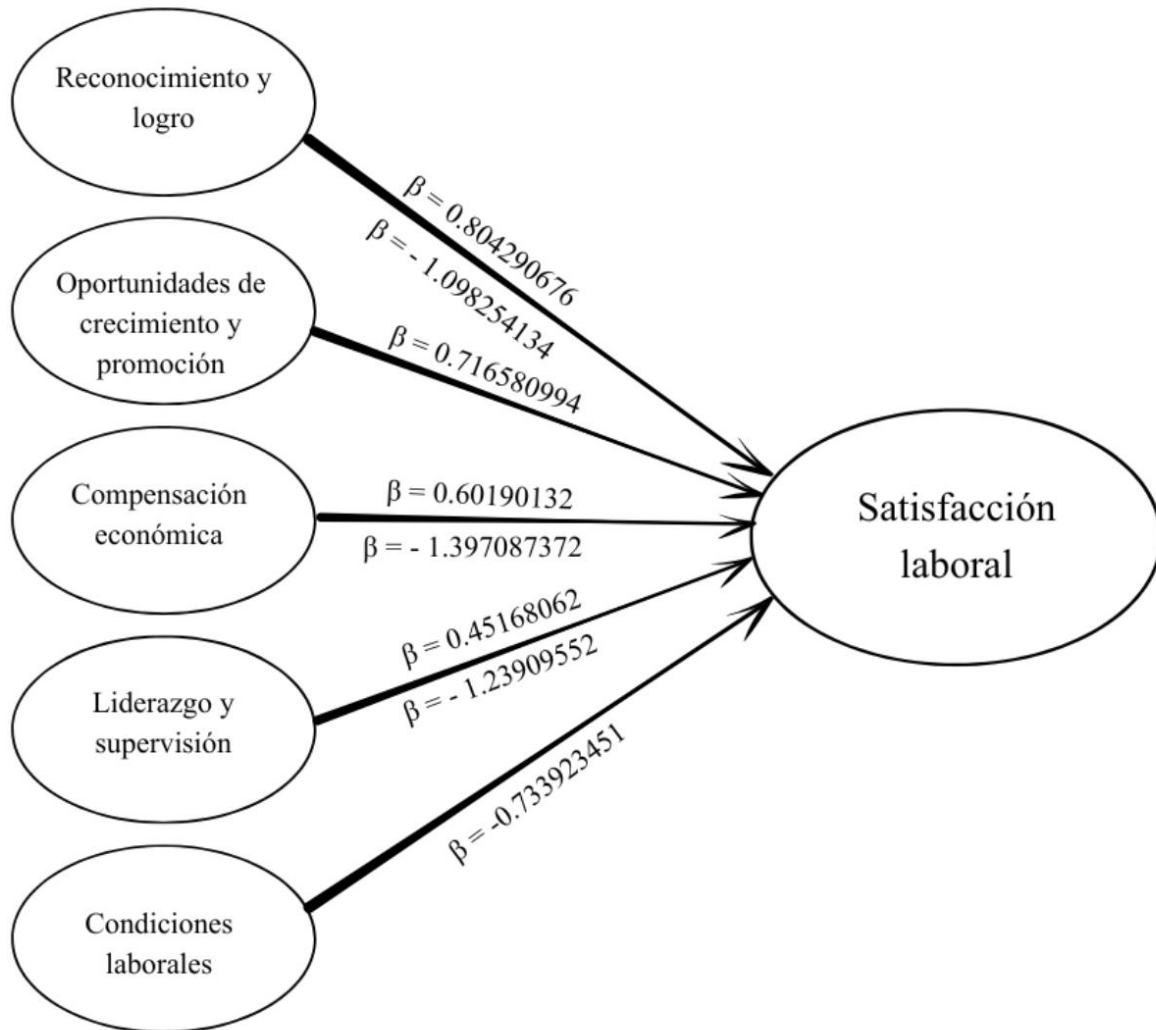
La distribución de los factores significativos también mostró una pauta diferenciada por dimensión. Compensación económica, liderazgo y supervisión, y reconocimiento y logro aparecieron con coeficientes significativos en ambos signos. Oportunidades de crecimiento y promoción se mantuvo únicamente en los factores positivos, mientras que condiciones laborales se registró únicamente en los factores negativos.

Los resultados obtenidos documentan que las percepciones de los trabajadores expresadas en reseñas digitales pueden organizarse en factores organizacionales observables y relacionarse estadísticamente con la satisfacción laboral.

El modelo final conservó ocho predictores significativos y mostró asociaciones estadísticamente significativas entre la satisfacción laboral y cinco dimensiones organizacionales: compensación económica, oportunidades de crecimiento y promoción, liderazgo y supervisión, reconocimiento y logro, y condiciones laborales. La sección siguiente corresponde a la discusión de estos hallazgos.

Figura 1

Modelo de la satisfacción laboral.



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del modelo de regresión logística ordinal aplicado a reseñas de la plataforma Indeed (2016–2025).

6. Discusión de resultados

6.1 Fundamento de la propuesta

Los resultados obtenidos permiten sostener que la satisfacción laboral en empresas privadas grandes del Área Metropolitana de Guadalajara es un fenómeno organizacional multidimensional, cuya explicación requiere articular tanto los aportes teóricos clásicos del Comportamiento Organizacional como las posibilidades analíticas de los datos digitales. En relación con la revisión de literatura, los hallazgos muestran que las percepciones expresadas por los trabajadores en reseñas de Indeed pueden ser organizadas en dimensiones observables y que estas dimensiones mantienen asociaciones estadísticamente significativas con el nivel de satisfacción laboral reportado en la plataforma. El modelo final conservó como dimensiones relevantes la compensación económica, las oportunidades de crecimiento y promoción, el liderazgo y supervisión, el reconocimiento y logro, y las condiciones laborales.

Los resultados mostrados anteriormente coinciden con Herzberg (1966); según la cual la satisfacción y la insatisfacción no constituyen extremos opuestos de un mismo continuo, sino procesos diferenciados. Desde esta perspectiva, los factores intrínsecos del trabajo, como el reconocimiento, el logro y el crecimiento, operan como verdaderos motivadores; mientras que los factores extrínsecos, como el salario, la supervisión y las condiciones del entorno, funcionan como factores de higiene, cuya ausencia genera malestar, aunque su presencia no necesariamente incrementa en la misma proporción la satisfacción. Los resultados del modelo ordinal respaldan esta lógica, pues algunos factores mostraron un comportamiento dual, mientras que otros aparecieron exclusivamente como impulsores de satisfacción o como detonantes de insatisfacción.

Asimismo, existe concordancia entre los resultados del modelo y el modelo de características del puesto de Hackman y Oldham (1975), al evidenciar que la valoración de la experiencia laboral depende de atributos que exceden lo estrictamente económico. La significancia de las oportunidades de crecimiento y del reconocimiento confirma que los trabajadores no solo evalúan la organización en función de recompensas materiales, sino también a partir de la posibilidad de desarrollar su trayectoria, obtener retroalimentación valiosa y otorgar sentido a su trabajo.

6.2 Factores críticos de satisfacción laboral en el AMG

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio es que los factores organizacionales identificados no operan de manera homogénea. Por el contrario, los resultados sugieren una estructura diferenciada entre factores que promueven satisfacción y factores cuya principal fuerza radica en generar insatisfacción cuando fallan. Esto puede dar un panorama más especializado con respecto a la satisfacción laboral en las empresas

grandes del AMG y, al mismo tiempo, ofrece una validación empírica de los planteamientos teóricos revisados.

En primer lugar, el reconocimiento y logro presentó el coeficiente positivo de mayor magnitud dentro del modelo. Este resultado es consistente con la literatura motivacional, particularmente con Herzberg (1966), quien ubica el reconocimiento entre los principales factores generadores de satisfacción genuina. Desde esta perspectiva, cuando el trabajador percibe que su desempeño es valorado, que sus aportaciones son visibles y que existe una validación simbólica de su esfuerzo, aumenta la probabilidad de asignar calificaciones más altas a su experiencia laboral. El que esta misma dimensión también haya resultado significativa en polaridad negativa indica que la ausencia de reconocimiento no solo limita la motivación, sino que constituye una fuente concreta de deterioro de la experiencia laboral. Por tanto, el reconocimiento emerge como un factor altamente sensible, capaz tanto de elevar la satisfacción como de profundizar la insatisfacción cuando está ausente.

En segundo término, las oportunidades de crecimiento y promoción aparecieron únicamente en el bloque positivo. Este patrón es relevante porque sugiere que el desarrollo profesional opera como un impulsor de valoración favorable, más que una fuente inmediata de queja cotidiana. La revisión de literatura ya había señalado que la posibilidad de ascenso, aprendizaje y progreso satisface necesidades de autorrealización y fortalece la motivación intrínseca. Los resultados del estudio confirman esta relación y permiten interpretar que, en el contexto analizado, la percepción de trayectorias de crecimiento dentro de la organización incrementa la satisfacción laboral, aun cuando su ausencia no siempre se traduzca en el predictor negativo de mayor magnitud.

Por otra parte, la compensación económica mostró un comportamiento dual, aunque con una intensidad notablemente mayor en el bloque negativo. Este resultado se alinea con la literatura que la considera un factor especialmente vinculado a percepciones de justicia distributiva y suficiencia. Si bien una compensación valorada favorablemente contribuye a mejorar la evaluación global del empleo, su verdadera influencia aparece cuando es percibida como insuficiente, inequitativa o incongruente con las exigencias del puesto. En ese sentido, la compensación no actúa solamente como una recompensa económica, sino como una señal organizacional de valoración, equidad y legitimidad. El hecho de que su coeficiente negativo sea el de mayor magnitud del modelo sugiere que los trabajadores penalizan con especial fuerza las experiencias asociadas con inconformidad salarial o percepciones de injusticia económica.

Un comportamiento similar se observó en liderazgo y supervisión. La literatura revisada, desde los aportes de la escuela de relaciones humanas hasta estudios recientes sobre

liderazgo participativo e inteligencia emocional, ha mostrado que la relación con los superiores constituye una dimensión estructurante de la experiencia laboral.

Finalmente, las condiciones laborales aparecieron exclusivamente en el bloque negativo. Este hallazgo coincide casi de forma directa con la teoría de Herzberg (1966), y con la literatura que ubica las condiciones del entorno como factores de higiene. Esto puede sugerir que las condiciones adecuadas de trabajo no siempre elevan por sí solas la satisfacción, pero su deterioro sí genera malestar de manera clara. Las reseñas digitales analizadas sugieren, por tanto, que los trabajadores no premian especialmente a la organización por ofrecer condiciones mínimas aceptables; sin embargo, sí penalizan de manera importante las experiencias asociadas con sobrecarga, recursos insuficientes, horarios problemáticos o deficiencias en el entorno de trabajo.

Este hallazgo es particularmente relevante en organizaciones grandes, donde la complejidad estructural puede amplificar la percepción de condiciones laborales desfavorables.

6.3 Recomendaciones para la gestión organizacional basadas en datos

Las estrategias orientadas a mejorar la satisfacción laboral no deberían ser uniformes, dado que los factores identificados no actúan del mismo modo. En consecuencia, las organizaciones deben distinguir entre dimensiones cuya mejora incrementa la satisfacción y dimensiones cuya atención es prioritaria para evitar el deterioro de la experiencia laboral.

Se propone fortalecer los mecanismos de reconocimiento y desarrollo profesional. Dado que reconocimiento y logro, así como oportunidades de crecimiento y promoción, mostraron capacidad para elevar la satisfacción, las empresas deberían consolidar sistemas de retroalimentación, visibilizarían del desempeño, promoción interna y diseño de trayectorias profesionales. Desde la lógica del Comportamiento Organizacional, estas acciones pueden contribuir no solo a mejorar la valoración subjetiva del empleo, sino también a reforzar el compromiso y la identificación del trabajador con la organización.

Los resultados sugieren que la compensación económica debe ser tratada como una prioridad estratégica y no solo administrativa. Su fuerte peso en el bloque negativo indica que las percepciones de injusticia salarial o insuficiencia económica representan un foco crítico de riesgo organizacional. Por ello, se recomienda revisar esquemas de compensación no únicamente en términos de monto, sino también de equidad interna, competitividad externa y claridad en los criterios de asignación. En contextos organizacionales altamente competitivos, como el de las empresas grandes del AMG, una compensación percibida como injusta puede acelerar procesos de desmotivación, desgaste y eventual rotación.

Las organizaciones deberían invertir de manera decidida en el fortalecimiento del liderazgo intermedio y de la supervisión cotidiana. Dado que liderazgo y supervisión mostraron una fuerte asociación con la insatisfacción cuando son valorados negativamente, es indispensable desarrollar capacidades de comunicación, apoyo, justicia interpersonal y manejo de equipos en los mandos medios.

Finalmente, las condiciones laborales deben abordarse como una dimensión preventiva. Su aparición únicamente en el bloque negativo indica que su principal valor organizacional radica en evitar experiencias de malestar. En consecuencia, las empresas deberían monitorear de manera sistemática aspectos como carga laboral, horarios, recursos disponibles, organización del trabajo e infraestructura. En organizaciones de gran tamaño, donde la complejidad operativa puede invisibilizar problemas cotidianos, el uso de reseñas digitales y otros mecanismos de escucha organizacional puede constituir una fuente complementaria valiosa para detectar señales tempranas de deterioro del clima laboral.

7. Conclusiones

El presente capítulo tuvo como objetivo analizar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores en empresas privadas grandes del Área Metropolitana de Guadalajara, a partir de las percepciones expresadas en reseñas digitales publicadas en la plataforma Indeed durante el periodo 2016-2025. A partir de un enfoque cuantitativo exploratorio, basado en el análisis de sentimientos y la estimación de un modelo de regresión logística ordinal, fue posible identificar patrones significativos en la relación entre las dimensiones organizacionales y los niveles de satisfacción laboral reportados por los empleados.

A partir de ello, se da respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de empresas grandes del AMG, a partir del análisis de reseñas publicadas en la plataforma Indeed durante el periodo 2016-2025? Al identificar que la satisfacción laboral de los trabajadores en empresas grandes del Área Metropolitana de Guadalajara está determinada principalmente por cinco factores organizacionales: la compensación económica, las oportunidades de crecimiento y promoción, el liderazgo y la supervisión, el reconocimiento y logro, y las condiciones laborales. De igual manera, se evidencia que estos factores no operan de manera simétrica, sino que presentan efectos diferenciados en la generación de satisfacción e insatisfacción laboral.

Este comportamiento dual respalda los planteamientos teóricos de Frederick Herzberg (1966), al evidenciar que los factores motivadores y de higiene cumplen funciones distintas dentro de la experiencia laboral.

Asimismo, los resultados confirman que la evaluación del trabajo no solo toma en cuenta aspectos económicos, sino que incorpora elementos relacionados con el significado del trabajo, el desarrollo profesional y la interacción con la supervisión, en línea con el modelo de Hackman y Oldham (1975). De este modo, se evidencia que la satisfacción laboral es el resultado de una combinación compleja de factores organizacionales que influyen tanto en la valoración subjetiva del empleo como en la experiencia cotidiana del trabajador.

Bajo esta lógica, los resultados permiten inferir la presencia de patrones de desvinculación laboral progresiva, particularmente en aquellos casos donde factores como la compensación económica, el liderazgo o las condiciones laborales son evaluados de manera negativa. Estos patrones pueden interpretarse a la luz del fenómeno del *quiet quitting*, entendido como la reducción del esfuerzo discrecional del trabajador sin implicar su salida formal de la organización.

La principal contribución de este capítulo radica en la integración de teorías clásicas del comportamiento organizacional con metodologías emergentes basadas en el análisis de datos digitales. En particular, el uso de análisis de sentimientos aplicado a reseñas en línea permite captar de manera más directa y contextualizada las percepciones de los trabajadores, superando las limitaciones de los instrumentos tradicionales de medición.

A pesar de sus aportes, el estudio presenta limitaciones relevantes. En primer lugar, el uso de reseñas digitales implica la presencia de sesgos de autoselección, ya que las opiniones publicadas no necesariamente representan a la totalidad de los trabajadores. En segundo lugar, aunque el modelo de regresión logística ordinal permite identificar asociaciones significativas entre variables, no establece relaciones causales directas.

Adicionalmente, la clasificación de las reseñas mediante herramientas de inteligencia artificial implica una interpretación automatizada de los datos, lo que puede introducir cierto grado de error en la categorización.

A partir de estos resultados, se abren diversas líneas de investigación futura. En primer lugar, se sugiere complementar el análisis de datos digitales con metodologías tradicionales, como encuestas o entrevistas, que permitan profundizar en los resultados obtenidos. De mismo modo, sería pertinente incorporar la medición directa de variables como el compromiso organizacional, el desempeño y la intención de rotación, con el fin de fortalecer el modelo explicativo.

Este estudio cumple con el objetivo de analizar el impacto de las percepciones de los trabajadores, al demostrar que las dimensiones identificadas presentan asociaciones significativas con los niveles de satisfacción laboral.

La satisfacción laboral no solo constituye un estado actitudinal, sino un fenómeno dinámico que se traduce en comportamientos organizacionales concretos. A través de la integración de modelos teóricos y herramientas analíticas contemporáneas, se demuestra que las percepciones de los trabajadores, expresadas en entornos digitales, permiten identificar patrones significativos que impactan en la dinámica organizacional.

Referencias

- Agresti, A. (2013). *Categorical data analysis* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Altassan, M. A. (2026). Sentiment AI in leadership feedback systems: Real-time emotion analysis and leadership adaptation in Jeddah, Saudi Arabia. *TEM Journal*, 15(1).
- Bhugra, S. (s. f.). Exploring job satisfaction in the age of artificial intelligence (AI) tools: An empirical study using technology acceptance model. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*.
- Gazi, M. A. I., Yusof, M. F., Islam, M. A., Amin, M. B., & Senathirajah, A. R. S. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10, Article 100427.
- Gong, Y., Zhou, J., & Chang, S. (2013). Core knowledge employee creativity and firm performance: The moderating role of high-performance work systems. *Personnel Psychology*, 66.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. The Macmillan Press.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E., III. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55(3), 259–286.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57–71.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. (Original work published 1968)
- Hoppock, R., & Spiegler, S. (1938). Job satisfaction: Researches of 1935–1937. *Occupations: The Vocational Guidance Journal*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1994). The nature of man. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2).
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249.
- Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective commitment, and the moderating role of psychological safety. *Systems*, 12(11), 460. <https://doi.org/10.3390/systems12110460>

Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022, September 15). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.

Mayo, E. (1949). *The social problems of an industrial civilization*. Routledge & Kegan Paul. (Original work published 1945)

Nassani, A. A., Badshah, W., Grigorescu, A., Cozorici, A. N., Yousaf, Z., & Zhan, X. (2024). Participatory leadership and supportive organisational culture: Panacea for job satisfaction regulatory role of work-life balance. *Heliyon*, 10, e36043.

Pang, B., & Lee, L. (2004). A sentimental education: Sentiment analysis using subjectivity summarization based on minimum cuts. In *Proceedings of the 42nd Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics (ACL)*.

Pang, B., Lee, L., & Vaithyanathan, S. (2002). Thumbs up? Sentiment classification using machine learning techniques. In *Proceedings of the 2002 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing (EMNLP)* (pp. 79–86).

Rodrigues, R., Teixeira, N., & Costa, B. (2024). The impact of perceived leadership effectiveness and emotional intelligence on employee satisfaction in the workplace. *Merits*, 4, 490–501.

Torres-Mansur, S. M., Placeres-Salinas, S. I., & Resendiz-Prado, A. N. (2024). Los efectos de la IA en el bienestar de los empleados en las organizaciones. *VinculaTégica EFAN*, 10(6), 70–81.

Triandis, H. C. (1967). Review of *Work and the nature of man* by Frederick Herzberg. *Industrial and Labor Relations Review*, 20(3), 529–531.

CAPÍTULO 5

INCENTIVOS ORGANIZACIONALES Y COMPORTAMIENTO INNOVADOR: UN MODELO DE ANÁLISIS DESDE EL ESQUEMA PRINCIPAL-AGENTE

Miguel Ángel Espinosa Fernández

Doctorado en Administración, Universidad Autónoma de Guadalajara

ORCID: 0009-0000-5271-1099 · Correo institucional: mespinosa@edu.uag.mx

Resumen

Las organizaciones enfrentan un problema estructural para inducir comportamiento innovador en sus trabajadores ya que el esfuerzo que el trabajador dedica a generar, defender e implementar ideas nuevas no es directamente observable por la empresa, lo que genera asimetría de información entre quien diseña los incentivos y quien los recibe. Este capítulo analiza la relación entre incentivos organizacionales y comportamiento innovador mediante un modelo formal basado en la teoría del principal-agente, integrando la teoría de los factores higiénicos y motivacionales de Herzberg con el mecanismo de desplazamiento de la motivación intrínseca. Los resultados demuestran que el esfuerzo innovador óptimo crece con el diferencial de incentivos, pero bajo rendimientos decrecientes, lo que implica un umbral más allá del cual los incentivos extrínsecos dejan de activar esfuerzo innovador adicional y pueden suprimir la motivación intrínseca del trabajador. La contribución del capítulo reside en la integración formal de la perspectiva económica de la agencia con la perspectiva psicológica herzbergiana, derivando implicaciones concretas para el diseño de sistemas de incentivos en organizaciones latinoamericanas.

Palabras clave:

Incentivos organizacionales, Comportamiento innovador, Modelo principal-agente, Motivación intrínseca, Teoría de los dos factores.

1. Introducción

La innovación es uno de los principales determinantes de la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en entornos económicos dinámicos. En este contexto, las empresas enfrentan el desafío de generar condiciones internas que favorezcan la creación, promoción e implementación de nuevas ideas, procesos y productos. Más allá de la inversión en tecnología o capital físico, la literatura ha destacado el papel central del factor humano como fuente de innovación, particularmente a través del comportamiento innovador de los trabajadores.

En este sentido, los sistemas de incentivos organizacionales son fundamentales como instrumentos mediante los cuales las empresas pueden influir en dicho comportamiento. Estos incentivos no solo son las compensaciones monetarias, sino que incluyen elementos como el reconocimiento, la autonomía y el clima organizacional, los cuales pueden incidir en la disposición de los empleados a generar y aplicar ideas novedosas. Desde la economía organizacional, el modelo principal-agente ofrece un marco de referencia útil para estudiar cómo el diseño de contratos de incentivos puede alinear los intereses entre la empresa y sus trabajadores en contextos de información asimétrica.

A partir de este enfoque, el presente capítulo propone analizar la relación entre incentivos organizacionales y comportamiento innovador, integrando perspectivas de la economía y del comportamiento organizacional. En particular, se busca formalizar esta relación mediante un modelo teórico que permita comprender cómo distintas estructuras de incentivos pueden influir en el nivel de esfuerzo innovador dentro de las organizaciones.

El capítulo se organiza de la siguiente manera. La sección 2 presenta el planteamiento del problema, la sección 3 desarrolla el marco teórico en siete subsecciones que construyen el argumento, desde el problema del agente hasta la brecha teórica que justifica la investigación. La sección 4 describe la metodología formal utilizada, basada en el enfoque principal-agente. La sección 5 presenta los resultados del modelo y su interpretación desde el comportamiento organizacional. La sección 6 discute las implicaciones del modelo para el diseño de incentivos en organizaciones reales y señala las limitaciones y extensiones futuras. La sección 7 sintetiza las conclusiones del capítulo.

2. Planteamiento del problema.

2.1 Contexto organizacional.

Las organizaciones enfrentan un reto para diseñar sistemas de incentivos laborales capaces de motivar a los trabajadores a dedicar mayores niveles de esfuerzo y creatividad al logro de los objetivos organizacionales. En este contexto, los esquemas tradicionales de compensación basados exclusivamente en incentivos pueden mostrar limitaciones, dado que diversas transformaciones económicas, tecnológicas y generacionales han modificado las expectativas y motivaciones de los trabajadores, haciendo necesaria la incorporación de incentivos no monetarios como la flexibilidad laboral, el desarrollo profesional y el reconocimiento (Clavijo & Cruz, 2025).

Este desafío adquiere relevancia en el contexto latinoamericano. Diversas investigaciones han mostrado que los países de América Latina presentan rezagos en términos de productividad e innovación en comparación con las economías más desarrolladas (Crespi & Zúñiga, 2012). De acuerdo con el *Global Innovation Index 2025*, elaborado por la *World Intellectual Property Organization* (WIPO), las economías latinoamericanas muestran dificultades persistentes para transformar los recursos invertidos en educación, investigación y políticas públicas en resultados concretos de innovación. En dicho índice, los países latinoamericanos mejor posicionados son Chile, Brasil y México, ubicados en posiciones intermedias del ranking global, por debajo de las economías de Norteamérica, Europa y diversas regiones de Asia.

A estas limitaciones estructurales se suman características particulares del mercado laboral en la región. Según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los costos laborales en América Latina son relativamente elevados en relación con los niveles de productividad del trabajo, situación que genera tensiones en la relación entre empresas y trabajadores. Asimismo, la región registra una rotación laboral considerablemente mayor a la observada en países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), donde aproximadamente el 85% de los trabajadores permanece más de un año en el mismo puesto. Paralelamente, de acuerdo con el *Well-being Data Monitor* de la OCDE, el ingreso familiar promedio en México y Costa Rica es de \$20,200 USD y \$19,100 USD respectivamente, frente a un promedio de \$40,100 USD en el conjunto de países de la OCDE, lo que refleja brechas sustanciales en los esquemas de remuneración y en las condiciones laborales de los trabajadores de la región.

Estos datos revelan que los sistemas de incentivos organizacionales en América Latina enfrentan restricciones importantes para alinear adecuadamente los intereses de las empresas y los trabajadores. La elevada rotación laboral y la relación desfavorable entre

costos laborales y productividad reflejan posibles fallas en la estructura de incentivos dentro de las organizaciones, lo que podría afectar de manera directa la disposición de los empleados a desarrollar comportamientos innovadores.

2.2 Problema de investigación.

En este contexto, el diseño de sistemas de incentivos adecuados se convierte en un elemento estratégico para influir en el comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones. Las empresas deben diseñar e implementar sistemas de incentivos organizacionales monetarios y no monetarios que cumplan al menos con dos características; en primer lugar, que sean rentables para la organización; en segundo lugar, que satisfagan las necesidades y expectativas del trabajador en términos de compensación y satisfacción laboral.

Sin embargo, este diseño enfrenta un problema que la economía organizacional ha formalizado bajo el marco del modelo principal-agente: la organización o la empresa (en su rol de principal) no puede observar directamente el esfuerzo que el trabajador (en su rol de agente) dedica a sus funciones, incluidas aquellas orientadas a la generación e implementación de nuevas ideas (Grossman & Hart, 1983). Lo que la empresa puede observar son resultados, y los resultados de la innovación no son de corto plazo y difícilmente atribuibles al esfuerzo individual. Esta asimetría de información entre la organización y el trabajador es la razón por la que el diseño del sistema de incentivos importa y el punto de partida del problema que este capítulo aborda.

Uno de los comportamientos organizacionales de mayor relevancia para la competitividad empresarial es precisamente el comportamiento innovador en el trabajo, entendido como la acción del empleado dirigida a la generación, aplicación e implementación de nuevas ideas, productos, procesos o métodos dentro de su puesto, departamento u organización (Scott & Bruce, 1994). Este comportamiento depende en gran medida de los estímulos e incentivos proporcionados por la empresa, dado que la disposición del trabajador a dedicar tiempo, esfuerzo y creatividad a la innovación puede verse significativamente afectada por la forma en que percibe las recompensas y beneficios asociados a su desempeño (Janssen, 2000).

La literatura empírica disponible en el contexto latinoamericano ofrece evidencia parcial de esta relación. Morán et al. (2022) documentaron una relación positiva entre incentivos laborales (económicos y no económicos) y desempeño organizacional en una empresa peruana. Por su parte, Clavijo y Cruz (2025) identificaron que los incentivos no monetarios como el reconocimiento, desarrollo profesional y flexibilidad son más efectivos para sostener la motivación a largo plazo que los incentivos monetarios

tradicionales. Asimismo, Prieto et al (2020) mostraron que el comportamiento innovador responde positivamente cuando los empleados perciben un liderazgo que promueve factores motivacionales como la autonomía y el reconocimiento. Finalmente, Galván et al (2020) encontraron, en una empresa del sector transporte en Tamaulipas, México, una relación positiva entre la autonomía otorgada a los empleados y el nivel de innovación de la firma, aunque no hallaron relación significativa entre la disponibilidad de tiempo libre y la innovación, resultado que matiza la efectividad de ciertos incentivos motivacionales según el contexto.

A pesar de esta evidencia, no existe un modelo formal que integre los sistemas de incentivos con el marco principal-agente para explicar cómo el diseño del contrato de incentivos induce o inhibe el comportamiento innovador de los trabajadores en empresas latinoamericanas. La literatura disponible aborda los incentivos o el comportamiento innovador de manera separada, sin modelar formalmente la cadena causal que opera bajo condiciones de asimetría de información.

2.3 Pregunta de investigación

¿Cómo influyen los incentivos organizacionales en el comportamiento innovador de los empleados desde la perspectiva del modelo principal-agente?

Preguntas secundarias

-Bajo los supuestos del modelo principal-agente, ¿cuál es el nivel óptimo de comportamiento innovador que elegirá el agente ante un esquema determinado de incentivos organizacionales diseñado por la empresa?

- ¿Qué tipo de esquema de incentivos organizacionales debe diseñar la empresa para inducir el nivel óptimo de esfuerzo innovador del trabajador que maximice el resultado innovador de la organización?

2.4 Objetivo general.

Analizar la relación entre incentivos organizacionales y comportamiento innovador mediante un modelo formal basado en la teoría de agencia.

2.5 Objetivos específicos.

1. Construir un modelo teórico-matemático que relacione incentivos con esfuerzo innovador desde la perspectiva principal-agente.
2. Analizar las condiciones bajo las cuales los incentivos favorecen o inhiben el comportamiento innovador.
3. Derivar implicaciones para el diseño de incentivos en organizaciones reales.

2.6 Justificación.

Desde una perspectiva académica, este trabajo contribuye al campo del comportamiento organizacional al proponer un puente teórico entre tres áreas que han sido estudiadas de manera relativamente separada: la economía organizacional, que analiza los problemas de incentivos y contratos dentro de la empresa; el comportamiento organizacional, que estudia las conductas individuales en las organizaciones; y la teoría del principal-agente, que modela formalmente la relación entre quien delega una tarea y quien la ejecuta.

Desde el punto de vista práctico, los resultados conceptuales del trabajo ofrecen elementos de referencia para que los directivos de recursos humanos diseñen esquemas de incentivos más efectivos y coherentes con los objetivos de innovación de la organización. En un entorno empresarial caracterizado por cambios tecnológicos y generacionales, analizar cómo los incentivos establecen la condición de base para la innovación.

Desde una perspectiva contextual, el estudio adquiere relevancia particular en América Latina, donde los rezagos en productividad e innovación documentados por el *Global Innovation Index* (WIPO, 2025) no pueden atribuirse exclusivamente a factores macroeconómicos o institucionales; es decir, también tienen una dimensión organizacional relacionada con la manera en que las empresas estructuran los incentivos de sus trabajadores en la esfera individual. Analizar esta dimensión desde un marco formal, aplicado al contexto latinoamericano y que se generalice a empresas de todos los tamaños y sectores económicos, contribuye a entablar la discusión acerca de los determinantes de la innovación desde la perspectiva del comportamiento organizacional en la región y sobre las estrategias que podrían fortalecer la competitividad empresarial en este entorno.

3. Marco teórico

3.1 Incentivos organizacionales. El problema del agente: información asimétrica y esfuerzo no observable.

En el campo del comportamiento organizacional, los incentivos organizacionales se conciben como el conjunto de estímulos monetarios y no monetarios, formales e informales, que una organización diseña deliberadamente para orientar la conducta de sus miembros hacia los objetivos organizacionales (Eisenhardt, 1989). No obstante, esta definición no revela de forma tácita un supuesto que debe señalarse: los incentivos no existen porque las organizaciones sean generosas, sino porque enfrentan un problema estructural. Cuando una empresa contrata a un trabajador para que cumpla cualquier función; en este caso, incluyendo las referentes a la implementación de nuevas ideas con el objetivo de materializar prácticas de innovación en la medida de alcance de cada

empleado, la empresa no puede observar directamente el esfuerzo que ese trabajador dedica a cumplir sus funciones e incluso al esfuerzo para generar, defender e implementar ideas nuevas. Lo que la organización puede observar son resultados, y los resultados de la innovación pueden ser disruptivos o marginalmente incrementales, no observables en el corto plazo y difícilmente atribuibles al esfuerzo individual. Este desfase entre esfuerzo y resultado observable es el punto de partida del problema del agente, y es también la razón por la que el diseño de incentivos es relevante.

La formalización de este problema proviene de Grossman & Hart (1983), quienes demostraron que, bajo condiciones de información asimétrica, el principal (la organización o la empresa) no puede diseñar un contrato que transfiera perfectamente el riesgo al agente (el trabajador) sin incurrir en costos de ineficiencia. El argumento central es que el agente posee información privilegiada sobre su propio esfuerzo, información que el principal no puede verificar sin costo. El resultado óptimo alcanzable bajo estas condiciones no es el mejor; es decir, el que se lograría si la información fuera perfecta, sino otro que balancea la transferencia de riesgo con la provisión de incentivos suficientes para inducir esfuerzo.

Eisenhardt (1989) tradujo este modelo al lenguaje de la teoría organizacional y amplió su alcance analítico al identificar dos mecanismos mediante los cuales el principal puede responder al problema: los contratos basados en comportamiento y los contratos basados en resultados. Los primeros requieren inversión en sistemas de monitoreo; los segundos transfieren riesgo al agente, pero pueden distorsionar sus incentivos si los resultados están afectados por factores fuera de su control. El autor también señaló que la elección entre ambos mecanismos depende de variables organizacionales concretas como el nivel de incertidumbre del entorno, la capacidad de medición del desempeño y el grado de aversión al riesgo del agente, lo que convierte a la teoría de la agencia en un marco sensible al contexto. Esta sensibilidad contextual es precisamente lo que justifica su aplicación al entorno latinoamericano, donde la informalidad laboral, la alta distancia al poder y la volatilidad económica configuran condiciones de incertidumbre que modifican tanto la estructura óptima del contrato como la respuesta del trabajador ante él.

La aplicación del modelo principal-agente al estudio de la innovación organizacional en América Latina constituye, en sí misma, una agenda de investigación escasamente desarrollada. Trabajos como los de Leal-Rodríguez et al. (2014) y Crespi et al. (2014) han documentado la relación entre diseño institucional de incentivos y resultados de innovación en economías emergentes latinoamericanas, pero lo han hecho predominantemente a nivel de política pública y firma, sin descender al nivel del trabajador individual ni distinguir entre perfiles ocupacionales. Esta ausencia es

significativa puesto que, si el problema del agente se expresa de manera diferente según el nivel jerárquico y el tipo de tarea, condición razonable en estructuras organizacionales latinoamericanas con alta distancia al poder, entonces los contratos de incentivos óptimos para trabajadores deberían diferir de manera sistemática.

3.2 La taxonomía del incentivo: factores higiénicos y motivacionales.

Si los incentivos existen para resolver un problema de información asimétrica, entonces cabe preguntarse: ¿todos los incentivos resuelven ese problema de la misma manera? Desde la perspectiva de Herzberg et al. (1959), establecen sistemáticamente que los factores que producen satisfacción laboral y los que producen insatisfacción no son opuestos en sí mismos, sino que operan en dimensiones distintas que funcionan mediante mecanismos psicológicos diferentes. Esta distinción, lejos de ser una curiosidad, constituye la herramienta para analizar cómo el diseño de incentivos afecta el comportamiento del trabajador, y es la base conceptual de esta investigación.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, los incentivos organizacionales pueden definirse como todos aquellos elementos del entorno laboral como: las condiciones de trabajo, compensación, reconocimiento, responsabilidad, posibilidades de desarrollo, etcétera que la organización gestiona de manera deliberada con el propósito de orientar la conducta de sus miembros (Eisenhardt, 1989). Lo que la teoría de los dos factores aporta a este concepto es una distinción funcional; es decir, no basta con identificar qué incentivos ofrece una organización, sino comprender qué función psicológica cumple cada uno en el trabajador. Herzberg et al. (1959) denominaron factores higiénicos a aquellos cuya presencia no genera motivación positiva, pero cuya ausencia genera insatisfacción activa; por ejemplo, el salario, la seguridad en el empleo, las condiciones físicas de trabajo y la supervisión. En cambio, los factores motivacionales como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento profesional y el trabajo en sí mismo son los que, cuando están presentes, generan satisfacción y activan el esfuerzo discrecional que va más allá de las obligaciones contractuales.

La distinción tiene consecuencias directas para el diseño de sistemas de incentivos orientados a la innovación. Un trabajador cuyas necesidades higiénicas están insatisfechas derivado de que percibe inequidad salarial, inestabilidad laboral o un entorno físico deficiente, difícilmente dedicará esfuerzo intelectual y emocional para proponer ideas nuevas, independientemente de los incentivos motivacionales que la empresa declare ofrecer. Sin embargo, satisfacer plenamente los factores higiénicos tampoco garantiza comportamiento innovador ya que simplemente elimina la barrera que

lo impide. Son los factores motivacionales los que activan ese esfuerzo adicional, autónomo y creativo que la literatura contemporánea identifica con el comportamiento innovador en el trabajo (Janssen, 2000).

Estudios recientes confirman la vigencia de esta distinción en contextos organizacionales contemporáneos. Shinde (2025) encontró que, en entornos laborales actuales, los factores motivacionales, particularmente el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento profesional, son significativamente más determinantes para la retención del talento que los factores higiénicos, incluso cuando estos últimos están presentes en niveles adecuados. Este hallazgo sugiere que la jerarquía funcional propuesta por Herzberg et al. (1959) no solo se mantiene válida, sino que su relevancia se acentúa en contextos donde los trabajadores tienen expectativas crecientes de desarrollo y significado en el trabajo. Por su parte, Galani & Galanakis (2022), a través de una revisión sistemática de literatura sobre la teoría X e Y de McGregor, documentaron que los supuestos sobre motivación humana que subyacen al diseño de incentivos tienen consecuencias organizacionales concretas; por mencionar algunos: las organizaciones que presuponen motivación en sus trabajadores (equivalente a confiar en los factores motivacionales de Herzberg) tienden a generar mayor compromiso y desempeño que aquellas que operan bajo supuestos de control externo, lo que refuerza la pertinencia de diseñar sistemas de incentivos que activen la dimensión motivacional.

3.3 La lógica económica del incentivo: extrínseco, intrínseco y el efecto desplazamiento.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, los incentivos intrínsecos se definen como aquellos cuya recompensa reside en la actividad misma como la satisfacción derivada del logro, la autonomía percibida, el sentido de competencia y el propósito asociado al trabajo mientras que los incentivos extrínsecos son recompensas administradas externamente por la organización como el salario variable, bonos por desempeño, reconocimientos formales condicionados a resultados cuyo valor para el trabajador no es inherente a la tarea (Deci & Ryan, 2000). Haciendo una equivalencia en la perspectiva de Herzberg, los incentivos intrínsecos corresponden a los factores motivacionales, mientras que los extrínsecos son comparables en gran medida con los factores higiénicos de naturaleza monetaria. Esta correspondencia no es perfecta, pero es pertinente para tener la distinción económica intrínseco/extrínseco y la distinción psicológica motivacional/higiénico que describen el mismo fenómeno desde campos distintos.

Bénabou y Tirole (2003) formalizaron el mecanismo del efecto de desplazamiento en un modelo de agente-principal con información asimétrica sobre las capacidades del

trabajador. El argumento central es que los incentivos extrínsecos emiten una señal al agente mediante el siguiente mecanismo de transmisión: si el principal considera necesario pagar extra por una tarea, ello implica que la tarea es difícil, desagradable o poco valiosa en sí misma. Esta inferencia, racional desde la perspectiva del agente, debilita la motivación intrínseca asociada a la tarea porque reconfigura la actividad como un medio para obtener una recompensa externa en lugar de una fuente de satisfacción autónoma. El resultado del modelo es que, más allá de cierto umbral, los incrementos en incentivos extrínsecos producen rendimientos decrecientes sobre el esfuerzo; es decir, el aumento en el esfuerzo es menor proporcionalmente al incremento del incentivo extrínseco; incluso en casos extremos, se producen rendimientos negativos.

La evidencia empírica reciente respalda esta lógica. Nkomoki y Chomba (2025), en un estudio sobre la industria de servicios financieros en Zambia, encontraron que tanto los incentivos monetarios como los no monetarios inciden significativamente en la motivación y satisfacción laboral, pero que su efecto no es aditivo; en otras palabras, la efectividad de los incentivos monetarios disminuye cuando los trabajadores ya perciben una compensación suficiente, mientras que los incentivos no monetarios (como el reconocimiento, desarrollo profesional y la autonomía mantienen su efecto motivacional con independencia del nivel salarial. Este hallazgo es consistente con la predicción de Bénabou y Tirole (2003) respecto al umbral de saturación del incentivo extrínseco. En una dirección complementaria, Florea et al. (2025) documentaron que la motivación no financiera tiene un impacto igual o mayor en el desempeño laboral que los incentivos financieros, especialmente en el mediano plazo, lo que sugiere que las empresas que concentran su sistema de incentivos en la dimensión monetaria no están eficientizando en los mecanismos que más activan el esfuerzo discrecional de sus trabajadores.

Mokhniuk y Yushchyshyna (2018) contribuyen al demostrar que el liderazgo transaccional, centrado precisamente en la administración de recompensas extrínsecas contingentes al desempeño incide solo parcialmente en la relación entre los incentivos monetarios y no monetarios con la productividad del trabajador. Esto implica que el efecto de los incentivos extrínsecos sobre el comportamiento no es directo ni mecánico, sino que depende también de variables relacionales y contextuales que la organización también administra, aunque frecuentemente de manera no deliberada.

3.4. Comportamiento innovador: conceptualización, dimensiones y medición.

La claridad sobre qué activa el comportamiento o esfuerzo innovador desarrollada en las subsecciones anteriores a través de la lógica de los incentivos exige una precisión sobre qué es exactamente lo que se pretende activar. Scott y Bruce (1994) fueron los primeros en proponer un modelo de ruta que conceptualizó el comportamiento innovador individual

como una secuencia de fases diferenciadas: la generación de ideas que implica identificar oportunidades y proponer soluciones novedosas; la promoción o defensa de esas ideas ante otros miembros de la organización, y la implementación que se refiere a la conversión de la idea en productos, procesos o prácticas tangibles. Este esquema asume que un trabajador puede ser innovador en la fase de generación sin serlo en la de implementación y viceversa. Medir únicamente los resultados finales de la innovación como las patentes, productos nuevos, mejoras de proceso subestima sistemáticamente el esfuerzo innovador de los trabajadores cuya contribución puede reflejarse marginalmente en cualquier rubro operativo y administrativo de la organización.

De Jong y Den Hartog (2010) ajustaron y validaron psicométricamente este modelo al proponer una escala de cuatro dimensiones: exploración de oportunidades, generación de ideas, defensa de ideas e implementación. Su aportación metodológica es relevante para esta investigación porque demuestra que las cuatro dimensiones no tienen el mismo peso ni la misma frecuencia de aparición en todos los contextos organizacionales, y que el liderazgo percibido es el antecedente que más consistentemente predice la activación del proceso completo. Para el contexto latinoamericano, donde los estilos de liderazgo tienden hacia la dirección vertical y la delegación limitada, este hallazgo sugiere que la fase de defensa e implementación de ideas puede estar estructuralmente inhibida en trabajadores, independientemente de la calidad de los incentivos que la organización declare ofrecer.

Janssen (2000) aportó la dimensión relacional del proceso al demostrar que la percepción de equidad entre el esfuerzo innovador realizado y la recompensa recibida es un predictor significativo del comportamiento innovador en el trabajo. El trabajador no evalúa los incentivos en términos absolutos, sino en relación con el esfuerzo que percibe haber invertido en el proceso innovador. Cuando esa ecuación se percibe como inequitativa; es decir, el esfuerzo alto acompañado de una recompensa insuficiente, el comportamiento innovador declina incluso en trabajadores con alta motivación intrínseca.

Ebrahim et al. (2023), en una revisión conceptual integradora de los determinantes del comportamiento innovador, confirmaron que la motivación intrínseca, el apoyo organizacional percibido y el liderazgo son los antecedentes más robustos y consistentes en la literatura, e identificaron explícitamente la escasez de estudios en contextos de mercados emergentes como una brecha prioritaria.

3.5. Antecedentes del esfuerzo innovador: motivación, contexto y clima organizacional.

Establecer que el comportamiento innovador es un proceso de varias etapas no resuelve el problema de diseño organizacional por lo que se debe analizar las características del entorno organizacional que activan o inhiben cada fase del proceso innovador.

Shanker et al. (2017) demostraron, mediante un diseño multinivel, que el comportamiento innovador se infiere por la relación entre el clima organizacional para la innovación y el desempeño organizacional. Su hallazgo es que el apoyo directivo percibido es el antecedente contextual que más consistentemente predice la activación del proceso innovador completo, por encima de variables individuales como la experiencia o la antigüedad. Esto implica que el clima de incentivos entendido como la percepción colectiva de que la organización recompensa y protege el esfuerzo innovador no es un factor de fondo, sino una condición habilitante sin la cual los incentivos formales pierden eficacia. En términos del modelo principal-agente, el clima organizacional es el mecanismo a través del cual el trabajador percibe si el contrato de incentivos que la organización declara ofrecer es creíble o meramente retórico.

La motivación intrínseca emerge como el mecanismo mediador más relevante entre el contexto organizacional y el comportamiento innovador. Windiyani et al. (2025) demostraron que la motivación intrínseca y el liderazgo transformacional predicen el comportamiento innovador a través de la autoeficacia creativa del trabajador. En otras palabras, cuando el individuo percibe que tiene la capacidad para generar e implementar ideas y cuando el contexto organizacional refuerza esa percepción, el esfuerzo innovador aumenta de manera sostenida.

Gao y Gao (2024) extendieron este argumento al entorno digital, demostrando que el liderazgo digital fomenta el comportamiento innovador a través de mecanismos cognitivos y afectivos que configuran el clima psicológico del trabajador. Su aportación es pertinente para el contexto latinoamericano contemporáneo, donde la transformación digital de las empresas está reconfigurando las condiciones en que trabajan tanto los empleados operativos como los administrativos, modificando los canales a través de los cuales los incentivos se perciben y se procesan. Por su parte, Ramos et al. (2025) identificaron que las características del trabajo y del contexto organizacional fomentan el comportamiento creativo del empleado, con la pasión por el trabajo como moderador positivo de esa relación. Este hallazgo introduce una variable afectiva que los modelos de incentivos puramente económicos no capturan: el trabajador que encuentra sentido en su actividad no solo responde mejor a los incentivos motivacionales, sino que genera esfuerzo innovador incluso en ausencia de recompensas extrínsecas.

3.6. La relación entre incentivos organizacionales y comportamiento innovador.

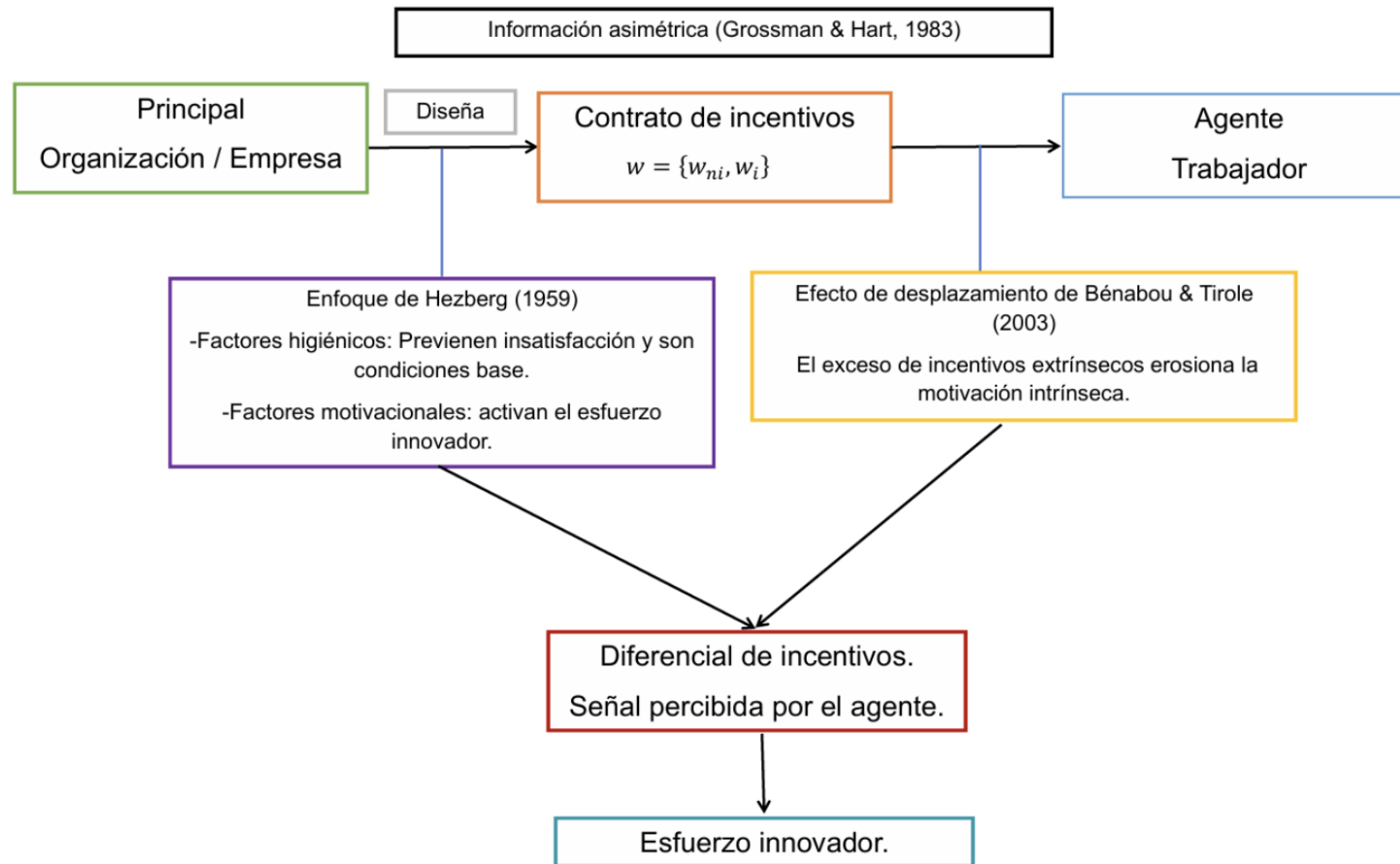
El vínculo entre el sistema de incentivos y el comportamiento innovador no es directo ni mecánico. Kumar y Thiagarajan (2018) demostraron que el clima organizacional percibido, que incluye la percepción de los incentivos disponibles, el grado de autonomía que la organización concede y el nivel de apoyo que ofrece, es el principal antecedente contextual de la creatividad e innovación del trabajador. Esto significa que los incentivos no actúan sobre el comportamiento innovador en el momento en que se administran, sino a través de la percepción acumulada que el trabajador construye sobre si la organización valora, protege y recompensa el esfuerzo innovador. Un sistema de incentivos técnicamente bien diseñado pero percibido como arbitrario o inequitativo no activará el proceso innovador, porque el trabajador inferirá que el contrato implícito de reconocimiento no es confiable.

Gelard y Rezaie (2015) realizan una precisión del mecanismo mediador al demostrar que la motivación intrínseca se relaciona positivamente con los factores contextuales, entre ellos los incentivos organizacionales y la creatividad del trabajador, mientras que el estrés de rol la vincula negativamente. Esta doble mediación tiene una implicación directa para el argumento de esta investigación: los incentivos higiénicos insuficientes generan condiciones de trabajo estresantes que activan la mediación negativa del estrés de rol, suprimiendo el comportamiento innovador independientemente de los incentivos motivacionales disponibles. Los incentivos motivacionales, en cambio, refuerzan la motivación intrínseca y activan la mediación positiva.

Bogar (2023) reforzó empíricamente esta jerarquía al documentar que los incentivos motivacionales son consistentemente los determinantes más influyentes del comportamiento creativo e innovador del empleado, por encima de los factores estructurales y relacionales. Este hallazgo es coherente con la predicción de Bénabou y Tirole (2003) respecto al efecto de desplazamiento: si los incentivos extrínsecos; o los higiénicos monetarios, se intensifican más allá del umbral de suficiencia, no solo dejan de activar innovación, sino que pueden suprimir la motivación intrínseca que los incentivos motivacionales habían construido.

Todo lo anterior mencionado en esta sección se puede resumir en la Figura 1, que muestra el modelo que integra los elementos de la teoría de agencia con aportes del comportamiento organizacional.

Figura 1. Modelo teórico: agencia, enfoque herzbergiano y efecto de desplazamiento.



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo principal-agente y la integración de factores motivacionales (Herzberg et al, 1959) y desplazamiento de la motivación (Bénabou & Tirole, 2003).

3.7. La brecha teórica.

La asimetría de información entre empresa y trabajador obliga a diseñar contratos de incentivos; esos incentivos se clasifican funcionalmente en higiénicos y motivacionales con efectos psicológicamente distintos sobre el trabajador; el exceso de incentivos extrínsecos puede suprimir la motivación intrínseca que sustenta el esfuerzo innovador; el comportamiento innovador es un proceso múltiple; y su activación depende de antecedentes motivacionales, contextuales y relacionales que el sistema de incentivos configura de manera mediada. Se establece que esta cadena causal no ha sido modelada ni verificada empíricamente en el contexto latinoamericano. Esa ausencia es la brecha que esta investigación busca cerrar.

4. Enfoque y tipo de estudio

Con el fin de determinar cómo influyen los incentivos organizacionales en el comportamiento innovador de los empleados, se plantea un modelo del tipo principal-agente en el cual una empresa que, bajo el lenguaje de este enfoque, se denomina principal, diseña un esquema de incentivos con el objetivo de inducir comportamiento innovador en un trabajador, al cual se le denomina agente, bajo condiciones de información asimétrica de acuerdo con lo establecido por Grossman & Hart (1983). El modelo opera bajo los siguientes supuestos:

- 1.- El agente (el trabajador) escoge un nivel de esfuerzo innovador e_i , que no es observable directamente por el principal (la empresa).
- 2.- El principal solo observa los resultados; es decir, solo observa si se materializa algún grado de innovación en la organización, los cuales son inciertos y no dependen exclusivamente de e_i .
- 3.- el esfuerzo innovador implica un costo creciente para el agente.
- 4.- Los incentivos organizacionales incluyen componentes monetarios y no monetarios.
- 5.- El agente es racional y pretende maximizar su nivel de utilidad esperada.
- 6.- Debido a la naturaleza de la innovación, existe un grado de incertidumbre en el proceso de innovación ya que el esfuerzo aumenta la probabilidad de éxito, pero no lo garantiza.

4.2 Estructura del modelo.

Se modela el resultado de la innovación como una variable probabilística:

$$P(\text{Innovación}) = p(e_i) \quad (1)$$

Donde:

$p'(e_i) > 0 \rightarrow$ Implica que un mayor esfuerzo aumenta la probabilidad de innovación.

$p''(e_i) < 0 \rightarrow$ Implica que hay rendimientos decrecientes del esfuerzo.

El principal diseña un esquema de incentivos condicionados al resultado:

$$w = \{w_{ni}, w_i\} \quad (2)$$

Donde w_{ni} refiere a la estructura de incentivos si no hay innovación y w_i corresponde a la estructura de incentivos si se presenta un resultado de innovación en la organización.

5. Resultados y diagnóstico

5.1 Problema del agente.

El agente elige el nivel de esfuerzo innovador e_i para maximizar su nivel de utilidad esperada:

$$U = p(e_i) w_i + [1 - p(e_i)] w_{ni} - C(e_i) \quad (3)$$

Donde:

$C(e_i)$: Es el costo esfuerzo innovador del agente y se asume que $C'(e_i) > 0$ y $C''(e_i) > 0$

Se procede a obtener la condición de primer orden; es decir se deriva la función de utilidad del agente respecto a e_i para determinar el nivel de esfuerzo innovador óptimo que maximiza su utilidad:

$$\frac{dU}{de_i} = p'(e_i) w_i - p'(e_i) w_{ni} - C'(e_i) = 0 \quad (4)$$

Acomodando y reagrupando se tiene:

$$p'(e_i)(w_i - w_{ni}) = C'(e_i) \quad (5)$$

5.2 Problema del principal.

El principal tiene el objetivo de maximizar el beneficio esperado:

$$\Pi = p(e_i) R_i - \{ p(e_i) w_i + [1 - p(e_i)] w_{ni} \} \quad (6)$$

Donde R_i se refiere al beneficio derivado de la innovación.

Este problema implica la restricción de participación:

$$p(e_i) w_i + [1 - p(e_i)] w_{ni} - C(e_i) \geq \hat{U} \quad (7)$$

Donde \hat{U} es la utilidad de reserva. Este concepto implica los incentivos que recibiría el agente en otro trabajo, la utilidad de no trabajar para el agente y; en general, a otras opciones de no esforzarse.

El problema también implica la restricción de los incentivos:

$$p'(e_i)(w_i - w_{ni}) = C'(e_i) \quad (8)$$

La solución de equilibrio se determina cuando el agente escoge e_i que satisface la condición de primer orden y el principal diseña w_i y w_{ni} que maximiza su función de beneficios.

5.3 Estática comparativa

A partir de:

$$p'(e_i)(w_i - w_{ni}) = C'(e_i) \quad (9)$$

Se define e_i^* y se expresa de la siguiente manera:

$$F(e_i, I_o) = p'(e_i)I_o - C'(e_i) = 0 \quad (10)$$

Donde:

$$I_o = (w_i - w_{ni}) \quad (11)$$

El modelo permite obtener las siguientes implicaciones:

Por diferenciación implícita:

$$\frac{\partial e_i^*}{\partial I_o} = -\frac{\frac{\partial F}{\partial I_o}}{\frac{\partial F}{\partial e_i}} = -\frac{p'(e_i^*)}{p''(e_i^*)I_o - C''(e_i^*)} \quad (12)$$

Se obtiene que:

$$p'(e_i^*) > 0 \quad (13)$$

$$p''(e_i^*) < 0 \quad (14)$$

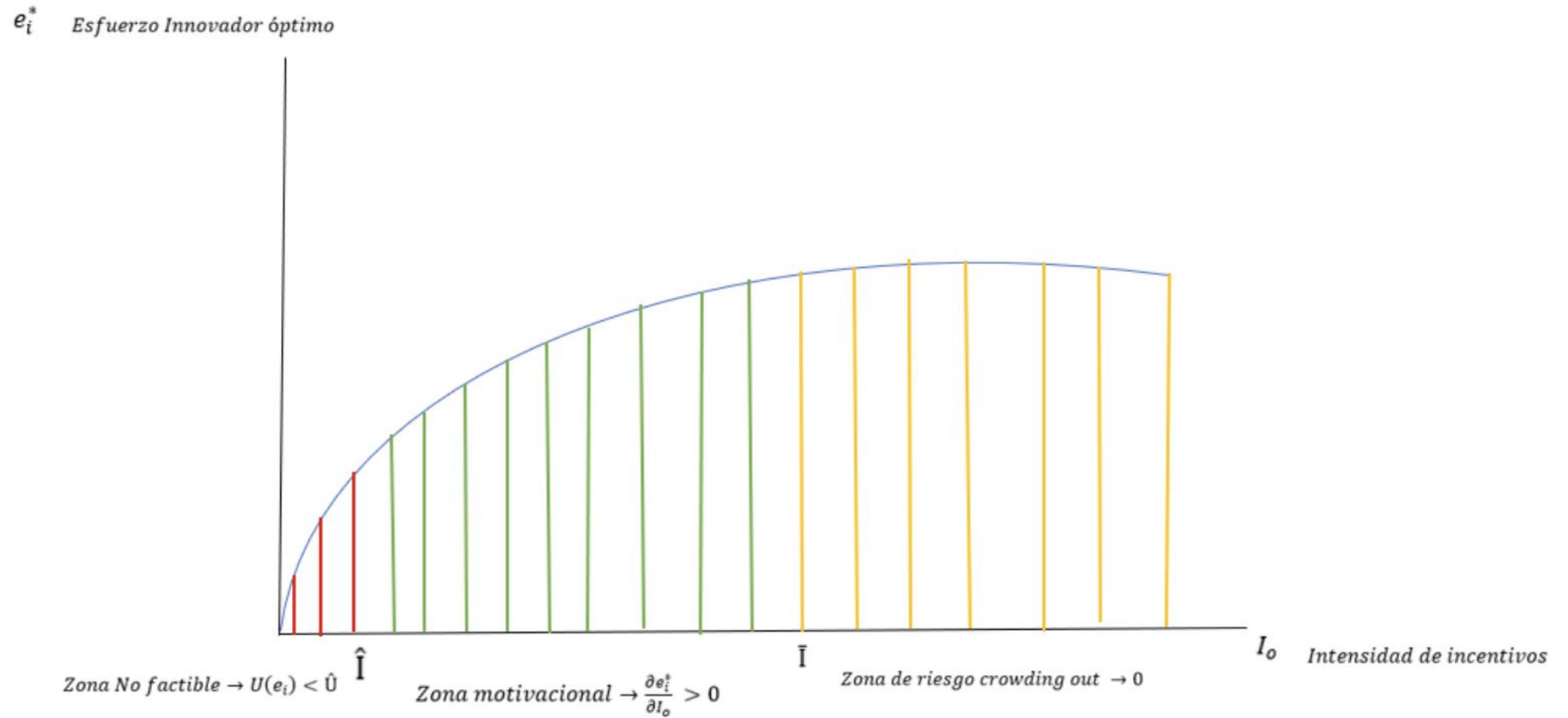
$$C''(e_i^*) > 0 \quad (15)$$

Por lo que:

$$\frac{\partial e_i^*}{\partial I_o} > 0 \quad (16)$$

La relación entre la intensidad de incentivos y el esfuerzo innovador se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Curva de esfuerzo innovador óptimo en función del diferencial de incentivos.



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo.

La Figura 2 ilustra gráficamente el resultado central del modelo. El eje de las abscisas representa la intensidad del diferencial de incentivos I_o y el eje de las ordenadas corresponde al esfuerzo innovador óptimo e_i^* que el agente elige en respuesta. La porción a la izquierda del umbral \hat{I} corresponde a la zona no factible; es decir, aunque matemáticamente existe una solución, el contrato no satisface la restricción de participación que representa la expresión 7 y el agente lo rechaza. A partir de la derecha de \hat{I} , la curva es factible y creciente ya que se presentan incrementos en I_o que inducen a un nivel de mayor esfuerzo innovador, pero con rendimientos decrecientes visibles en la reducción progresiva de la pendiente conforme I_o avanza hacia la derecha. Más allá del umbral Γ , la pendiente tiende a cero, señalando la zona de riesgo donde se materializa el efecto desplazamiento donde los incentivos extrínsecos adicionales dejan de activar esfuerzo innovador y pueden comenzar a erosionar la motivación intrínseca del trabajador.

5.4 Análisis e interpretación desde el comportamiento organizacional

Los resultados del modelo reflejan un significado importante cuando se interpretan desde el enfoque del comportamiento organizacional. Cabe señalar que la función de costo del esfuerzo innovador del agente $C(e_i)$, está definida bajo dos supuestos que no son casuales, sino que reflejan una realidad organizacional específica:

El primer supuesto, $C'(e_i) > 0$, establece que el costo marginal del esfuerzo innovador del agente es positivo ya que cada unidad adicional de este tipo de esfuerzo implica un costo creciente para el trabajador. Desde el comportamiento organizacional, este costo no solamente monetario, desde este enfoque, incluye el costo emocional de defender ideas ante la resistencia organizacional y con la incertidumbre de ser reconocido por la empresa, el costo reputacional de asumir el riesgo de proponer ideas que puedan ser percibidas como malas o proponer soluciones que pueden fracasar y el costo de oportunidad de dedicar tiempo y energía a actividades innovadoras en lugar de actividades rutinarias cuyo resultado es más predecible y cuya recompensa es más inmediata, esto acorde a lo planteado por Scott y Bruce (1994).

El segundo supuesto, $C''(e_i) > 0$, es igualmente revelador desde el punto de vista organizacional puesto que establece que el costo marginal del esfuerzo innovador es creciente debido a que a medida que el trabajador incrementa su nivel de esfuerzo, cada unidad adicional le resulta proporcionalmente más costosa que la anterior. En términos del comportamiento organizacional, esto refleja el desgaste intelectual y emocional asociado al esfuerzo creativo sostenido. Ramos et al. (2025) identificaron que la pasión por el trabajo modera la relación entre el contexto organizacional y el comportamiento creativo, lo anterior implica que, en ausencia de dicha pasión, el trabajador percibe el

incremento del esfuerzo innovador como una carga progresivamente más pesada. Por otro lado, Windiyani et al. (2025) establecen la percepción del trabajador sobre su capacidad de innovar se reduce cuando el esfuerzo sostenido no es retroalimentado por reconocimiento y apoyo por la organización, lo que se traduce en un costo subjetivo creciente de continuar innovando.

Por otro lado, la expresión 5 engloba ambos supuestos en lo siguiente: el trabajador elige el nivel de esfuerzo innovador en el punto donde el beneficio marginal esperado de innovar (medido como el diferencial de incentivos ponderado por la sensibilidad de la probabilidad de éxito) iguala el costo marginal de ese esfuerzo.

Desde el comportamiento organizacional, lo anterior significa que el trabajador no responde al nivel absoluto de la recompensa sino a la brecha percibida entre lo que recibirá si innova y lo que recibirá si no lo hace, esto va acorde a lo establecido por Janssen (2000), que estima que la percepción de equidad entre esfuerzo y recompensa es el predictor más robusto del comportamiento innovador en el trabajo.

Por otra parte, la expresión 12 muestra que el incremento en el diferencial de incentivos produce un mayor nivel de esfuerzo innovador óptimo; sin embargo, dado que $C''(e_i^*) > 0$ aparece en el denominador con signo negativo, junto con la expresión 14, que hace que el término $p''(e_i^*)I_o$ sea también negativo, el denominador completo es negativo, lo que combinado con el numerador negativo de la expresión 12 produce un cociente positivo, pero de magnitud decreciente conforme e_i^* aumenta. En términos organizacionales, este resultado tiene tres implicaciones:

La primera es que los incentivos funcionan, pero no de manera ilimitada. La expresión 16 confirma que ampliar el diferencial de incentivos sí induce mayor esfuerzo innovador, lo que valida la importancia del diseño de sistemas de incentivos como herramienta de gestión organizacional; empero, el carácter decreciente de esta relación, derivado precisamente de $C''(e_i^*) > 0$, implica que el retorno organizacional de cada unidad adicional invertida en incentivos es progresivamente menor. Florea et al. (2025) documentaron empíricamente este fenómeno al mostrar que los incentivos financieros tienen un impacto decreciente en el desempeño laboral en el mediano plazo, mientras que los no financieros mantienen su efecto motivacional de manera más sostenida.

La segunda implicación es que el costo creciente del esfuerzo innovador hace que la composición diferencial de I_o importe tanto como su magnitud. Dado que $C''(e_i^*) > 0$ implica que el trabajador experimenta cada unidad adicional de esfuerzo como progresivamente más costosa, los incentivos que reducen subjetivamente ese costo, como el reconocimiento, la autonomía, el sentido de propósito, tienen un efecto

multiplicador sobre e_i^* que los incentivos puramente monetarios no pueden replicar. Desde la perspectiva de Herzberg et al. (1959), los factores motivacionales operan sobre esta dimensión; es decir, no incrementan I_o de forma directa, sino que modifican la percepción del trabajador sobre el costo de innovar, haciendo que el esfuerzo creativo se experimente como inherentemente más valioso en lugar de como una carga que requiere compensación externa. Bogar (2023) confirmó que los incentivos motivacionales son consistentemente los determinantes más influyentes del comportamiento innovador, resultado coherente con esta interpretación.

La tercera implicación conecta con el efecto de desplazamiento de Bénabou y Tirole (2003): Si la organización responde al costo creciente del esfuerzo innovador, $C''(e_i^*) > 0$, incrementando sostenidamente los incentivos extrínsecos para compensarlo, corre el riesgo de configurar la actividad innovadora como una tarea mandataria cuya dificultad requiere pago adicional. Esta señal, racional desde la perspectiva del trabajador, debilita la motivación intrínseca que reducía subjetivamente el costo de innovar, generando un círculo en que el costo percibido aumenta, los incentivos extrínsecos deben incrementarse para compensarlo, y la motivación intrínseca continúa reduciéndose. El diseño eficiente del contrato debe, por tanto, reconocer que $C''(e_i^*) > 0$ no es un problema que se resuelve escalando los incentivos monetarios, sino calibrando la combinación de incentivos higiénicos y motivacionales de manera que el trabajador experimente el esfuerzo innovador como un proceso que vale la pena sostener.

6. Discusión e implicaciones

6.1 Fundamento de la propuesta

El modelo desarrollado permite ir más allá de la descripción formal y derivar implicaciones concretas para el diseño de sistemas de incentivos en organizaciones reales. La lógica que organiza estas implicaciones es la siguiente: dado que el esfuerzo innovador óptimo del agente depende del diferencial de incentivos y no de su nivel absoluto, y considerando que la teoría de los dos factores de Herzberg et al. (1959) y el mecanismo de desplazamiento de Bénabou y Tirole (2003) sugieren que los incentivos extrínsecos e intrínsecos operan mediante mecanismos emocionalmente distintos, se propone que el diseño óptimo del contrato de incentivos para inducir comportamiento innovador debe integrar ambas dimensiones en determinada proporción de manera simultánea y no tomando una dimensión como sustituta de la otra.

Esta lógica secuencial adquiere una tensión particular en el contexto latinoamericano. Crespi y Zuniga (2012) señalan que las empresas de la región presentan rezagos persistentes en la transformación de recursos en resultados de innovación, rezagos que no se explican únicamente por factores macroeconómicos sino también por las condiciones internas con que las organizaciones gestionan el esfuerzo innovador de sus trabajadores. En este contexto, el modelo formal ofrece un marco de referencia para explicar algunas razones de por qué dichos rezagos persisten: si las empresas latinoamericanas concentran su inversión en incentivos extrínsecos como bonos, incrementos salariales, compensaciones variables, sin haber resuelto primero la dimensión higiénica de sus sistemas de incentivos, están operando fuera de las implicaciones del modelo, donde el trabajador no tiene condiciones mínimas para participar plenamente en el proceso innovador. Adicionalmente, si los incentivos extrínsecos superan el umbral de desplazamiento identificado por Bénabou y Tirole (2003), están activamente erosionando la motivación intrínseca que sostendría el esfuerzo innovador en el largo plazo.

6.2 Ejemplo numérico ilustrativo

Con el propósito de plasmar la lógica del modelo en términos concretos, se presenta a continuación un ejercicio numérico simplificado. Para fines exclusivamente ilustrativos, se asignan valores numéricos al diferencial de incentivos I_o , entendiendo que en la realidad organizacional este diferencial incorpora tanto componentes monetarios como lo son los bonos, incrementos salariales; así como los no monetarios como el reconocimiento, la autonomía, la responsabilidad ampliada, etcétera, cuya traducción a una escala común responde únicamente a las necesidades del ejercicio y no implica que los factores motivacionales de Herzberg et al. (1959) sean reducibles a unidades

monetarias. El diferencial I_o debe interpretarse, por tanto, como un índice de utilidad percibida por el trabajador ante la perspectiva de innovar, no como una cifra salarial.

Considérese una empresa latinoamericana en la que el trabajador recibe una recompensa base de $w_{ni} = 15$ unidades de utilidad cuando no se produce un resultado innovador observable y una recompensa $w_i = 18$ unidades cuando sí se materializa algún grado de innovación. El diferencial de incentivos es, por tanto, $I_o = w_i - w_{ni} = 3$ unidades. Este diferencial refleja en la práctica una combinación de incentivos ya una parte corresponde a un estímulo monetario y otra parte refiere al valor percibido del reconocimiento y la responsabilidad ampliada que la organización otorga al trabajador que innova.

Supóngase que la expresión 1 se represente de esta manera:

$$p(e_i) = \sqrt{e_i} \quad (17)$$

Por lo que:

$$p'(e_i) = \frac{1}{2\sqrt{e_i}} > 0 \quad (18)$$

$$p''(e_i) = -\frac{1}{4\sqrt{e_i^3}} < 0 \quad (19)$$

También asumimos que:

$$C(e_i) = \frac{e_i^2}{2} \quad (20)$$

$$C'(e_i) = e_i > 0 \quad (21)$$

$$C''(e_i) = 1 > 0 \quad (22)$$

Ambas funciones satisfacen los supuestos del modelo establecidos en la sección 4.

Tomando la expresión 5, que corresponde a la condición de primer orden y sustituyendo:

$$\frac{1}{2\sqrt{e_i}} \cdot 3 = e_i \quad (23)$$

Reordenando:

$$e_i^* \approx 1.31 \quad (24)$$

Supóngase ahora que la organización decide ampliar el diferencial a $I_o = 6$ unidades, duplicando la señal de recompensa a través de una combinación de mayor bono monetario y un esquema de desarrollo profesional más robusto. La nueva condición de primer orden produce:

$$\frac{1}{2\sqrt{e_i}} \cdot 6 = e_i \quad (25)$$

Reordenando:

$$e_i^* \approx 2.08 \quad (26)$$

El esfuerzo innovador óptimo aumenta de 1.31 a 2.08 unidades lo que representa un incremento nominal de aproximadamente 59% ante un incremento del 100% en el diferencial. Este resultado ilustra el carácter decreciente de $\frac{\partial e_i^*}{\partial I_o}$ puesto que duplicar el diferencial no duplica el esfuerzo, porque $C''(e_i) > 0$ hace que cada unidad adicional de esfuerzo sea proporcionalmente más costosa para el trabajador. La función es creciente, pero con pendiente decreciente, tal como lo muestra la Figura 2.

La implicación práctica para empresas latinoamericanas es directa. Si la empresa concentra el incremento del diferencial exclusivamente en la dimensión monetaria, enfrenta dos restricciones simultáneas: en primer lugar, los costos laborales limitan el margen de escalada salarial, y el mecanismo de desplazamiento de Bénabou y Tirole (2003) advierte que más allá del umbral I ese incremento comenzará a erosionar la motivación intrínseca. En cambio, si parte del incremento de I_o se construye a través de factores motivacionales como el reconocimiento, la autonomía y el crecimiento profesional, entonces la organización amplía la utilidad percibida de innovar sin incrementar los costos laborales en la misma proporción ni activar el efecto de desplazamiento, obteniendo un mayor esfuerzo innovador sostenido en el mediano plazo, tal como documentaron Florea et al. (2025) y Clavijo y Cruz (2025) en contextos organizacionales latinoamericanos.

6.3 Implicaciones del modelo para el diseño de incentivos

El modelo establece que el agente solo otorgará un nivel de esfuerzo innovador si su utilidad esperada supera la utilidad de reserva \hat{U} . En el contexto latinoamericano, la brecha salarial respecto a otras economías desarrolladas implica que el umbral de la utilidad de reserva \hat{U} en la región es más sensible a los factores higiénicos como el salario, seguridad laboral, bonos, etcétera, que en regiones de mayor ingreso relativo. En términos prácticos, ningún esquema de reconocimiento, autonomía o desarrollo

profesional detonará el comportamiento innovador en trabajadores cuyas condiciones higiénicas básicas estén insatisfechas (Herzberg et al., 1959; Gelard & Rezaie, 2015). Las organizaciones latinoamericanas que implementen programas de innovación sin haber resuelto primero esta dimensión está diseñando contratos que el trabajador no tiene incentivos racionales para cumplir.

Por otro lado, el modelo supone que el agente observa el diferencial I_o y responde a éste; No obstante, la evidencia empírica muestra que el trabajador percibe el sistema de incentivos a través del clima organizacional: si el entorno señala que el esfuerzo innovador no es valorado, protegido ni recompensado de manera consistente, el contrato de incentivos pierde credibilidad y el agente reduce e_i independientemente del diferencial formal ofrecido (Kumar & Thiagarajan, 2018; Shanker et al., 2017). En el contexto latinoamericano, donde la elevada rotación laboral documentada en comparación con los países de la OCDE refleja una percepción de que los contratos laborales y la cultura organizacional no son confiables, la gestión del clima organizacional como señal de credibilidad del contrato de incentivos es una condición fundamental para que el modelo de incentivos funcione.

Los resultados del modelo sugieren que el diseño de incentivos organizacionales no debe centrarse exclusivamente en mecanismos monetarios, sino en una combinación de factores que incidan tanto en la estructura de recompensas como en las condiciones bajo las cuales los trabajadores desarrollan su actividad. En este sentido, el modelo es consistente con la literatura de comportamiento organizacional que hace hincapié en la importancia de los factores motivacionales intrínsecos (Herzberg et al, 1959) y los posibles efectos de desplazamiento derivados de incentivos extrínsecos (Bénabou & Tirole, 2003). Asimismo, permite interpretar las diferencias observadas en contextos como América Latina, donde estructuras organizacionales más rígidas pueden limitar la efectividad de los incentivos en la promoción del comportamiento innovador.

De esta manera, la Tabla 1 sintetiza las cuatro implicaciones principales del modelo para el diseño de sistemas de incentivos en el contexto latinoamericano, incluyendo la fundamentación teórica, el mecanismo del modelo que las sustenta y la acción organizacional recomendada.

Tabla 1. Implicaciones del modelo principal-agente para el diseño de incentivos organizacionales en América Latina.

Implicaciones	Fundamento teórico	Mecanismo en el modelo	Propuesta o acción
Garantizar los factores higiénicos antes de diseñar el diferencial motivacional.	Herzberg et al. (1959); Gelard & Rezaie (2015).	Si $w_{ni} < \hat{U}$, el agente no participa en el proceso innovador con independencia de I_o .	Monitorear la satisfacción de condiciones básicas (salario competitivo, seguridad laboral, condiciones de trabajo) antes de implementar programas de innovación.
Ampliar I_o con incentivos motivacionales, no solo con incrementos monetarios.	Herzberg et al. (1959); Shinde (2025); Florea et al. (2025).	Los incentivos motivacionales incrementan w_i sin activar el efecto desplazamiento; los rendimientos sobre e_i^* son más sostenidos.	Diseñar esquemas de reconocimiento, responsabilidad ampliada y desarrollo profesional vinculados al desempeño innovador.
Calibrar el nivel de I_o para no superar el umbral de desplazamiento.	Bénabou & Tirole (2003); Nkomoki & Chomba (2025); Clavijo & Cruz (2025).	Más allá de I^- , $\frac{\partial e_i^*}{\partial I_o} \rightarrow 0$ y la motivación intrínseca se erosiona; la relación se vuelve contraproducente.	Supervisar la percepción del trabajador sobre los incentivos; redirigir la inversión marginal de la dimensión monetaria a la motivacional.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo y de las referencias indicadas.

6.4 Limitaciones del modelo

El modelo presentado es una representación formal y matemática de la relación entre incentivos organizacionales y comportamiento innovador, basada en supuestos de racionalidad del agente que simplifican la complejidad del comportamiento humano en las organizaciones. El agente del modelo maximiza su utilidad de manera consistente, procesa información de forma racional y responde al diferencial de incentivos de manera predecible. Estas condiciones permiten obtener resultados lógicos y coherentes, pero no refleja toda la complejidad del comportamiento organizacional real, donde intervienen variables culturales, emocionales e institucionales que los supuestos de racionalidad no capturan.

En consecuencia, las interpretaciones e implicaciones derivadas del modelo son un punto de partida teórico, no conclusiones empíricamente verificadas; por lo que su validez práctica para el contexto latinoamericano; y para organizaciones particulares en cada sector, tamaño y cultura, requiere ser contrastada mediante estudios empíricos con datos que permitan estimar los parámetros del modelo, identificar el umbral de desplazamiento de la motivación intrínseca en condiciones reales.

7. Conclusiones

El modelo presentado muestra que los incentivos organizacionales influyen positivamente en el esfuerzo innovador a través del diferencial percibido entre la recompensa asociada al éxito y la correspondiente al no esfuerzo. Este efecto se encuentra sujeto a rendimientos decrecientes, derivados del carácter creciente del costo marginal del esfuerzo innovador. En este contexto, si bien un aumento en los incentivos incrementa el esfuerzo en equilibrio, existe un umbral a partir del cual su efectividad marginal disminuye, siendo consistente con la literatura abordada sobre desplazamiento de la motivación intrínseca. Este resultado permite interpretar el comportamiento innovador como una respuesta endógena al diseño del esquema de incentivos bajo condiciones de información asimétrica.

El principal aporte del capítulo radica en la integración formal del modelo principal-agente con la teoría de los dos factores herzbergiano, configurando un análisis que conecta incentivos monetarios con esquemas motivacionales. Esta integración permite esclarecer la distinción entre factores higiénicos y motivacionales dentro de una estructura de incentivos que afecta directamente la función de utilidad del trabajador. De este modo, el modelo ofrece un puente conceptual entre la economía y el comportamiento organizacionales, proporcionando una base formal para analizar cómo distintas combinaciones de incentivos monetarios y no monetarios influyen en el esfuerzo innovador.

En el contexto latinoamericano, donde los rezagos en innovación presentan una dimensión inherente en las empresas y en los trabajadores, los resultados del modelo sugieren implicaciones para el diseño de incentivos. En particular, la evidencia de rendimientos decrecientes en incentivos monetarios y el papel sostenido de los incentivos motivacionales plantean la necesidad de medir y evaluar empíricamente la efectividad relativa de ambos en organizaciones de la región. Futuros estudios podrían analizar cómo variables como la estructura organizacional o la informalidad laboral influyen en la relación entre incentivos y esfuerzo innovador, contribuyendo a validar y extender el modelo en contextos reales.

Referencias

- Bénabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The Review of Economic Studies*, 70(3), 489-520. DOI: 10.1111/1467-937X.00253.
- Bogar, W. (2023). Determinants of Employee Creativity. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), e02219. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2219>.
- Clavijo-Canga, J. R., & Cruz-Cárdenas, J. A. (2025). Incentivos laborables y motivación organizacional: un enfoque desde la innovación. *MQRInvestigar*, 9(4), e1167. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.4.2025.e1167>
- Crespi, G., Fernández-Arias, E., & Stein, E. (Eds.). (2014). Rethinking productive development: Sound policies and institutions for economic transformation. Inter-American Development Bank / Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137387844>.
- Crespi, G., & Zuniga, P. (2012). Innovation and productivity: Evidence from six Latin American countries. *World Development*, 40(2), 273–290. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.07.010>.
- Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. C., Palomino Quispe, J. F., & Zapana Diaz, D. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 576-583.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>.
- Ebrahim, Z. B., Ismail, I., & Kassim, E. S. (2023). A Conceptual Review of the Determinants of Employee Innovative Work Behavior. *Information Management and Business Review*, 15(4(SI)I), 239-257. [https://doi.org/10.22610/imbr.v15i4\(SI\)I.3598](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i4(SI)I.3598).
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.2307/258191>.
- Florea, N. V., Croitoru, G., Florea, D., & Croitoru, M. B. (2025). The impact of financial and non-financial motivation on job performance. *European Journal of Accounting, Finance & Business*, 13(1), 30-50. <https://doi.org/10.4316/EJAFB.2025.13104>.

-Galani, A., & Galanakis, M. (2022). Organizational Psychology on the Rise – McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review. *Psychology*, 13, 782-789.

<https://doi.org/10.4236/psych.2022.135051>.

-Galván Vela, Esthela, Sánchez Tovar, Yesenia, & Sánchez Limón, Mónica Lorena. (2020). El comportamiento innovador en empresas: una visión desde la autonomía y la disponibilidad de tiempo de los empleados de una empresa del sector transporte en Tamaulipas. *Nova scientia*, 12(24) Epub 02 de julio de 2020. <https://doi.org/10.21640/ns.v12i24.2221>.

-Gao, P., & Gao, Y. (2024). How Does Digital Leadership Foster Employee Innovative Behavior: A Cognitive–Affective Processing System Perspective. *Behavioral Sciences*, 14(5), 362. <https://doi.org/10.3390/bs14050362>

-Gelard, P., & Rezaie, N. (2015). Contextual Factors and the Creativity of Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation on Economy and Finance Organization in Tehran. *Journal of Resources Development and Management*, 4, 22-31.

-Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1983). An Analysis of the Principal-Agent Problem. *Econometrica*, 51(1), 7–45. <https://doi.org/10.2307/1912246>.

-Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley.

-Inter-American Development Bank. (s.f.). In Latin America, formal labor costs account for 39% of workers' productivity. IDB. <https://www.iadb.org/en/news/latin-america-formal-labor-costs-account-39-workers-productivity>.

-Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>.

-Kumar, Krishnan & Thiagarajan, Thiruvankadam. (2018). Organizational Climate for Innovation and Creativity. *Journal of Management Research*. 10(2).

-Leal-Rodríguez, A. L., Roldán, J. L., Ariza-Montes, J. A., & Leal-Millán, A. (2014). From potential absorptive capacity to innovation outcomes in project teams: The conditional mediating role of the realized absorptive capacity in a relational learning context. *International Journal of Project Management*, 32(6), 894–907. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.005>.

-Mokhniuk, A., & Yushchyshyna, L. (2018). The Impact of Monetary and Non-Monetary Factors of Motivation on Employee Productivity. *Economic Journal of Lesya Ukrainka*

Volyn National University, 13(1), 94-101. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-94-101>.

-Nkomoki, T., & Chomba, F. (2025). The Impact of Monetary and Non-Monetary Incentives on Employee Motivation and Job Satisfaction: Insights from the Zambian Financial Service Industry. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*.

-Organisation for Economic Co-operation and Development. (2026). OECD well-being data monitor. OECD. https://www.iadb.org/en/news/latin-america-formal-labor-costs-account-39-workers-productivity?utm_source=chatgpt.com.

-Prieto Antolines, Maycoll, Contreras, Françoise, & Espinosa, Juan C. (2020). Liderazgo y comportamiento innovador del trabajador en personal administrativo de una institución educativa. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 16(1), 25-35. Epub January 01, 2020. <https://doi.org/10.15332/22563067.5540>.

-Ramos, Hazel Melanie & Mustafa, Michael & Zainal Badri, Siti Khadijah, 2025. "Job and work context elements in fostering employee creative behavior: exploring the moderating role of work passion," *Journal of Management & Organization*, Cambridge University Press, vol. 31(3), pages 1263-1282.

-Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>

-Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.

-Shinde, S. (2025). Motivators and Hygiene Factors in Employee Retention: Insights from Herzberg Theory. *RESEARCH HUB International Multidisciplinary Research Journal*, 12(5), 106–114. <https://doi.org/10.53573/rhimrj.2025.v12n5.013>.

-Windiyani, N., Lestari, I.S., & Ahmad (2025). Stimulation of Innovative Work Behavior: The Role of Transformational Leadership and Intrinsic Motivation with Creative Self-Efficacy as Mediation. *Manajamente Dewantara*.

-World Intellectual Property Organization (WIPO). (2025). GII 2025 results. WIPO. <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/gii-2025-results.htm>.

CAPÍTULO 6

CLIMA LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UN HOTEL BOUTIQUE DE AJIJIC, JALISCO: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Nora Issai Rodríguez Akita

Doctorado en Administración, Universidad Autónoma de Guadalajara

ORCID: 0009-0006-4647-9936 · Correo institucional: issai.rodriguez@edu.uag.mx

RESUMEN

El presente capítulo analiza la relación entre clima laboral, compromiso organizacional y retención de personal en un hotel boutique ubicado en Ajijic, Jalisco. A partir de un diagnóstico organizacional aplicado en abril de 2026 a 57 colaboradores, donde se examinan las percepciones del personal sobre condiciones de trabajo, liderazgo, comunicación, justicia percibida, reconocimiento y disposición a recomendar la organización como lugar de trabajo.

El estudio se desarrolla bajo un enfoque aplicado, transversal y descriptivo-propositivo, por lo que sus resultados no pretenden demostrar causalidad ni generalizarse al conjunto del sector hotelero; su valor reside en interpretar un caso organizacional específico y traducir los hallazgos en líneas de intervención viables.

El marco teórico integra aportaciones sobre clima organizacional, compromiso organizacional, intercambio social, justicia organizacional, apoyo organizacional percibido y clima de servicio. Los resultados del estudio muestran una base favorable con respecto al compromiso, pero también una brecha relevante entre la disposición individual del personal y la percepción de reciprocidad organizacional, particularmente en dimensiones asociadas con recompensa, pago justo, prestaciones operativas, comunicación y soporte cotidiano.

Se concluye que la retención no depende únicamente de un buen ambiente relacional, sino de la consistencia entre lo que la organización solicita y las retribuciones esperadas por los colaboradores. La propuesta final plantea acciones en justicia y compensación percibida, comunicación operativa, liderazgo cotidiano, condiciones de soporte y escucha activa.

Palabras clave: clima laboral; compromiso organizacional; hotelería; retención de personal; eNPS; Ajijic.

I. INTRODUCCIÓN

El sector hotelero se caracteriza por una alta dependencia del capital humano, cuya operación descansa en la calidad del servicio, la coordinación entre áreas y la disposición cotidiana de los colaboradores para sostener experiencias satisfactorias para los huéspedes. Desde la teoría de servicios, forma parte de las industrias de servicio basadas en la interacción directa con el cliente, donde dicha interacción es parte central de la propuesta de valor (Lovelock & Wirtz, 2016).

En este tipo de organizaciones, la diversidad de conductas humanas introduce niveles de incertidumbre que dificulta la estandarización total de los procesos. Lo que vuelve especialmente relevantes los factores psicosociales y organizacionales; además, el trabajo hotelero suele implicar una carga emocional específica, porque el colaborador no solo ejecuta tareas técnicas: también regula su trato, lenguaje, expresión y paciencia frente al huésped, fenómeno que Hochschild (1983) conceptualizó como trabajo emocional.

La importancia del tema no es únicamente teórica. En México, el turismo representa una fuente significativa de empleo y actividad económica. La Secretaría de Turismo reportó que la población ocupada en el sector turístico ascendió a 4 millones 988 mil personas durante el periodo octubre-diciembre de 2025 (SECTUR, 2026).

De acuerdo con información de Data México basada en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE 2025). Reporta 23,627 unidades económicas en hoteles, moteles y similares, de las cuales Jalisco concentra 1,619 establecimientos (Secretaría de Economía, s. f.). Estos datos permiten dimensionar que el análisis del clima laboral en hotelería no corresponde a un tema secundario, sino a una problemática vinculada con la sostenibilidad del empleo y la calidad del servicio en un sector amplio y competitivo.

En destinos turísticos como Ajijic, estas condiciones adquieren particular relevancia debido a la convergencia de factores locales, estacionales y culturales: presencia de visitantes nacionales e internacionales, operación por turnos, fluctuación de la demanda, presión por el servicio y necesidad de mantener estándares de atención consistentes. La experiencia del huésped se produce en tiempo real y, por ello, el deterioro del clima laboral puede traducirse con rapidez en fallas de coordinación, desgaste emocional, errores operativos o intención de abandonar la organización.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, el fenómeno central de este estudio es el clima laboral, entendido como el conjunto de percepciones compartidas que los individuos construyen respecto a su entorno de trabajo (Litwin & Stringer, 1968; Schneider et al., 2013).

Estas percepciones abarcan aspectos como liderazgo, apoyo, reconocimiento, estructura, comunicación, justicia organizacional y condiciones operativas. En

organizaciones de servicio, el clima interno no se agota en una variable administrativa: se convierte en antecedente de la calidad de servicio y de la experiencia del cliente (Schneider et al., 1998).

El comportamiento organizacional analizado es el compromiso organizacional, definido por Meyer y Allen (1991) como un vínculo psicológico entre el colaborador y la organización, integrado por componentes afectivos, normativos y de continuidad. En el contexto hotelero, este compromiso resulta decisivo porque el servicio depende de interacciones humanas constantes, de la disposición a colaborar y de la permanencia de personal que conoce rutinas, huéspedes, estándares y cultura interna.

El diagnóstico aplicado permite identificar una dinámica organizacional relevante: los colaboradores tienden a evaluar positivamente su contribución individual, pero califican con menor intensidad ciertos elementos que perciben recibir de la organización.

Esta brecha puede interpretarse desde la teoría del intercambio social, según la cual las relaciones laborales se sostienen sobre expectativas de reciprocidad (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Cuando el personal percibe que aporta más de lo que recibe, el compromiso puede mantenerse durante un periodo, pero con mayor vulnerabilidad al desgaste, a la desvinculación silenciosa o a la intención de salida.

En este sentido, el capítulo analiza los resultados de una encuesta de clima laboral, compromiso organizacional y employee Net Promoter Score (eNPS), aplicada al personal del hotel objeto de estudio. Su propósito es identificar fortalezas, áreas críticas y oportunidades de intervención organizacional.

Más que generalizar resultados al conjunto del sector, el estudio ofrece una lectura diagnóstica profunda de un caso específico y traduce la evidencia interna en una propuesta de acción sustentada en marcos teóricos consolidados.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La hotelería enfrenta un desafío permanente entre la promesa de servicio ofrecida al huésped y las condiciones internas que permiten cumplirla. En organizaciones pequeñas o medianas, como los hoteles boutique, el desafío suele ser más visible porque la experiencia del cliente depende de equipos compactos, alta coordinación y colaboración entre áreas. A diferencia de empresas con estructuras de recursos humanos consolidadas, los hoteles independientes suelen operar con procesos menos formalizados, mandos multifuncionales y decisiones directivas de respuesta inmediata.

El problema que orienta este capítulo se ubica en la relación entre clima laboral, compromiso organizacional y retención. Desde una perspectiva práctica, el hotel puede contar con colaboradores dispuestos a cumplir su trabajo, mostrar buen trato al huésped y sostener relaciones cordiales entre compañeros; sin embargo, si perciben insuficiencia

en reconocimiento, justicia, condiciones operativas o claridad organizacional, esa disposición puede debilitarse.

La dificultad no consiste solo en saber si “hay buen ambiente”, sino en identificar si dicho ambiente es suficiente para sostener el compromiso y reducir riesgos de rotación.

Los datos del sector turístico evidencian la pertinencia de la problemática estudiada. La actividad turística en México emplea a casi cinco millones de personas (SECTUR, 2026), mientras que la estructura de hoteles, moteles y similares muestra una alta presencia de unidades económicas distribuidas en entidades turísticas como Jalisco (Secretaría de Economía, s. f.).

La Organización Internacional del Trabajo también ha señalado que el turismo requiere políticas orientadas a empleo pleno, productivo y decente, precisamente por los retos laborales asociados al sector (International Labour Organization, 2017). Por lo tanto, la gestión del talento humano se configura como un eje estratégico capaz de influir en la estabilidad operativa, la calidad del servicio y la permanencia del personal.

Si el personal operativo percibe bajo retorno por su esfuerzo, falta de claridad o condiciones insuficientes, la organización puede conservar funcionamiento cotidiano, pero al costo de desgaste interno y fragilidad en la permanencia.

En el caso analizado, el diagnóstico evidencia una paradoja frecuente en organizaciones de servicio: el personal manifiesta niveles positivos de compromiso y disposición, pero también señala áreas críticas vinculadas con pago justo, recompensa, prestaciones operativas y comunicación. La problemática específica, por tanto, no se formula como una crisis abierta de clima laboral, sino como una brecha de reciprocidad organizacional que puede afectar la retención si no se atiende con acciones visibles y sostenibles.

III. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo influye el clima laboral en el compromiso organizacional de los empleados de hoteles ubicados en Ajijic, Jalisco, con respecto de la retención de personal?

Esta formulación permite integrar el fenómeno organizacional, el comportamiento observado y el impacto esperado, sin asumir una relación causal que el diseño metodológico no pretende demostrar.

IV. OBJETIVO GENERAL

Analizar cómo influye el clima laboral en el compromiso organizacional de los empleados de hoteles ubicados en Ajijic, Jalisco, con respecto de la retención de personal a partir de un diagnóstico basado en encuesta, con el propósito de diseñar una propuesta de intervención organizacional.

V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir los niveles de clima laboral y compromiso organizacional percibidos por el personal del hotel.

Identificar las principales fortalezas y áreas críticas del clima laboral mediante el análisis de resultados generales, segmentados y comentarios abiertos.

Interpretar los hallazgos desde marcos teóricos de comportamiento organizacional vinculados con clima, compromiso, intercambio social, justicia y apoyo organizacional percibido.

Diseñar una propuesta de intervención organizacional priorizada, con acciones sugeridas, responsables potenciales, indicadores de seguimiento y criterios de mejora.

VI. JUSTIFICACIÓN

El estudio resulta pertinente para el campo del comportamiento organizacional porque analiza la relación entre clima laboral y compromiso organizacional en un contexto específico, aplicado y poco explorado: un hotel boutique ubicado en una localidad turística de Jalisco. Aunque ambos conceptos han sido ampliamente abordados en la literatura organizacional, buena parte de los estudios tiende a concentrarse en organizaciones corporativas, industriales o de gran escala, dejando en segundo plano unidades organizacionales medianas o independientes, donde las relaciones laborales suelen ser más próximas y, al mismo tiempo, más sensibles a las tensiones operativas cotidianas.

Desde una perspectiva académica, el capítulo contribuye al análisis integrado de variables vinculadas con clima laboral, compromiso organizacional y retención de personal. Su valor no radica únicamente en describir percepciones laborales, sino en articular dichas percepciones con una propuesta de intervención. Un enfoque aplicado permite conectar el diagnóstico con decisiones organizacionales concretas, lo cual resulta relevante en estudios de comportamiento organizacional con orientación práctica.

Desde una perspectiva organizacional, el estudio ofrece información útil para directivos, mandos medios y responsables de gestión humana en hoteles independientes o boutique. Los resultados permiten identificar áreas donde la organización ya cuenta con fortalezas internas, así como dimensiones que requieren atención prioritaria. En este sentido, el diagnóstico puede orientar decisiones relacionadas con comunicación interna, liderazgo, reconocimiento, condiciones operativas, compensación percibida, coordinación interáreas y estrategias de retención.

Finalmente, estudiar un hotel en Ajijic desde una perspectiva contextual permite observar dinámicas propias de un destino turístico con características particulares. La presencia de visitantes nacionales e internacionales, la variabilidad de la demanda, la presión por el servicio y la operación por turnos convierten al clima laboral y al compromiso

organizacional en variables relevantes para comprender la permanencia del talento en el sector hotelero.

VII. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS Y DELIMITACIÓN DEL CASO

Para efectos de confidencialidad y protección institucional, el nombre del hotel será sustituido en el capítulo. En consecuencia, la organización será referida como “Hotel Boutique de Ajijic” o “el hotel objeto de estudio”, evitando incluir datos que permitan su identificación directa. Esta decisión responde a criterios éticos de resguardo de la información organizacional, particularmente al tratarse de un diagnóstico interno sobre clima laboral, compromiso organizacional y percepción de los colaboradores.

La Tabla 1 sintetiza las principales características metodológicas del diagnóstico, con el fin de delimitar el alcance del estudio y precisar la naturaleza de la evidencia utilizada para construir la propuesta de intervención.

Tabla 1. Caracterización metodológica del diagnóstico

Elemento	Descripción
Tipo de estudio	Diagnóstico organizacional con propuesta de intervención
Caso	Hotel boutique de Ajijic, Jalisco
Periodo de aplicación	Abril de 2026
Medio de aplicación	Instrumento digital autoadministrado
Tipo de respuesta	Anónima, sin registro de identidad individual
Población objetivo	60 colaboradores
Respuestas válidas	57 encuestas completas
Criterio de inclusión	Encuestas respondidas en su totalidad
Criterio de exclusión	Encuestas incompletas o abandonadas antes de finalizar el instrumento

Alcance Diagnóstico aplicado, transversal y propositivo

Fuente: Elaboración propia con base en el diseño metodológico del diagnóstico aplicado en abril de 2026.

El diagnóstico se realizó mediante la aplicación de una encuesta digital durante abril de 2026. El instrumento fue diseñado específicamente para este estudio a partir de las variables centrales: clima laboral y compromiso organizacional. Para la medición del clima laboral se tomó como referencia el modelo de Litwin y Stringer (1968), mientras que el compromiso organizacional se fundamentó en el modelo tridimensional de Meyer y Allen (1991).

La escala de medición fue adaptada a una escala de Likert de cinco puntos y estructurada por la autora del capítulo con base en la matriz de variables del estudio. El instrumento integró 50 ítems: 47 reactivos de escala Likert y 3 preguntas abiertas. Por lo anterior, debe entenderse como una herramienta diagnóstica aplicada al caso y no como una escala psicométrica estandarizada o previamente validada en su totalidad. Esta precisión metodológica es indispensable para interpretar los resultados con prudencia.

Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando una población total de 60 colaboradores del hotel. Se obtuvo una participación de 57 personas, equivalente a una cobertura interna del 95% de la población objetivo. La muestra estuvo conformada por 17 colaboradores del área administrativa y 40 del área operativa. Asimismo, se incluyeron variables sociodemográficas y laborales para el análisis, tales como edad, género, turno laboral y tipo de puesto. Esta segmentación permitió realizar una lectura diferenciada de las percepciones organizacionales.

La información se recolectó mediante un instrumento digital autoadministrado, aplicado en modalidad no presencial, bajo condiciones de anonimato. Esta modalidad permitió que los colaboradores respondieran sin registrar su identidad individual, favoreciendo mayor libertad de respuesta y reduciendo el riesgo de sesgo asociado al temor de represalias o a la respuesta socialmente deseable.

Como criterio de inclusión se consideraron únicamente las encuestas respondidas en su totalidad. En consecuencia, se excluyeron aquellas respuestas incompletas o abandonadas antes de finalizar el instrumento. Esta decisión permitió trabajar con una base de datos consistente, aunque también implica reconocer que las percepciones de quienes no concluyeron la encuesta no forman parte del diagnóstico final.

El estudio no contempla una medición posterior a la implementación de la intervención, ya que el alcance del capítulo consiste en generar un diagnóstico y proponer un plan de acción organizacional. Por ello, la intervención presentada debe entenderse como una propuesta fundamentada en los hallazgos obtenidos, no como una intervención ya implementada, monitoreada o evaluada empíricamente.

VIII. MARCO TEÓRICO

El presente estudio se fundamenta en un modelo conceptual que articula tres niveles de análisis del comportamiento organizacional: contextual, actitudinal y conductual. El nivel

contextual corresponde al clima laboral; el nivel actitudinal se expresa en el compromiso organizacional; y el nivel conductual se aproxima mediante la intención de permanencia, la disposición a recomendar la organización y las señales de reciprocidad o desgaste percibidas en el diagnóstico.

El clima organizacional, basado en el modelo de Litwin y Stringer (1968), se establece como la variable independiente central del modelo. Este constructo representa el contexto percibido en el que se desarrollan las actividades laborales y se operacionaliza a través de dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, estándares, conflicto e identidad.

La relevancia del clima consiste en que no describe únicamente procedimientos formales; también expresa cómo las personas viven las reglas, el liderazgo, la comunicación y el trato cotidiano.

Schneider et al. (2013) señalan que el clima organizacional funciona como un sistema de significados compartidos que orienta el comportamiento dentro de la organización. En servicios, esta lógica adquiere mayor relevancia porque los colaboradores traducen el clima interno en conductas visibles para los clientes.

Schneider et al. (1998) mostraron que el clima de servicio se vincula con percepciones de calidad del cliente, lo cual resulta especialmente pertinente para hoteles, restaurantes y organizaciones de hospitalidad. En una investigación sobre empresas de alojamiento en Quito y Cuenca, Yuctor Álvarez y Salazar-Duque (2019) también observaron que el clima organizacional y la satisfacción laboral inciden en la calidad del servicio, lo que refuerza la pertinencia de estudiar estos factores en unidades hoteleras.

El compromiso organizacional se sustenta en el modelo de Meyer y Allen (1991), quienes lo conceptualizan como un vínculo psicológico compuesto por tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. El componente afectivo refiere el deseo de permanecer por identificación; el de continuidad, la evaluación de costos asociados a dejar la organización; y el normativo, el sentido de obligación o lealtad hacia ella.

En hotelería, estos componentes pueden coexistir: una persona puede permanecer por apego, por necesidad económica, por sentido de responsabilidad o por falta de alternativas inmediatas. La teoría del intercambio social permite interpretar la relación entre clima y compromiso desde la reciprocidad. Blau (1964) plantea que las relaciones sociales se construyen mediante intercambios en los que las partes desarrollan obligaciones mutuas.

Cropanzano y Mitchell (2005) trasladan esta lógica al ámbito organizacional y explican que las conductas favorables del trabajador suelen fortalecerse cuando percibe apoyo, justicia y trato equitativo. Por ello, cuando el colaborador percibe que su esfuerzo no

recibe una respuesta proporcional, puede disminuir su disposición a sostener conductas de extra-rol.

La justicia organizacional complementa esta lectura. Adams (1965) sostiene que las personas evalúan la equidad comparando sus aportaciones y recompensas con las de otros. En un hotel, esta comparación puede aparecer en temas como pago, propinas, horas extra, cargas de trabajo, horarios, permisos, uniformes o beneficios operativos. Cuando las reglas no son claras o se perciben como inconsistentes, el problema deja de ser únicamente económico y se convierte en una percepción de trato desigual.

El apoyo organizacional percibido también resulta relevante. Eisenberger et al. (1986) proponen que los colaboradores desarrollan creencias globales sobre el grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar.

En el caso de estudio, esta perspectiva permite interpretar las dimensiones de prestaciones operativas, recompensa y condiciones de soporte no solo como beneficios aislados, sino como señales simbólicas sobre cuánto importa el personal para la organización. Esta lectura se conecta con la teoría de la autodeterminación aplicada al trabajo, desde la cual Gagné y Deci (2005) explican que los contextos que apoyan autonomía, competencia y relación favorecen formas más sostenibles de motivación laboral.

El compromiso también puede observarse en diálogo con el engagement. Saks (2006) documentó que el engagement se relaciona con condiciones organizacionales y con resultados como satisfacción, compromiso e intención de permanencia. Esta aportación permite leer el compromiso no como una actitud aislada, sino como una respuesta a la experiencia laboral cotidiana.

Finalmente, el employee Net Promoter Score (eNPS), derivado del planteamiento de Reichheld (2003), se incorpora como indicador complementario de experiencia laboral. Aunque no sustituye una escala integral de compromiso, permite observar la disposición declarada del colaborador a recomendar la organización como lugar de trabajo. En este estudio se usa como una señal de lealtad percibida y reputación interna del hotel como empleador.

En conjunto, el marco teórico permite sostener que el clima laboral puede influir en el compromiso organizacional no por una vía automática, sino mediante condiciones de reciprocidad, justicia, apoyo y claridad operativa. Esta integración responde a la naturaleza del caso: no basta con medir si el ambiente “se siente bien”; es necesario comprender si las condiciones internas sostienen el vínculo psicológico y la permanencia del personal.

Tabla 2. Articulación conceptual del estudio

Nivel de análisis	Constructo	Autores base	Función en el capítulo
Contextual	Clima laboral	Litwin y Stringer (1968); Schneider et al. (2013)	Explica el entorno percibido que condiciona la experiencia laboral.
Actitudinal	Compromiso organizacional	Meyer y Allen (1991)	Permite interpretar el vínculo psicológico del colaborador con el hotel.
Relacional	Intercambio social, justicia y apoyo percibido	Blau (1964); Adams (1965); Eisenberger et al. (1986); Cropanzano y Mitchell (2005)	Ayuda a explicar la brecha entre esfuerzo aportado y retorno organizacional percibido.
Conductual complementario	eNPS e intención de recomendación	Reichheld (2003)	Aporta una señal sintética sobre recomendación, lealtad percibida y reputación interna como empleador.

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

IX. HALLAZGOS

A partir de los resultados obtenidos, el diagnóstico permite identificar una tendencia general favorable en la percepción del personal, aunque con brechas relevantes entre dimensiones. La Tabla 3 muestra los resultados generales por clasificación principal.

Tabla 3. Resultados generales por clasificación principal

Clasificación	Resultado ponderado
Clima organizacional	82.35%
Compromiso organizacional	90.25%
Employee Net Promoter Score - eNPS	79.12%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del diagnóstico organizacional aplicado en abril de 2026.

Los resultados generales sugieren que el hotel cuenta con una base positiva en términos de clima y comportamiento organizacional. Esto indica que una parte importante del personal reconoce su propio nivel de responsabilidad, esfuerzo, disposición al servicio y contribución a los resultados de la organización. Sin embargo, los promedios globales pueden ocultar focos de tensión relevantes, especialmente cuando algunas dimensiones críticas se ubican por debajo del comportamiento general del diagnóstico.

La lectura por clasificación debe complementarse con un análisis de dimensiones específicas. La Tabla 4 presenta las dimensiones críticas priorizadas por su menor resultado relativo y por su relación directa con las líneas de intervención propuestas.

Tabla 4. Dimensiones críticas priorizadas y lectura diagnóstica

Dimensión crítica	Resultado	Lectura diagnóstica	Línea de intervención sugerida
Prestaciones operativas	64.10%	Percepción baja sobre apoyos, beneficios y condiciones de soporte operativo.	Condiciones operativas
Pago justo	68.00%	Posible brecha de justicia distributiva y percepción de insuficiente correspondencia entre esfuerzo y compensación.	Justicia y compensación percibida

Dimensión crítica	Resultado	Lectura diagnóstica	Línea de intervención sugerida
Cambio / prioridad	69.41%	Necesidad de mayor claridad sobre prioridades, cambios operativos y comunicación entre niveles.	Comunicación operativa
Recompensa	70.72%	Percepción limitada de reconocimiento, retorno o valoración institucional del esfuerzo.	Justicia, reconocimiento y compensación percibida

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del diagnóstico organizacional aplicado en abril de 2026.

Estos resultados sugieren que la principal tensión del caso no se ubica necesariamente en la falta de disposición del personal, sino en la percepción de reciprocidad organizacional. Es decir, los colaboradores parecen reconocer que aportan esfuerzo, compromiso y actitud de servicio, pero no siempre perciben que la organización responda de manera proporcional mediante reconocimiento, condiciones laborales, claridad operativa o compensación justa.

Esta brecha resulta especialmente relevante para el compromiso organizacional. Cuando el personal percibe que entrega más de lo que recibe, puede mantenerse funcional durante un periodo determinado, pero con riesgo de desgaste, desmotivación o intención de salida. En este sentido, el compromiso no debe interpretarse únicamente como lealtad espontánea hacia la organización, sino como una relación psicológica que puede fortalecerse o deteriorarse según la experiencia cotidiana de justicia, reconocimiento y apoyo.

El análisis también muestra la importancia de observar los resultados por grupos internos. Las percepciones del personal administrativo y operativo pueden diferir de manera significativa, especialmente porque las condiciones de trabajo, exposición al cliente, carga física, turnos y recursos disponibles no son iguales para todos. Por ello, una intervención efectiva no debería plantearse como una estrategia homogénea para toda la organización, sino como un plan diferenciado que atienda las necesidades específicas de cada grupo.

En complemento, el eNPS permite observar la disposición declarada del personal para recomendar la organización como lugar de trabajo. La Tabla 5 presenta el resultado general y su lectura segmentada entre personal administrativo y operativo.

Tabla 5. Resultado eNPS general y segmentado

Indicador / Grupo	Resultado
eNPS general	35.09
eNPS administrativo	41.18
eNPS operativo	32.50
Promotores	33 personas
Pasivos	11 personas
Detractores	13 personas
Total de respuestas válidas	57 personas

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del diagnóstico organizacional aplicado en abril de 2026.

El eNPS general es positivo; sin embargo, la diferencia entre grupos sugiere la conveniencia de analizar la experiencia laboral por segmento. Aunque el resultado operativo se mantiene en rango positivo, la concentración relativa de detractores en este grupo refuerza la necesidad de priorizar acciones relacionadas con condiciones operativas, comunicación y reciprocidad organizacional.

La integración de los hallazgos permite reconocer el núcleo del problema del caso: el hotel no parece enfrentar una ruptura generalizada del clima laboral, pero sí una zona de fragilidad en la percepción de retorno organizacional. Esa fragilidad puede no expresarse de inmediato como renuncia, pero sí como menor recomendación, menor disposición extra, mayor sensibilidad ante ofertas externas o deterioro gradual del compromiso.

X. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

La propuesta de intervención se estructura en cinco líneas de acción prioritarias. Estas líneas responden a los hallazgos diagnósticos y buscan traducir la información obtenida en acciones organizacionales concretas. La Tabla 6 vincula los problemas identificados con acciones sugeridas, responsables potenciales e indicadores de seguimiento.

Tabla 6. Líneas de intervención organizacional propuestas

Línea de intervención	Problema que atiende	Acción sugerida	Responsable sugerido	Indicador de seguimiento
Justicia y compensación percibida	Baja percepción de pago justo, recompensa y prestaciones.	Revisar criterios de compensación, bonos, propinas, horas extra y beneficios no monetarios.	Dirección / Administración / RH	Mejora en reactivos de recompensa, pago justo y prestaciones.
Comunicación operativa	Baja claridad sobre prioridades, cambios y coordinación.	Implementar reuniones breves por turno, tablero de prioridades y acuerdos entre áreas.	Gerencias / Jefaturas	Mejora en comunicación, coordinación y claridad operativa.
Liderazgo cotidiano	Percepción desigual sobre trato, reconocimiento y seguimiento.	Capacitar mandos medios en retroalimentación, reconocimiento, manejo de conflicto y trato justo.	Dirección / RH / Consultoría externa	Mejora en liderazgo, confianza y comentarios abiertos.

Línea de intervención	Problema que atiende	Acción sugerida	Responsable sugerido	Indicador de seguimiento
Condiciones operativas	Necesidades relacionadas con comedor, transporte, uniformes, recursos y carga de trabajo.	Establecer mesa de mejoras prioritarias según impacto y viabilidad.	Dirección / Operaciones	Número de acciones implementadas y percepción de soporte.
Retención y escucha activa	Riesgo de desvinculación en segmentos específicos.	Implementar entrevistas breves de permanencia y revisión trimestral de focos de riesgo.	RH / Jefaturas	Mejora en eNPS y reducción de señales de intención de salida.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del diagnóstico organizacional aplicado en abril de 2026.

La intervención propuesta debe priorizar acciones de alto impacto y viabilidad inmediata. No todas las áreas críticas requieren grandes inversiones económicas; algunas pueden abordarse mediante claridad en la comunicación, consistencia en el trato, reconocimiento oportuno, revisión de cargas de trabajo y mejora en la coordinación entre áreas.

Sin embargo, aquellas dimensiones vinculadas con compensación, prestaciones o recursos operativos requieren decisiones directivas, ya que implican ajustes estructurales en la forma en que la organización distribuye reconocimiento, recursos y condiciones de trabajo.

Para evitar que la propuesta se convierta en una lista general de recomendaciones, se sugiere priorizar las acciones con base en cuatro criterios: impacto en la percepción del personal, viabilidad operativa, urgencia organizacional y visibilidad para los colaboradores.

Este último criterio es relevante porque los procesos de diagnóstico organizacional generan expectativas. Cuando una organización solicita la opinión del personal, también adquiere la responsabilidad de comunicar hallazgos, explicar prioridades y demostrar acciones de seguimiento.

La propuesta no debe comunicarse como una promesa abierta ni como una reacción improvisada frente a los resultados. Conviene presentarla como una ruta gradual de mejora, con acciones inmediatas, acciones de mediano plazo y temas sujetos a evaluación presupuestal. Dicha distinción fortalece la confianza en el proceso y previene que la encuesta sea concebida como un instrumento sin consecuencias prácticas.

XI. CONCLUSIONES

El presente capítulo ha sostenido que el clima laboral constituye un marco analítico pertinente para comprender el compromiso organizacional y la retención de personal en un hotel boutique de Ajijic, Jalisco. La pregunta de investigación planteó cómo influye el clima laboral en el compromiso organizacional de los empleados con respecto de la retención.

La respuesta que ofrece el diagnóstico no debe leerse como una relación causal directa, porque el diseño transversal no permite afirmarlo; sin embargo, sí permite sostener que el clima influye en el compromiso a través de condiciones concretas de reciprocidad, justicia percibida, reconocimiento, comunicación y soporte operativo.

El argumento central del capítulo es que un clima laboral globalmente favorable no garantiza, por sí mismo, la permanencia del personal. En el caso analizado, la organización conserva una base positiva de compromiso y relaciones internas funcionales, pero esa base convive con señales de vulnerabilidad en dimensiones asociadas con pago justo, recompensa, prestaciones operativas y claridad sobre prioridades.

Dicho de otro modo: el hotel no enfrenta necesariamente una ruptura del vínculo laboral, pero sí una brecha entre lo que el personal aporta y lo que percibe recibir. Esa brecha es precisamente el punto crítico para la retención.

La contribución teórica del capítulo reside en articular el clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), el compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), la teoría del intercambio social de Blau (1964), la justicia organizacional de Adams (1965) y el apoyo organizacional percibido de Eisenberger et al. (1986).

La interpretación conjunta de los resultados va más allá de los promedios: cuando el colaborador percibe apoyo, trato justo y reconocimiento, el compromiso puede fortalecerse; cuando percibe desequilibrio, el compromiso puede volverse frágil aunque el ambiente cotidiano siga siendo cordial.

Los datos del caso respaldan y matizan esa lectura. La evidencia muestra un personal con disposición, sentido de contribución y capacidad de sostener la operación; no obstante, también revela que la experiencia laboral no es uniforme entre grupos. El segmento operativo aparece como una zona particularmente sensible porque concentra

mayor exposición al cliente, carga física, turnos, presión operativa y dependencia de recursos concretos para realizar el trabajo.

Por ello, una intervención con medidas estandarizadas sería insuficiente. La organización necesita distinguir entre acciones generales de cultura y acciones específicas para quienes sostienen la operación diaria del servicio.

El eNPS complementa esta interpretación porque muestra que la recomendación del hotel como lugar de trabajo es favorable, pero no blindada. La existencia de promotores no elimina la presencia de detractores ni neutraliza el riesgo de desvinculación.

En términos de gestión, esto significa que la retención debe atenderse antes de que el malestar se exprese como renuncia, ausentismo, bajo desempeño o deterioro en el servicio. Esperar a que el problema sea visible sería una estrategia cómoda, pero pobre; justamente el tipo de comodidad que vuelve caros los problemas que pudieron prevenirse.

La propuesta de intervención responde a la pregunta de investigación al traducir el diagnóstico en cinco líneas prioritarias: justicia y compensación percibida, comunicación operativa, liderazgo cotidiano, condiciones operativas y escucha activa para la retención. Estas líneas no pretenden resolver toda la complejidad organizacional del hotel, pero sí atender los mecanismos mediante los cuales el clima puede fortalecer o debilitar el compromiso.

La lógica de la intervención es clara: mejorar las señales de reciprocidad organizacional para proteger la disposición del personal a permanecer y contribuir. Las limitaciones del estudio deben reconocerse con precisión.

Se trata de un solo caso organizacional, por lo que los hallazgos no pueden generalizarse a todos los hoteles boutique ni al conjunto del sector turístico. El diseño es transversal y diagnóstico, de modo que no permite establecer causalidad ni evaluar cambios posteriores.

El instrumento fue elaborado para este caso, con base en variables teóricas, pero no corresponde a una escala psicométrica estandarizada. Además, al trabajar únicamente con encuestas completas, las percepciones de quienes no concluyeron el instrumento quedaron fuera del análisis.

Las líneas futuras de investigación incluyen comparar hoteles boutique de diferentes destinos turísticos de Jalisco, realizar mediciones longitudinales después de implementar acciones de mejora, analizar con mayor detalle la diferencia entre personal operativo y administrativo, e incorporar indicadores de rotación, ausentismo, quejas de huéspedes o desempeño operativo. También sería pertinente explorar el papel mediador de la justicia organizacional y del apoyo organizacional percibido entre clima laboral y compromiso.

En síntesis, el principal aporte del capítulo consiste en mostrar que el compromiso organizacional no debe asumirse como una cualidad permanente del trabajador ni como una obligación unilateral. El compromiso se construye, se cuida o se erosiona en la experiencia diaria de trabajo.

En el hotel estudiado, la base humana existe; lo que requiere atención es la arquitectura organizacional que debe sostenerla. Si la dirección convierte el diagnóstico en acciones visibles, consistentes y medibles, el clima laboral puede dejar de ser una percepción favorable pero vulnerable y convertirse en un recurso estratégico para la retención.

XII. REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- International Labour Organization. (2017). ILO guidelines on decent work and socially responsible tourism. <https://www.ilo.org/resource/other/ilo-guidelines-decent-work-and-socially-responsible-tourism>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy* (8.^a ed.). Pearson.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150–163.
- Secretaría de Economía. (s. f.). *Hoteles, moteles y similares: Salarios, producción, inversión, oportunidades y complejidad*. Data México. Recuperado el 6 de mayo de 2026, de <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/traveler-accommodation>
- Secretaría de Turismo. (2026). *Indicador trimestral del empleo turístico*. DATATUR. <https://datatur.sectur.gob.mx/SitePages/itet.aspx>
- Yuctor Álvarez, M., & Salazar-Duque, D. (2019). Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector de alojamiento: Caso ciudades de Quito y Cuenca. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 15(1), 82–92.

CAPÍTULO 7

MODELO DE ANÁLISIS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA STARTUPS UNIVERSITARIAS

Claudia Elizabeth Arias Meza

Incubadora de Negocios de Alta Tecnología, Universidad Autónoma de Guadalajara

ORCID: 0009-0004-1552-1754 · Correo institucional: carias@edu.uag.mx

Resumen

Las startups universitarias constituyen un tipo de organización particular cuya conducta no puede comprenderse plenamente con los marcos diseñados para empresas establecidas. Estas organizaciones operan bajo condiciones de incertidumbre extrema, recursos restringidos, equipos fundadores reducidos y dependencia simultánea de la lógica académica y la lógica empresarial. El presente capítulo propone un modelo conceptual de análisis del comportamiento organizacional aplicable a startups que nacen en el seno de la universidad, integrando seis dimensiones interdependientes: cultura emprendedora, liderazgo fundador, dinámica del equipo, motivación y compromiso, aprendizaje organizacional y vínculo con el ecosistema. La construcción del modelo recupera contribuciones consolidadas del campo del comportamiento organizacional, entre ellas Schein, Edmondson, Deci y Ryan, Kahn, Meyer y Allen, y las articula con la literatura específica de emprendimiento, la universidad emprendedora y la gestión de incubadoras. La contribución del capítulo es ofrecer un marco de análisis que permita a fundadores, mentores, incubadoras y gestores de programas de emprendimiento universitario observar, diagnosticar e intervenir sobre las dimensiones conductuales que con mayor frecuencia determinan la supervivencia o el fracaso temprano de las startups nacidas en la universidad.

Palabras clave:

Startups universitarias, comportamiento organizacional, incubación, equipos fundadores, cultura emprendedora, universidad emprendedora.

1. Introducción

La universidad ha dejado de ser, desde hace varias décadas, una institución dedicada únicamente a la docencia y a la investigación. A las dos misiones clásicas se ha sumado una tercera misión, que la literatura especializada denomina universidad emprendedora, y que consiste en la generación de valor económico y social a partir del conocimiento producido al interior de la academia (Etzkowitz, 2003). En esa tercera misión, las startups universitarias ocupan un lugar central. Son organizaciones de reciente creación, nacidas del trabajo de estudiantes, egresados o investigadores, que buscan transformar una idea, una tecnología o una solución desarrollada en el ámbito académico en una propuesta de valor sostenible para el mercado.

Lo que distingue a las startups universitarias de otras nuevas empresas no es la naturaleza de su producto, sino el contexto que las origina. Estas organizaciones nacen rodeadas de programas de incubación y aceleración, expuestas a procesos de mentoría, sometidas a convocatorias de financiamiento, y al mismo tiempo, condicionadas por la cultura institucional de su universidad de origen. Esa doble pertenencia, simultáneamente académica y empresarial, configura una dinámica organizacional propia que merece estudio diferenciado.

El comportamiento organizacional, entendido como el estudio sistemático de las conductas humanas al interior de las organizaciones (Robbins y Judge, 2017), dispone de un cuerpo teórico robusto construido principalmente a partir del análisis de empresas establecidas. Las grandes contribuciones del campo, desde los niveles de cultura propuestos por Schein (1990, 2010) hasta los componentes del compromiso organizacional formulados por Meyer y Allen (1991), pasando por la seguridad psicológica de Edmondson (1999) y la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000), ofrecen herramientas analíticas valiosas. Sin embargo, su aplicación directa a startups universitarias presenta limitaciones importantes, porque estas organizaciones difieren en escala, estructura, condiciones de operación y horizonte temporal de las empresas para las que dichos marcos fueron originalmente concebidos.

La startup universitaria es, por definición, una organización en formación. No cuenta con la cultura sedimentada que Schein describe en empresas maduras; no dispone de estructuras formales que permitan estudiar el compromiso de continuidad o normativo en los términos de Meyer y Allen; opera con equipos tan pequeños que la noción misma de clima organizacional adquiere significados distintos. Y, sin embargo, en estas organizaciones se juegan dinámicas conductuales decisivas: la confianza dentro del equipo fundador, la capacidad de iterar y aprender del error, la motivación que sostiene jornadas prolongadas con remuneración incierta, la calidad del liderazgo de quien funda

el proyecto, y el vínculo con el ecosistema externo que provee recursos, conocimiento y legitimidad.

La experiencia acumulada en dos décadas de trabajo con incubadoras universitarias permite sostener que las causas de fracaso temprano de las startups no son, en la mayoría de los casos, de naturaleza técnica ni comercial. Son, con frecuencia, conductuales: rupturas en el equipo fundador, agotamiento del liderazgo, pérdida de motivación, incapacidad para aprender del mercado o aislamiento respecto del ecosistema. Comprender estas dimensiones, anticiparlas y atenderlas a tiempo es una tarea para la que las incubadoras y los programas de emprendimiento requieren marcos conceptuales adecuados.

El presente capítulo propone un modelo de análisis del comportamiento organizacional aplicable a startups universitarias, organizado en seis dimensiones interdependientes. El modelo recupera contribuciones consolidadas del campo del comportamiento organizacional y las articula con la literatura específica del emprendimiento, la universidad emprendedora y la gestión de incubadoras. Su finalidad es ofrecer a fundadores, mentores y gestores de programas un marco que permita observar, diagnosticar e intervenir sobre las dinámicas conductuales que con mayor frecuencia determinan la supervivencia o el fracaso temprano de estas organizaciones.

El capítulo se organiza de la siguiente manera. La sección 2 plantea el problema y delimita el objeto de estudio. La sección 3 desarrolla el marco teórico, integrando aportes del comportamiento organizacional, del emprendimiento y de la teoría de la universidad emprendedora. La sección 4 describe el enfoque metodológico empleado para la construcción del modelo. La sección 5 presenta el modelo propuesto con sus seis dimensiones y una matriz de diagnóstico asociada. La sección 6 discute sus implicaciones para la práctica de la incubación y para la investigación en comportamiento organizacional. La sección 7 sintetiza las conclusiones del capítulo y abre la agenda futura.

2. Planteamiento del problema

Las startups, como categoría organizacional, se han consolidado como objeto de estudio relevante para el comportamiento organizacional. Su importancia económica es difícil de exagerar: en México, el ecosistema emprendedor ha crecido de manera sostenida durante la última década, impulsado por políticas públicas de apoyo, por la actividad de incubadoras y aceleradoras vinculadas a universidades, y por la consolidación de fondos de capital semilla y de etapa temprana. Sin embargo, la tasa de mortalidad de las startups

en sus primeros años de vida sigue siendo elevada y constituye uno de los problemas más relevantes para quienes diseñan políticas de fomento al emprendimiento.

Las explicaciones del fracaso temprano de las startups han recorrido distintos caminos. Una primera generación de estudios atribuyó el fenómeno a deficiencias técnicas o de mercado: producto no validado, modelo de negocio inviable, ausencia de demanda. Una segunda generación, más reciente, ha desplazado el foco hacia factores conductuales: rupturas en el equipo fundador, agotamiento emocional, dificultades de liderazgo, incapacidad para aprender del error o aislamiento respecto del ecosistema (CB Insights, 2021). Esta segunda lectura coloca al comportamiento organizacional en el centro del problema y exige marcos analíticos diseñados para captar la especificidad de estas organizaciones.

2.1 Las startups universitarias como objeto de estudio diferenciado

Las startups universitarias constituyen un subconjunto del universo de startups con características distintivas. Nacen vinculadas a una universidad, ya sea porque sus fundadores son estudiantes o egresados, porque incorporan tecnología o conocimiento producido en la institución, o porque participan en programas de incubación o aceleración alojados en ella. Esta vinculación introduce ventajas y tensiones específicas que las diferencian de las startups originadas en otros entornos.

Entre las ventajas se cuentan el acceso a infraestructura, a mentores académicos y empresariales, a redes de contacto institucionales, a financiamiento semilla a través de convocatorias internas o externas, y al respaldo simbólico de la marca universitaria. Entre las tensiones se encuentran la convivencia entre la lógica académica, centrada en la producción de conocimiento, y la lógica empresarial, centrada en la captura de valor; la dependencia del equipo fundador respecto de compromisos académicos paralelos como tesis, materias o titulación; y la frecuente confusión entre el rol del estudiante y el rol del fundador, que dificulta la consolidación de identidades organizacionales estables.

Estas particularidades vuelven a la startup universitaria un objeto de estudio diferenciado, cuyo análisis conductual no puede limitarse a la transposición mecánica de marcos diseñados para empresas establecidas ni a la mera aplicación de los recetarios del emprendimiento global. Requiere modelos que integren ambas tradiciones y que reconozcan las especificidades del contexto universitario.

2.2 Limitaciones de los marcos existentes

La literatura disponible para el análisis conductual de startups universitarias se distribuye, en términos generales, en tres cuerpos relativamente desconectados entre sí. El primero corresponde al comportamiento organizacional clásico, con su rico repertorio de teorías sobre cultura, liderazgo, motivación, compromiso, clima y aprendizaje; un cuerpo

construido principalmente a partir del estudio de empresas establecidas y, por tanto, no diseñado para captar la especificidad de organizaciones en formación.

El segundo cuerpo es la literatura del emprendimiento, que ofrece aportes valiosos sobre la figura del emprendedor, los procesos de creación de empresas, las metodologías de validación como lean startup (Ries, 2011) y los modelos de razonamiento emprendedor como la effectuation (Sarasvathy, 2001). Esta literatura es indispensable para comprender la dinámica de las startups, pero suele concentrarse en el individuo fundador y en el proceso de validación de la oportunidad, dejando en segundo plano la dimensión propiamente organizacional.

El tercer cuerpo corresponde a la literatura sobre la universidad emprendedora y la gestión de incubadoras, con autores como Etzkowitz (2003) y trabajos asociados al modelo de la triple hélice. Este cuerpo ofrece comprensión sobre el contexto institucional en el que nacen las startups universitarias, pero opera predominantemente en la escala macroinstitucional, sin descender al plano de las dinámicas conductuales internas de cada startup.

Ninguno de los tres cuerpos, por separado, ofrece un marco analítico suficiente para el comportamiento organizacional de startups universitarias. La brecha que el presente capítulo busca contribuir a cerrar es precisamente esa: articular las contribuciones del comportamiento organizacional clásico, del emprendimiento y de la universidad emprendedora en un modelo integrado y aplicable.

2.3 Pregunta de investigación y objetivos

A partir de lo anterior, el capítulo se orienta por la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son las dimensiones conductuales relevantes para el análisis del comportamiento organizacional de startups universitarias, y cómo pueden articularse en un modelo integrado que sirva como herramienta de diagnóstico e intervención para fundadores, mentores e incubadoras?

El objetivo general del capítulo es proponer un modelo conceptual de análisis del comportamiento organizacional para startups universitarias, fundamentado en la integración del comportamiento organizacional clásico, la literatura del emprendimiento y los aportes de la universidad emprendedora.

Como objetivos específicos se plantean: identificar las dimensiones conductuales más relevantes para la supervivencia y el desarrollo de startups universitarias; articular dichas dimensiones en un modelo conceptual coherente que integre las tres tradiciones teóricas referidas; derivar de cada dimensión un conjunto de variables observables y preguntas guía que permitan operacionalizar el modelo en contextos reales; y formular implicaciones del modelo para la práctica de la incubación universitaria y para la investigación en comportamiento organizacional.

3. Marco teórico

La construcción del modelo propuesto requiere recorrer tres tradiciones teóricas que, aunque han operado de manera relativamente independiente, ofrecen contribuciones complementarias indispensables para comprender el comportamiento organizacional de las startups universitarias. Esta sección recorre dichas tradiciones, recuperando los aportes que serán incorporados al modelo en la sección 5.

3.1 Comportamiento organizacional: aportes para organizaciones en formación

El comportamiento organizacional, como campo disciplinario, ha producido un cuerpo teórico que organiza el estudio de las conductas humanas en el trabajo en torno a tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional (Robbins y Judge, 2017). En el nivel individual se sitúan los estudios sobre motivación, percepción, actitudes y satisfacción. En el nivel grupal, los trabajos sobre equipos, liderazgo, conflicto y comunicación. En el nivel organizacional, los análisis sobre cultura, estructura, cambio y aprendizaje. Las startups universitarias, por su escala reducida y su carácter emergente, condensan los tres niveles en un espacio muy compacto: un equipo de tres o cuatro fundadores constituye, simultáneamente, el grupo, la organización y casi la totalidad de los individuos relevantes para el análisis.

Entre las contribuciones del campo, varias resultan especialmente pertinentes para el caso de las startups universitarias. La conceptualización de la cultura organizacional propuesta por Schein (1990, 2010), que distingue tres niveles —artefactos, valores declarados y supuestos básicos subyacentes—, ofrece un marco para comprender cómo, incluso en organizaciones jóvenes, se forman con rapidez patrones culturales que orientan la conducta cotidiana. En el caso de las startups universitarias, dichos patrones se cristalizan en gran medida a partir de las decisiones y comportamientos del fundador o equipo fundador, quienes actúan como agentes culturales primarios.

La teoría de la seguridad psicológica de Edmondson (1999, 2019) ha demostrado ser un predictor robusto del aprendizaje colectivo y de la innovación en equipos de trabajo. La seguridad psicológica se define como la creencia compartida de que el equipo constituye un entorno seguro para asumir riesgos interpersonales, es decir, para hablar, errar, alertar y discrepar sin temor a represalias. En equipos fundadores de startups, donde el costo del error puede ser elevado y donde la urgencia operativa suele desplazar a la reflexión, la presencia o ausencia de seguridad psicológica se convierte en un factor determinante de la capacidad del equipo para aprender, iterar y corregir su rumbo.

La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000) postula que la motivación humana de calidad surge cuando se satisfacen tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y vinculación. En el contexto emprendedor, esta teoría resulta especialmente pertinente porque los fundadores y los primeros colaboradores de una

startup suelen trabajar bajo condiciones de alta exigencia, remuneración incierta y horizontes temporales prolongados. La motivación intrínseca, fundada en la autonomía y en la conexión con el propósito del proyecto, opera con frecuencia como el principal sostén del esfuerzo durante las etapas iniciales, antes de que la organización pueda ofrecer recompensas materiales significativas.

El modelo tridimensional del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) distingue tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo. En startups universitarias, el componente afectivo, relacionado con la identificación emocional con el proyecto, suele ser dominante durante las primeras etapas y constituye una fortaleza, pero también una vulnerabilidad: cuando el vínculo afectivo se debilita, no existen aún estructuras de continuidad —beneficios acumulados, antigüedad— ni patrones normativos consolidados que sostengan el compromiso. Por esta razón, la gestión del compromiso afectivo en estas organizaciones resulta crítica.

El concepto de engagement de Kahn (1990), que define el grado en que las personas invierten cognitiva, emocional y físicamente sus roles laborales, complementa el análisis. Su contrapartida, la desvinculación o disengagement, ha cobrado nueva relevancia con la conceptualización contemporánea del quiet quitting. En contextos emprendedores, fenómenos análogos a la desvinculación se manifiestan como pérdida progresiva de iniciativa, retiro emocional del proyecto o reducción silenciosa del involucramiento de algún miembro del equipo fundador, con consecuencias generalmente severas para la viabilidad de la startup.

Finalmente, la teoría del aprendizaje organizacional, recogida con particular fuerza en la obra de Senge (1990) y desarrollada por una amplia literatura posterior, ofrece marcos para comprender cómo las organizaciones generan, retienen y aplican conocimiento. En startups, donde la iteración rápida y el aprendizaje a partir del error son condiciones de supervivencia, esta tradición se cruza naturalmente con las metodologías emprendedoras contemporáneas, como se verá enseguida.

3.2 Literatura del emprendimiento y procesos fundacionales

La literatura del emprendimiento aporta perspectivas que la tradición clásica del comportamiento organizacional no contempla con detalle, pues su foco está en la creación de organizaciones nuevas. Tres líneas son particularmente útiles para el modelo que aquí se propone.

La metodología lean startup, formulada por Ries (2011), introduce un ciclo iterativo de construir, medir y aprender como núcleo del proceso emprendedor. Esta perspectiva concibe a la startup como una organización diseñada para operar bajo incertidumbre extrema, cuya supervivencia depende de su capacidad de validar hipótesis sobre el cliente, el producto y el modelo de negocio con la mayor rapidez y al menor costo posible. Desde el punto de vista del comportamiento organizacional, esta metodología impone

exigencias conductuales específicas: tolerancia al error, disposición a desechar hipótesis propias, capacidad de escucha activa del mercado y disciplina de medición. Su adopción efectiva requiere, por tanto, una cultura de equipo compatible con el aprendizaje rápido.

La teoría de la effectuation, desarrollada por Sarasvathy (2001), describe la lógica de razonamiento que emplean los emprendedores expertos cuando operan bajo incertidumbre, distinta de la lógica causal predominante en la gestión empresarial tradicional. Mientras la lógica causal parte de un objetivo dado y busca los medios para alcanzarlo, la effectuation parte de los medios disponibles y construye los objetivos posibles a partir de ellos. Esta inversión tiene implicaciones conductuales relevantes para las startups universitarias, donde los recursos iniciales son escasos y donde la flexibilidad estratégica suele ser más valiosa que la planificación detallada.

Una tercera línea, asociada a la literatura sobre equipos fundadores (Klotz, Hmieleski, Bradley y Busenitz, 2014, entre otros), documenta el impacto desproporcionado que la composición y la dinámica del equipo inicial tienen sobre la trayectoria de la startup. Variables como la diversidad de habilidades, la complementariedad de roles, la claridad en la distribución de participación accionaria y la calidad de la comunicación interna se relacionan de manera sistemática con la supervivencia y el desempeño de las nuevas empresas. Esta línea conecta directamente con los estudios clásicos sobre grupos y equipos del comportamiento organizacional, y constituye uno de los puentes naturales entre ambas tradiciones.

3.3 La universidad emprendedora y el ecosistema de incubación

La tercera tradición teórica recuperada en este capítulo proviene de los estudios sobre la universidad emprendedora. Etzkowitz (2003) propuso, en el marco del modelo de la triple hélice, que las universidades modernas asumen una tercera misión, además de la docencia y la investigación: la transferencia de conocimiento al sector productivo y la contribución directa al desarrollo económico. En este marco, las startups universitarias son uno de los vehículos mediante los cuales esa tercera misión se materializa.

Las incubadoras universitarias, como dispositivos organizacionales especializados en acompañar el nacimiento de startups, han crecido de manera significativa en América Latina en las últimas dos décadas. Su función no se limita a proveer infraestructura física; incluyen mentoría, acceso a redes, gestión de fondos semilla, formación en habilidades emprendedoras y acompañamiento de procesos de validación. Desde una perspectiva conductual, las incubadoras operan como entornos modeladores: sus prácticas, exigencias y rituales contribuyen a configurar la cultura emergente de las startups que acogen.

La literatura sobre ecosistemas emprendedores complementa esta perspectiva al colocar a la startup en un campo más amplio de actores: otras startups en distintas etapas, mentores, inversionistas, instituciones públicas, redes empresariales, organismos de

fomento y academias. La calidad del vínculo de la startup con su ecosistema influye en su acceso a recursos, en su legitimidad y en la velocidad con la que aprende. Para el modelo propuesto, esta dimensión externa es indispensable: ninguna startup universitaria puede comprenderse al margen del ecosistema que la rodea.

3.4 Brecha teórica y necesidad del modelo integrado

La revisión anterior permite constatar que cada una de las tres tradiciones ofrece contribuciones valiosas, pero ninguna, por separado, alcanza a cubrir el fenómeno organizacional que se busca analizar. El comportamiento organizacional clásico aporta el repertorio teórico para entender cultura, liderazgo, motivación, compromiso y aprendizaje, pero no fue diseñado para organizaciones en formación operando bajo incertidumbre extrema. La literatura del emprendimiento aporta la comprensión de los procesos fundacionales, la validación y la dinámica del equipo, pero suele dejar en segundo plano la dimensión organizacional. La literatura sobre universidad emprendedora aporta el contexto institucional y el ecosistema, pero rara vez desciende al plano de las dinámicas internas de cada startup.

La brecha que el modelo propuesto busca atender es la articulación de los tres cuerpos en un marco analítico aplicable a una unidad concreta: la startup universitaria observada en sus dimensiones conductuales relevantes. La sección 5 desarrolla esa articulación.

4. Metodología

El presente capítulo es de naturaleza teórico-conceptual y propone un modelo de análisis derivado de la integración crítica de tres cuerpos de literatura. La estrategia metodológica seguida puede describirse en cuatro pasos. Primero, se identificaron las principales contribuciones del comportamiento organizacional pertinentes para organizaciones en formación, con énfasis en los autores que el seminario doctoral en el que este libro tiene su origen consensuó como marco teórico compartido. Segundo, se revisó la literatura del emprendimiento relevante para los procesos fundacionales, incluyendo metodologías de validación y dinámica de equipos fundadores. Tercero, se incorporó la literatura sobre universidad emprendedora e incubación, con el fin de captar el contexto institucional en que se desarrollan las startups universitarias. Cuarto, se identificaron los puntos de convergencia entre las tres tradiciones y se articuló a partir de ellos un modelo de seis dimensiones, cuya operacionalización se presenta en una matriz de diagnóstico.

La construcción del modelo se enriqueció con la experiencia acumulada durante más de dos décadas de trabajo en incubación universitaria, gestión de programas de aceleración y acompañamiento de startups en distintas etapas, en el marco de la Incubadora de Negocios de Alta Tecnología de la Universidad Autónoma de Guadalajara, de la Red de

Incubadoras del Estado de Jalisco y de organismos nacionales e internacionales del ecosistema emprendedor. Esta experiencia opera en el capítulo como filtro de pertinencia: cada dimensión incluida en el modelo cumple, además del criterio de respaldo teórico, el criterio de relevancia práctica observada en el acompañamiento real de startups universitarias.

El capítulo no presenta resultados de un estudio empírico. Su contribución es de orden conceptual: ofrecer un marco articulado para futuros estudios empíricos y para el trabajo aplicado de incubadoras, mentores y fundadores. En la sección 6 se discuten las extensiones empíricas que el modelo abre.

5. El modelo propuesto: seis dimensiones del comportamiento organizacional en startups universitarias

El modelo propuesto se organiza en seis dimensiones interdependientes que, articuladas, permiten describir y analizar el comportamiento organizacional de una startup universitaria. Las dimensiones son: cultura emprendedora, liderazgo fundador, dinámica del equipo, motivación y compromiso, aprendizaje organizacional y vínculo con el ecosistema. Cada dimensión se sustenta en una combinación específica de aportes provenientes de las tres tradiciones recorridas en el marco teórico, y se operacionaliza mediante un conjunto de variables observables y preguntas guía que se sintetizan al final de esta sección.

La elección de seis dimensiones responde a un criterio de equilibrio entre la cobertura conceptual y la manejabilidad práctica. Un número menor habría sacrificado componentes sustantivos del fenómeno; un número mayor habría comprometido la aplicabilidad del modelo como herramienta de diagnóstico. Las seis dimensiones no operan de manera independiente: interactúan entre sí, de modo que el deterioro de una suele afectar a las restantes, y la fortaleza de una puede compensar parcialmente las debilidades de otra. El modelo, por tanto, no debe leerse como una lista de verificación, sino como un sistema interrelacionado de observación.

5.1 Cultura emprendedora

La primera dimensión del modelo recupera el aporte de Schein sobre los niveles de la cultura organizacional y lo aplica al caso particular de una organización en formación. En las startups universitarias, la cultura no se hereda de una organización preexistente: se construye desde el primer día, a partir de las decisiones, conductas y discursos del fundador o del equipo fundador. Esa cultura naciente puede ser deliberada, cuando los fundadores explicitan los valores que quieren establecer y diseñan prácticas para

encarnarlos, o emergente, cuando se forma de modo no consciente a partir de comportamientos cotidianos repetidos.

Una cultura emprendedora favorable se caracteriza por la tolerancia al error como condición del aprendizaje, por la orientación al cliente como prioridad operativa, por la disciplina de la experimentación, por la transparencia en la comunicación interna y por la valoración del esfuerzo sostenido frente a la búsqueda de gratificación inmediata. Estos rasgos no se decretan: se cultivan a través de prácticas concretas que el equipo repite hasta convertirlas en supuestos básicos compartidos, en el sentido scheniano del término.

En el contexto universitario, la cultura emprendedora interactúa con la cultura académica de la institución de origen, generando con frecuencia tensiones que la startup debe gestionar. La cultura académica privilegia el rigor, la deliberación pausada y la autoridad del conocimiento especializado; la cultura emprendedora privilegia la velocidad, la iteración y la autoridad del mercado. Reconocer esta tensión y construir prácticas que permitan habitar ambas lógicas es uno de los retos culturales específicos de las startups universitarias.

5.2 Liderazgo fundador

La segunda dimensión se concentra en el liderazgo de quien funda o lidera la startup. En organizaciones tan pequeñas y tan jóvenes, el liderazgo no es solo una función entre otras: es un factor estructurante de toda la organización. El fundador es, simultáneamente, agente cultural primario, principal tomador de decisiones, modelo de conducta y, con frecuencia, depositario de las expectativas y temores del equipo.

El liderazgo fundador que el modelo propone observar combina tres dimensiones: visión, capacidad de delegación y construcción de seguridad psicológica. La visión sostiene la dirección estratégica del proyecto y opera como fuente de sentido compartido. La capacidad de delegación se relaciona con la disposición y la habilidad del fundador para distribuir responsabilidades, confiar en el juicio de otros miembros del equipo y permitir que la organización crezca más allá de su control directo. La construcción de seguridad psicológica, en el sentido propuesto por Edmondson, se traduce en prácticas concretas: invitar al disenso, reconocer errores propios, gestionar el error ajeno sin sanción humillante, y modelar la apertura a la crítica.

Los riesgos asociados a esta dimensión son bien documentados en la literatura. El liderazgo fundador puede deslizarse hacia el autoritarismo, hacia la microgestión, hacia el aislamiento decisonal o hacia el agotamiento emocional, todos ellos patrones que erosionan al equipo y, con frecuencia, conducen al fracaso temprano del proyecto. La presencia de mentores externos con capacidad de retroalimentar al fundador, función central de las incubadoras universitarias, es una de las salvaguardas más efectivas frente a estos riesgos.

5.3 Dinámica del equipo

La tercera dimensión examina al equipo fundador y a los primeros colaboradores, recuperando aportes tanto del comportamiento organizacional sobre grupos y equipos como de la literatura específica sobre equipos fundadores en emprendimiento.

Las variables clave en esta dimensión son: la composición del equipo en términos de complementariedad de habilidades, la claridad en la distribución de roles y de participación accionaria, la calidad de la comunicación interna, la capacidad de manejo constructivo del conflicto y el grado de seguridad psicológica al interior del grupo. La literatura empírica ha mostrado que cada una de estas variables se asocia, de manera independiente o en interacción, con la supervivencia y el desempeño de las startups (Klotz et al., 2014).

En startups universitarias, la dinámica del equipo presenta especificidades. Los fundadores suelen tener vínculos previos como compañeros de programa académico, lo que facilita la comunicación inicial pero introduce el riesgo de homogeneidad excesiva en perfiles y competencias. La participación accionaria rara vez está documentada con formalidad en las etapas iniciales, lo que genera ambigüedades que tienden a manifestarse cuando el proyecto alcanza primeros hitos de tracción o financiamiento. El acompañamiento de la incubadora resulta especialmente útil para anticipar estas tensiones mediante prácticas como la firma temprana de acuerdos de socios, la elaboración explícita de matrices de roles y la facilitación de espacios estructurados de comunicación.

5.4 Motivación y compromiso

La cuarta dimensión integra los aportes de la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan, el modelo del compromiso organizacional de Meyer y Allen, y el concepto de engagement de Kahn, adaptados al contexto de una startup universitaria.

La motivación de los fundadores y los primeros colaboradores de una startup opera bajo condiciones particulares: remuneración baja o inexistente en las primeras etapas, horizontes prolongados de inversión personal, alta incertidumbre y reconocimiento social postergado. En este contexto, la motivación intrínseca, sostenida por la autonomía, la competencia y la vinculación con un propósito significativo, es el principal motor del esfuerzo. Comprender qué alimenta y qué erosiona esa motivación intrínseca es central para el análisis conductual de la startup.

El compromiso, en el sentido de Meyer y Allen, se manifiesta predominantemente en su componente afectivo durante las etapas tempranas. La identificación emocional con el proyecto sostiene el esfuerzo cuando los incentivos materiales son débiles. Sin embargo, esa misma centralidad del compromiso afectivo introduce una vulnerabilidad: si el vínculo emocional con el proyecto se deteriora, no existen aún las estructuras de continuidad o

normativas que sostendrían el compromiso en organizaciones consolidadas. Detectar a tiempo signos de desvinculación afectiva, en el sentido de Kahn, es un componente importante del diagnóstico que el modelo propone.

5.5 Aprendizaje organizacional

La quinta dimensión articula los aportes del aprendizaje organizacional con las metodologías emprendedoras contemporáneas, en particular el ciclo construir-medir-aprender de Ries y la lógica de la effectuation de Sarasvathy.

En una startup, la capacidad de aprender del mercado y del propio comportamiento es una condición de supervivencia. Esa capacidad descansa, conductualmente, en cuatro componentes: disposición del equipo a formular hipótesis explícitas en lugar de actuar por intuición; disciplina de medición que permita evaluar dichas hipótesis; apertura a desechar hipótesis propias cuando los datos las invalidan; e iteración rápida hacia nuevas hipótesis. Estos componentes coinciden, en lo esencial, con los rasgos de las organizaciones que aprenden descritos por Senge (1990), adaptados al ritmo y la escala de una startup.

El aprendizaje organizacional en startups universitarias presenta una ventaja y un riesgo. La ventaja es el acceso a recursos cognitivos institucionales: mentores académicos, métodos de investigación, infraestructura de evaluación. El riesgo es la tendencia, presente en algunos equipos fundadores con perfil académico fuerte, a sustituir la validación empírica del mercado por la validación argumentativa propia del discurso académico. Reconocer la diferencia entre una hipótesis bien argumentada y una hipótesis empíricamente validada es uno de los aprendizajes culturales más importantes que el acompañamiento de la incubadora debe inducir.

5.6 Vínculo con el ecosistema

La sexta y última dimensión sitúa a la startup en relación con su ecosistema. Esta dimensión recupera aportes de la literatura sobre universidad emprendedora y ecosistemas emprendedores, y constituye el componente más explícitamente externo del modelo.

El vínculo con el ecosistema se examina a través de variables como la densidad y calidad de la red de mentores con la que cuenta la startup, su participación efectiva en programas de incubación o aceleración, el acceso a financiamiento en las distintas etapas de desarrollo, la conexión con clientes potenciales tempranos, la presencia en redes de pares emprendedores y la legitimidad institucional derivada de la marca universitaria. Cada una de estas variables se traduce, conductualmente, en disposiciones del equipo: buscar activamente retroalimentación externa, asistir a espacios de encuentro, exponer el proyecto al escrutinio público, solicitar ayuda en momentos críticos.

En el contexto de las universidades mexicanas, el ecosistema disponible para las startups universitarias se ha desarrollado significativamente en las últimas dos décadas. La existencia de redes estatales de incubadoras, de fondos públicos y privados de capital semilla, de programas federales de fomento al emprendimiento y de organismos especializados a escala regional e internacional configura un entorno potencialmente favorable. Aprovecharlo, sin embargo, requiere conductas activas del equipo fundador y prácticas de acompañamiento deliberadas por parte de la incubadora.

5.7 Matriz de diagnóstico

Las seis dimensiones del modelo pueden operacionalizarse mediante una matriz de diagnóstico que articula, para cada una de ellas, las variables observables, las preguntas guía sugeridas para la observación y los principales referentes teóricos. La Tabla 1 sintetiza esta matriz, pensada como herramienta de trabajo para incubadoras, mentores y fundadores que deseen aplicar el modelo en contextos reales.

Tabla 1

Matriz de diagnóstico del modelo de análisis del comportamiento organizacional para startups universitarias.

Dimensión	VARIABLES OBSERVABLES	PREGUNTAS GUÍA	REFERENTES PRINCIPALES
Cultura emprendedora	Tolerancia al error; orientación al cliente; disciplina de experimentación; transparencia interna; valoración del esfuerzo sostenido.	¿Cómo se gestiona el error en el equipo? ¿Qué tan presente está el cliente en las decisiones cotidianas? ¿Existen rituales de experimentación?	Schein (1990, 2010); Ries (2011).
Liderazgo fundador	Visión estratégica; capacidad de delegación; construcción de seguridad psicológica; gestión emocional del fundador.	¿El fundador comunica una visión compartida? ¿Delega decisiones operativas? ¿Modela la apertura a la crítica? ¿Existe una red de mentores que lo retroalimente?	Edmondson (1999, 2019); Schein (2010).
Dinámica del equipo	Complementariedad de habilidades; claridad de roles y participación accionaria; calidad de la comunicación; manejo del conflicto; seguridad psicológica grupal.	¿Existen acuerdos formales de socios? ¿Hay diversidad de perfiles? ¿Cómo se resuelven los desacuerdos? ¿Los miembros se sienten seguros para expresar disenso?	Klotz et al. (2014); Edmondson (1999).
Motivación y compromiso	Motivación intrínseca; satisfacción de autonomía, competencia y vinculación;	¿Qué sostiene el esfuerzo de los fundadores y colaboradores? ¿Hay signos de	Deci y Ryan (2000); Meyer y

	compromiso afectivo; señales de desvinculación silenciosa.	retiro emocional en algún miembro? ¿La autonomía y el sentido de propósito están presentes?	Allen (1991); Kahn (1990).
Aprendizaje organizacional	Formulación explícita de hipótesis; disciplina de medición; apertura a desechar hipótesis propias; velocidad de iteración.	¿El equipo formula hipótesis antes de actuar? ¿Mide resultados de manera sistemática? ¿Pivotea cuando los datos lo exigen? ¿Distingue argumentación de validación?	Senge (1990); Ries (2011); Sarasvathy (2001).
Vínculo con el ecosistema	Densidad y calidad de la red de mentores; participación en programas; acceso a financiamiento; conexión con clientes tempranos; redes de pares; legitimidad institucional.	¿La startup participa activamente en el ecosistema? ¿Solicita y recibe retroalimentación externa? ¿Aprovecha los recursos institucionales disponibles?	Etzkowitz (2003); literatura de incubación.

Nota: Elaboración propia a partir de la integración del comportamiento organizacional clásico, la literatura del emprendimiento y los estudios sobre universidad emprendedora.

6. Discusión

El modelo propuesto contribuye al campo del comportamiento organizacional al ofrecer un marco articulado para el estudio de una clase de organización que las teorías clásicas atienden de manera parcial: las startups universitarias. Su valor reside menos en la novedad de cada componente individual, todos ellos sustentados en literatura consolidada, que en la articulación sistemática de tradiciones que habitualmente operan por separado.

La aplicación del modelo en contextos de incubación universitaria abre varias posibilidades prácticas. En primer lugar, permite a las incubadoras estructurar sus instrumentos de diagnóstico de las startups que acompañan, identificando con mayor claridad dimensiones que hoy suelen evaluarse de modo informal o intuitivo. En segundo lugar, ofrece a los mentores un vocabulario compartido para retroalimentar a los fundadores sobre aspectos conductuales que con frecuencia resultan difíciles de nombrar y, en consecuencia, de corregir. En tercer lugar, proporciona a los propios fundadores una herramienta de autoobservación que puede integrarse en rutinas periódicas de revisión interna del proyecto.

Desde la perspectiva de la investigación, el modelo abre una agenda empírica de notable amplitud. Cada una de las seis dimensiones admite estudios cuantitativos que validen sus variables operacionales sobre muestras de startups universitarias; estudios

cualitativos que profundicen en las dinámicas internas de casos específicos; y estudios longitudinales que observen la evolución de las dimensiones a lo largo del ciclo de vida de las startups y su asociación con la supervivencia y el desempeño. Particular interés reviste la investigación sobre las interacciones entre dimensiones: cómo la cultura emprendedora condiciona la motivación, cómo el liderazgo afecta a la dinámica del equipo, cómo el vínculo con el ecosistema retroalimenta el aprendizaje organizacional.

El modelo presenta también limitaciones que conviene reconocer. Es un modelo conceptual no sometido aún a contrastación empírica sistemática; las seis dimensiones, aunque interdependientes, requieren todavía un trabajo más fino sobre la naturaleza y la dirección de sus interacciones; y la operacionalización propuesta en la matriz de diagnóstico debe afinarse a partir de su aplicación real. Estas limitaciones, lejos de invalidar el modelo, definen precisamente los próximos pasos del programa de investigación que el capítulo busca abrir.

Una observación final cabe respecto del diálogo de este capítulo con los demás del libro. La perspectiva aquí propuesta dialoga directamente con el capítulo sobre liderazgo del Project Manager y seguridad psicológica en equipos de proyecto, cuyas conclusiones sobre el papel del líder en la construcción de entornos seguros para asumir riesgo interpersonal se aplican con naturalidad al fundador de una startup. Dialoga también con el capítulo sobre incentivos y comportamiento innovador, cuyo modelo formal sobre los rendimientos decrecientes de los incentivos extrínsecos y la posible supresión de la motivación intrínseca encuentra en las startups un caso de aplicación particularmente nítido, dado el papel central de la motivación intrínseca en las etapas tempranas. Y dialoga, finalmente, con los capítulos empíricos sobre cultura, expectativas y compromiso, cuyas conclusiones sobre la importancia del vínculo organización-persona se trasladan al caso emprendedor con plena pertinencia.

7. Conclusiones

El presente capítulo ha propuesto un modelo conceptual de análisis del comportamiento organizacional para startups universitarias, articulado en seis dimensiones interdependientes: cultura emprendedora, liderazgo fundador, dinámica del equipo, motivación y compromiso, aprendizaje organizacional y vínculo con el ecosistema. El modelo integra contribuciones del comportamiento organizacional clásico, la literatura del emprendimiento y los estudios sobre universidad emprendedora, articulándolas en un marco aplicable al análisis, el diagnóstico y la intervención en startups nacidas en contextos universitarios.

La contribución del capítulo es de orden conceptual y operativo a la vez. Conceptualmente, propone una articulación de tradiciones teóricas que habitualmente operan por separado, colocando al comportamiento organizacional en el centro del análisis del fenómeno emprendedor universitario. Operativamente, ofrece una matriz de diagnóstico que puede emplearse por incubadoras, mentores y fundadores como herramienta de trabajo en contextos reales.

El modelo deja abierta una agenda de investigación y de práctica. En el plano de la investigación, demanda estudios empíricos que validen sus dimensiones, profundicen en sus interacciones y exploren su pertinencia en distintos contextos institucionales y regionales. En el plano de la práctica, invita a las incubadoras universitarias a incorporar de manera sistemática la observación conductual en sus procesos de acompañamiento, complementando los diagnósticos técnicos y comerciales que habitualmente realizan.

Las startups universitarias representan una de las expresiones más visibles de la tercera misión de la universidad contemporánea. Comprender su comportamiento organizacional es, en última instancia, comprender un fenómeno mayor: la manera en que el conocimiento académico se transforma en valor económico y social a través de organizaciones humanas que aprenden, se equivocan, persisten y, en el mejor de los casos, prosperan. A esa comprensión ha querido contribuir este capítulo.

Referencias

- CB Insights. (2021). The top 12 reasons startups fail. CB Insights Research.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Etzkowitz, H. (2003). Research groups as "quasi-firms": The invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, 32(1), 109-121. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00009-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00009-4)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>

- Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40(1), 226-255. <https://doi.org/10.1177/0149206313493325>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17a ed.). Pearson Educación.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.

CONCLUSIONES GENERALES

Un libro colectivo se justifica plenamente cuando su conjunto dice más que la suma de sus partes. Llegados al final de este volumen, conviene preguntarse qué hemos aprendido al leer los seis capítulos juntos, qué tensiones quedan abiertas y qué caminos se abren para quienes quieran continuar esta conversación. A eso dedicamos estas páginas de cierre: no a resumir lo ya dicho, sino a cosechar lo que la obra, en su conjunto, permite concluir.

Convergencias: una tesis que emerge del conjunto

La primera lección de este libro no está escrita de manera explícita en ninguno de sus capítulos, pero todos la sostienen. Es esta: el compromiso, la motivación y el esfuerzo discrecional de las personas dependen menos de los incentivos materiales que las organizaciones suelen privilegiar, y más de la calidad del vínculo que la organización es capaz de construir con quienes la integran. Esa calidad recibe nombres distintos según el ángulo desde el que se la mire (cultura, liderazgo, clima, seguridad psicológica, reciprocidad percibida, contrato psicológico), pero apunta siempre a lo mismo: a la trama relacional que rodea al trabajo y que determina si las personas se involucran o se retraen.

Esta tesis emerge con notable consistencia a lo largo de la obra. El estudio sobre los incentivos y el comportamiento innovador llega a ella por la vía más inesperada, la del modelado matemático formal. Su conclusión, según la cual los incentivos extrínsecos operan bajo rendimientos decrecientes y, más allá de cierto umbral, llegan a suprimir la motivación intrínseca, es en el fondo una demostración rigurosa de que el dinero no compra el esfuerzo innovador de manera ilimitada. El estudio sobre la satisfacción laboral en las grandes empresas llega a una conclusión emparentada por la vía del dato espontáneo y a gran escala: la insatisfacción por una compensación percibida como injusta pesa más que la satisfacción que produce una buena compensación. Y el estudio sobre la cultura y la motivación en las PYMES lo confirma desde el análisis del caso, pues la motivación del personal puede ser alta a pesar de una cultura organizacional débil, aunque esa debilidad cultural amenaza con erosionarla si no se atiende. Tres métodos distintos, la formalización económica, la minería de datos digitales y el estudio cuantitativo de caso, convergen en una misma intuición. Esa convergencia metodológica es, quizá, el hallazgo más sólido del libro, precisamente porque ninguno de los autores la buscó deliberadamente.

Una segunda convergencia recorre la obra: la centralidad de las expectativas y de su cumplimiento o incumplimiento. El contrato psicológico, ese acuerdo implícito de obligaciones recíprocas entre el empleado y la organización, aparece con ese nombre o sin él en la mayoría de los capítulos. Lo encontramos en el estudio de la generación Z,

cuya desvinculación se explica por la brecha entre lo que esta cohorte espera del trabajo y lo que las organizaciones le ofrecen. Lo encontramos en el diagnóstico del hotel boutique, donde los colaboradores perciben que aportan más de lo que reciben. Lo encontramos en el capítulo sobre liderazgo y seguridad psicológica, donde la ausencia de un entorno seguro rompe la disposición del trabajador a involucrarse. En todos los casos, el fenómeno es el mismo: cuando la reciprocidad percibida se quiebra, sobreviene la retracción, ya sea el aislamiento, el cumplimiento mínimo, la desvinculación silenciosa o la intención de salida. El *quiet quitting*, ese fenómeno contemporáneo que tanta atención ha recibido, no es sino la manifestación visible de un contrato psicológico que el trabajador da por incumplido.

Una tercera convergencia, más sutil, vincula el liderazgo con todo lo anterior. Si el compromiso depende de la calidad del vínculo, entonces alguien debe construir y sostener ese vínculo, y ese alguien es, en la mayoría de las organizaciones, quien ejerce funciones de conducción. El capítulo que abre el libro lo plantea con claridad para los equipos de proyecto, pero la idea reverbera en los demás. La cultura que motiva o desmotiva en las PYMES, el clima que compromete o aliena en el hotel, el sistema de incentivos que estimula o sofoca la innovación: todos ellos son, en última instancia, productos de decisiones de liderazgo y de diseño organizacional. El comportamiento de las personas no es un dato fijo de la naturaleza humana; es, en buena medida, una respuesta a las condiciones que la organización construye. Y esas condiciones se pueden cambiar.

Tensiones y debates que el libro no cierra

La honestidad intelectual exige reconocer también lo que esta obra no resuelve. Señalamos tres tensiones que quedan abiertas, no como defectos, sino como invitaciones a continuar.

La primera es la tensión entre la profundidad del caso y la generalización de los hallazgos. Varios de los capítulos se sustentan en estudios de caso o en muestras acotadas a un contexto específico: una empresa de telecomunicaciones en Tamaulipas, un hotel boutique en Ajijic, estudiantes próximos a graduarse en el Área Metropolitana de Guadalajara. Esta delimitación es una virtud, porque permite la profundidad y el anclaje contextual que reivindicamos como sello de la obra, pero es también una limitación, porque obliga a la prudencia a la hora de extrapolar. ¿Hasta qué punto la paradoja entre motivación y cultura observada en una PYME se sostiene en otras? ¿Hasta qué punto las expectativas de la generación Z en Guadalajara coinciden con las de otras regiones del país? El libro ofrece evidencia situada y rigurosa, no leyes universales, y el lector hará bien en leerlo con esa conciencia. La acumulación de

estudios situados, sin embargo, es precisamente el camino por el que un campo construye, con el tiempo, generalizaciones legítimas.

La segunda tensión es la que existe entre los capítulos teórico-conceptuales y los empíricos. La obra reúne un estudio de revisión sistematizada, un modelo matemático formal y cuatro investigaciones con datos primarios o secundarios. Esta convivencia es fértil, pero plantea una pregunta que el libro no aborda de frente: ¿cómo se valida un modelo formal como el de incentivos e innovación con la clase de datos que recogen los estudios empíricos? El modelo del esquema principal-agente deriva implicaciones lógicas que aún esperan contrastación empírica, mientras que los estudios cuantitativos generan datos que aún no se han confrontado con modelos formales. El diálogo entre ambas formas de conocimiento, el deductivo y el inductivo, está sugerido en la obra, pero no consumado. Ahí hay trabajo por hacer.

La tercera tensión es la del propio objeto en transformación. El libro estudia el comportamiento organizacional en un momento de cambio acelerado, marcado por la digitalización, la inteligencia artificial, las nuevas generaciones y la reconfiguración del trabajo tras la pandemia. Pero el estudio de un objeto en movimiento corre siempre el riesgo de quedar rebasado por su propia velocidad. Algunas de las conductas que hoy nombramos como novedosas, el *quiet quitting* entre ellas, pueden resultar, vistas en perspectiva, manifestaciones contemporáneas de dinámicas antiguas que las teorías clásicas ya describían. Distinguir lo genuinamente nuevo de lo perenne disfrazado de novedad es una tarea que este libro inicia, pero que solo el tiempo y la investigación sostenida podrán completar.

Una agenda para continuar

De las convergencias y las tensiones anteriores se desprende, casi naturalmente, una agenda de investigación que ofrecemos a quienes quieran tomar el relevo.

En el plano empírico, varios de los estudios de esta obra piden continuidad. El modelo formal sobre incentivos e innovación reclama una verificación con datos reales que permita estimar sus parámetros e identificar, en condiciones concretas, el umbral a partir del cual los incentivos extrínsecos comienzan a desplazar la motivación intrínseca. Los hallazgos sobre la generación Z invitan a estudios longitudinales que observen si las expectativas detectadas en la etapa formativa se sostienen, se transforman o se frustran una vez que estos jóvenes se incorporan efectivamente al mercado laboral. La propuesta de intervención diseñada para el hotel boutique pide ser implementada y evaluada, para conocer si las acciones sugeridas producen los efectos esperados sobre el clima y el compromiso.

En el plano metodológico, la obra sugiere el valor de tender puentes más explícitos entre los enfoques. El análisis de datos no estructurados, como las reseñas digitales y los testimonios espontáneos de los trabajadores, abre un campo de enorme potencial que apenas comienza a explorarse en nuestro contexto, y que podría enriquecerse al combinarse con los instrumentos estructurados tradicionales. La integración de modelos formales con evidencia empírica, ya mencionada, es otra frontera fértil. Y el uso de la inteligencia artificial como herramienta de análisis del comportamiento organizacional, no solo como objeto de estudio, plantea posibilidades y dilemas éticos que el campo apenas empieza a considerar.

En el plano contextual, finalmente, esta obra reafirma la necesidad de seguir produciendo conocimiento situado sobre las organizaciones iberoamericanas, y particularmente las mexicanas. Buena parte de la teoría que utilizamos proviene de realidades empresariales distintas de la nuestra, de modo que cada estudio que examina nuestras propias organizaciones, sus PYMES, sus empresas de servicios, sus equipos de trabajo y sus nuevas generaciones, contribuye a una literatura que aún tiene mucho por construir. La brecha entre el conocimiento importado y la realidad local no se cierra con un solo libro, pero sí con la acumulación paciente de obras como esta.

Una palabra final

Este libro nació de un seminario doctoral y conserva el espíritu de su origen: el de la indagación compartida, el del aprendizaje que se construye en colectivo, el de la convicción de que investigar y formar son una misma tarea. Si algo quisiéramos que el lector retuviera al cerrar estas páginas, no es una conclusión particular, por valiosa que sea, sino una disposición: la de mirar las organizaciones, y el comportamiento de quienes las habitan, con curiosidad rigurosa y con la voluntad de comprender antes de juzgar.

Las personas seguirán comportándose, dentro de las organizaciones, de maneras que nos sorprendan, nos desconcierten y nos exijan revisar lo que creíamos saber. El comportamiento organizacional como campo no aspira a eliminar esa sorpresa, sino a iluminarla, ofreciendo marcos que nos permitan comprender mejor por qué las personas hacen lo que hacen en el trabajo, y qué pueden hacer las organizaciones para que ese trabajo sea, a la vez, más productivo y más humano. A esa doble aspiración, la productividad y la humanidad que las mejores organizaciones logran reconciliar, ha querido contribuir este libro. Queda ahora en manos de sus lectores, y de quienes continúen esta conversación, llevar la indagación más lejos.

Dr. Eduardo Martínez Robles,
Dra. Lilian Patricia Parra López,

Dra. Laura Elena Bolaños Muñoz,
Mtra. Ana Karol López Rojo

GLOSARIO DEL MARCO TEÓRICO COMPARTIDO

El glosario sintetiza las doce teorías que articulan el marco compartido del seminario. Cada entrada presenta la referencia, el autor, el año y una definición operativa breve para uso cruzado de los capítulos.

Antifragilidad (Taleb, 2012). Propiedad de los sistemas que se fortalecen ante el estrés, la volatilidad y los errores, en lugar de degradarse. Aplicada a organizaciones, describe la capacidad de aprender y robustecerse a partir de perturbaciones.

Compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1991). Constructo multidimensional con tres componentes: afectivo (vínculo emocional), de continuidad (costo percibido de salir) y normativo (sentido de obligación). Predictor de retención, desempeño y conducta extra-rol.

Contrato psicológico (Rousseau, 1989, 1995). Conjunto de creencias del trabajador sobre las obligaciones recíprocas implícitas entre él y la organización. Su ruptura percibida deteriora confianza, compromiso y desempeño.

Cultura organizacional (Schein, 1990, 2010). Sistema de significados compartidos que opera en tres niveles: artefactos visibles, valores declarados y supuestos básicos subyacentes. Orienta la acción cotidiana y la interpretación de la experiencia laboral.

Engagement / desvinculación (Kahn, 1990). Grado en que las personas invierten cognitiva, emocional y físicamente sus roles laborales. La desvinculación constituye la base teórica del fenómeno contemporáneo del quiet quitting.

Equidad (Adams, 1963). Las personas comparan la razón entre sus aportes y sus retribuciones con la de otros referentes. La inequidad percibida activa conductas de restablecimiento del balance.

Justicia organizacional (Colquitt, 2001). Cuatro dimensiones: distributiva (resultados), procedimental (procesos), interpersonal (trato) e informacional (explicaciones). Predice confianza, compromiso y conducta de ciudadanía.

Organizaciones que aprenden (Senge, 1990). Cinco disciplinas para el aprendizaje colectivo: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

Poder y política organizacional (Mintzberg, 1983). Las organizaciones operan también como arenas políticas en las que coaliciones internas y externas disputan influencia, recursos y legitimidad.

Seguridad psicológica (Edmondson, 1999, 2019). Creencia compartida de que el equipo es un entorno seguro para asumir riesgos interpersonales: hablar, errar, alertar y discrepar sin temor a represalias.

Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2000). La motivación de calidad surge cuando se satisfacen tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y vinculación. Distingue motivación intrínseca, extrínseca autónoma y controlada.

Teoría de los dos factores (Herzberg, 1959, 1966). Distingue factores higiénicos (cuya ausencia produce insatisfacción pero cuya presencia no motiva) y factores motivadores (logro, reconocimiento, crecimiento) que sí activan la motivación.

SOBRE LOS COORDINADORES

Dr. Eduardo Martínez Robles

Coordinador · Universidad Autónoma de Guadalajara · SNII 1

Doctor en Estudios Fiscales, Maestro en Finanzas Empresariales y Licenciado en Administración por la Universidad de Guadalajara, formación que cursó en el Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA), con especialización en Contabilidad Avanzada y una estancia académica en Portugal. Su trayectoria articula la investigación en finanzas públicas, el control interno y la auditoría, y el análisis económico-administrativo con un enfoque cuantitativo.

Su investigación se centra en las relaciones fiscales subnacionales en México —los ingresos propios de las entidades federativas, las transferencias federales y la sostenibilidad de la deuda pública estatal—, abordadas mediante econometría de datos panel. A esta línea se suman intereses en la fiscalización apoyada en tecnología e inteligencia artificial, la gobernanza fiscal sostenible y las finanzas verdes, temas sobre los que ha publicado de manera consistente en editoriales y revistas de México, Colombia y Brasil.

Es miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII), Nivel 1. En la docencia imparte cátedra en el área económico-administrativa de la Universidad de Guadalajara y en otras instituciones nacionales e internacionales, y ha participado en la dirección de tesis de posgrado, en jurados de examen y en el diseño curricular del Doctorado en Finanzas de la propia Universidad. Como ponente ha intervenido en congresos y foros en México y el extranjero sobre fiscalización, hacienda pública y finanzas corporativas.

Dra. Laura Elena Bolaños Muñoz

Coordinadora · Universidad Autónoma de Guadalajara

Es directora Académica del Departamento de Administración y Servicios UAG de la Universidad Autónoma de Guadalajara. Cuenta con Doctorado y maestría en Administración y especialidad en Recursos Humanos. Línea de investigación en Emprendimiento. Experiencia profesional centrada en Administración, Gestión de cambio estructural, Gestión de Recursos Humanos. Experiencia académica impartiendo materias de Administración, Estructura de Empresas, Habilidades Directivas, Negociación, Liderazgo, Dirección de las organizaciones entre otras.

Como pasatiempo disfruta la convivencia con su familia compartiendo gustos como la jardinería, la cocina y disfrutar de la naturaleza.

Dra. Lilian Patricia Parra López

Coordinadora · Universidad Autónoma de Guadalajara

Es Doctora en Administración por la Universidad Autónoma de Guadalajara, con investigación enfocada en la competitividad. Cuenta con diplomados en Filosofía, Docencia y Transferencia de Tecnología. Sus áreas de especialidad incluyen emprendimiento, recursos humanos y administración, así como el análisis y validación de modelos de investigación.

Se desempeña como profesora investigadora y catedrática en licenciatura, maestría y doctorado. Ha participado como miembro, asesora y conferencista en asociaciones nacionales e internacionales relacionadas con el emprendimiento y la educación superior.

También cuenta con certificaciones en competencias académicas y laborales, y ha sido jurado en distintos concursos de emprendimiento como Reto Zapopan, Clean Teach, X Talent y RECREA.

Es editor de la revista Ciencia y Frontera y pertenece al consejo consultivo de la Universidad Autónoma de Guadalajara.

En lo personal, disfruta del cine, la literatura y los viajes en familia.

Mtra. Ana Karol López Rojo

Coordinadora · Universidad Autónoma de Guadalajara

Maestra en Dirección de Mercadotecnia por la Universidad de Guadalajara, realizó sus estudios en el Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA) y una estancia académica con especialización en Marketing Turístico en la Universidad de Cantabria en Santander, España. Es Licenciada en Administración Turística por la Universidad Veracruzana. Está certificada en Yellow Belt y Green Belt por Internacional Lean Six Sigma y en el EC0076 “Evaluación de la competencia de candidatos con base en Estándares de Competencia” ante CONOCER. Actualmente, se desempeña como Directora de Posgrados en Negocios en la Universidad Autónoma de Guadalajara, responsabilidad desde la cual lidera y coordina la operación académica de 3 Especialidades, 4 programas de Maestría y el Doctorado en Administración, así como cursos y diplomados, en esta función, se distingue por su enfoque en el acompañamiento académico, la mejora continua de los programas y el impulso a la trayectoria formativa de los estudiantes bajo su coordinación. A lo largo de su gestión, ha promovido espacios de fortalecimiento académico y divulgación del conocimiento, participando activamente en eventos institucionales de alto impacto, como el Coloquio de Posgrados UAG 2024 y 2025. Asimismo, coordinó la fase institucional del concurso 3MT (3 Minute Thesis) en su

primera edición 2025, iniciativa que impulsa la comunicación efectiva de la investigación, el pensamiento crítico y la proyección académica de los estudiantes de Doctorado.

SOBRE LOS AUTORES

Víctor Manuel Tovar Romero Liderazgo

Capítulo 1: Liderazgo del Project Manager y seguridad psicológica en equipos de proyecto

Comportamiento Organizacional; Trabajo en Equipo; Gestión del Cambio; Planeación Estratégica; Administración de Proyectos.

Es egresado de la Universidad Autónoma de Guadalajara con estudios a nivel licenciatura de Ingeniero Mecánico Electricista, obteniendo su titulación en seminario realizado en la Planta Ensambladora FORD en Hermosillo, Sonora, ha realizado estudios de Maestría en Calidad en la Universidad La Salle y Maestría en Administración de Negocios en Calidad y Productividad en la Universidad TecMilenio.

En su formación profesional cuenta con Diplomado en Calidad y Productividad por el ITESM; Diplomado en Administración de Recursos Humanos por la UNAM; Diplomado en Plan Estratégico de Calidad por el Grupo CENCADE y Diplomado en Diseño y Desarrollo de Arquitecturas Organizacionales por el Grupo NEORIS. Inició su desarrollo profesional en 1992 en Petróleos Mexicanos Exploración y Producción y en su última etapa en Perforación y Servicios, alcanzando poco más de 27 años de trayectoria ocupando diversos cargos, en las áreas de Organización e Integración de Recursos Humanos, Ayudantía Técnico-Administrativa de Subdirecciones Regionales de Producción, Subdirección de Servicios a Proyectos, hasta concluir con el puesto de Secretario Particular y Asesor de Director General de Perforación y Servicios.

En forma paralela realizó proyectos y conferencias de conceptos de calidad total, productividad laboral, análisis de procesos, liderazgo, técnicas de pensamiento y trabajo en equipo en instituciones educativas y empresas del sector privado. A partir del año 2019 se desarrolla como Consultor en Dirección de Proyectos, Calidad y Productividad, Análisis de Procesos, Planeación Estratégica, Talleres de Técnicas de Pensamiento, Liderazgo y Trabajo en Equipo, Mejora Continua y Docente parcial de programas de MBA de la UDLAP Jenkins Graduate School en CDMX.

Ostenta la certificación internacional como Project Management Professional (PMP®) Credential # 3445353 del Project Management Institute (PMI®) y conocimientos en Disciplined Agile® Scrum Master DASM®, desde 2023 se reincorpora a la Universidad Autónoma de Guadalajara (UAG) como profesor en temas de Administración y Dirección de Proyectos, Calidad Total, desarrollo de soft skills y modelos mentales. Actualmente es profesor parcial en la Dirección de Programas en Línea (UAG) y es Doctorando en Administración en la Universidad Autónoma de Guadalajara (UAG). Es miembro activo del Project Management Institute (PMI®) Membership ID 8094322 y de la Asociación de Ingenieros Petroleros de México, A.C. registro #3570. Contacto: [linkedin.com/in/vicmantr](https://www.linkedin.com/in/vicmantr)

Juana Elena Pulido Oliver

Capítulo 2: Cultura organizacional y su influencia en la motivación del personal administrativo en PYMES mexicanas

Comportamiento Organizacional

Profesionista tamaulipeca con más de veinte años de experiencia en las áreas contable, financiera, fiscal y administrativa. Mi trayectoria se ha construido con disciplina, constancia y un compromiso permanente con la actualización profesional. A lo largo de mi carrera he tenido la oportunidad de desempeñarme en empresas nacionales e internacionales, así como en el ejercicio independiente, lo que me ha permitido desarrollar una visión integral de los negocios y comprender las necesidades reales de las organizaciones desde una perspectiva contable, jurídica, fiscal y estratégica.

Soy Licenciada en Contaduría Pública por la Universidad Valle de Bravo, titulada en el año 2000. Posteriormente cursé la Maestría en Educación Basada en Competencias en la Universidad del Valle de México, Campus San Rafael, concluida en 2017. Con el propósito de fortalecer mi formación desde el ámbito jurídico, cursé también la Licenciatura en Derecho, titulada en 2021, y la Maestría en Derecho Fiscal, concluida en 2024. Asimismo, en 2025 obtuve el Diplomado en Nóminas, Impuestos y Seguro Social por la Universidad Anáhuac. Esta formación multidisciplinaria me ha permitido integrar conocimientos contables, fiscales, legales y administrativos para ofrecer soluciones más completas y fundamentadas.

Mi área de especialización se orienta principalmente a la contabilidad corporativa, la consultoría fiscal, la planeación estratégica, el cumplimiento de obligaciones fiscales, la administración financiera, la gestión de nóminas, la implementación de sistemas contables y el control interno. Considero que una de mis principales fortalezas es mi capacidad para analizar los problemas empresariales desde distintos enfoques, buscando siempre soluciones prácticas, eficientes y apegadas a la normativa vigente.

Actualmente soy titular de Voliver Asesoría Contable, despacho desde el cual brindo asesoría integral a personas físicas y morales en materia contable, fiscal y administrativa. En esta etapa profesional dirijo la elaboración y revisión de estados financieros, declaraciones mensuales y anuales, supervisión de nóminas, reportes financieros, planeación fiscal estratégica, implementación de controles internos y representación ante autoridades. Esta experiencia representa la consolidación de mi trayectoria, al poner al servicio de mis clientes los conocimientos adquiridos durante años de práctica profesional.

Previamente me desempeñé como Senior Accountant, Financial Reporting México en SABIC, donde fui responsable de cierres contables mensuales, trimestrales y anuales, análisis de variaciones, control de costos, ventas e inventarios, reportes financieros,

control de activos fijos y soporte en auditorías internas y externas con la firma Ernst & Young. Esta experiencia fortaleció mi visión corporativa y mi capacidad para trabajar bajo estándares financieros exigentes.

Colaboré en Ensign Energy Foxxe de México como Coordinadora de Cuentas por Pagar, realizando provisión de facturas, pagos electrónicos, conciliaciones bancarias, cierres contables y elaboración de estados financieros. En Flex Américas – Grupo Uflex Films desarrollé funciones relacionadas con contabilidad y tesorería internacional, incluyendo cartas de crédito, compraventa de divisas, cuentas por cobrar internacionales y conciliaciones bancarias. Asimismo, en Corporativo Grupo Tampico participé en procesos de implementación contable, mapeo de procesos, estandarización de cuentas y migración de sistemas contables en coordinación con áreas de tecnología. Mi interés por continuar mi formación académica me llevó a buscar el Doctorado en Administración, ya que deseo fortalecer mi perfil como investigadora y generar conocimiento aplicable a los retos actuales de las organizaciones. Me identifico con un programa orientado a la investigación, la solución de problemáticas empresariales y la generación de propuestas que contribuyan al desarrollo de los sectores económicos y corporativos.

Cristina Lizeth Ramírez Cuevas

Capítulo 3: Expectativas laborales de la generación Z y su influencia en la retención de talento en el Área Metropolitana de Guadalajara

Gestión estratégica

Es Maestra en Administración de Negocios (MBA) y doctorante en Administración, con experiencia académica y profesional en las áreas de gestión organizacional, dirección estratégica, talento humano, liderazgo, innovación y educación superior. Su formación se ha desarrollado en el campo de las ciencias económico-administrativas, con un enfoque orientado al análisis organizacional, la gestión empresarial y el desarrollo de proyectos académicos aplicados al contexto empresarial contemporáneo.

Actualmente se desempeña como académica universitaria en el área de administración y negocios, participando en procesos de formación a nivel licenciatura y posgrado en diversas asignaturas relacionadas con administración, dirección de organizaciones, liderazgo, gestión del talento humano, negociación, administración de riesgos, matemáticas financieras, economía para los negocios y gestión de proyectos. Asimismo, ha colaborado en el diseño y actualización curricular de programas educativos en modalidad presencial y en línea, integrando metodologías activas de aprendizaje, gamificación y estrategias didácticas centradas en el desarrollo de competencias profesionales.

Su trayectoria profesional combina la docencia, la investigación y el desarrollo de contenidos académicos especializados. Ha participado en la elaboración de materiales educativos, diseño de seminarios, talleres y experiencias formativas enfocadas en la aplicación práctica de conceptos administrativos en organizaciones reales. De igual manera, ha trabajado en proyectos relacionados con consultoría organizacional, diagnóstico empresarial, desarrollo de estrategias para pymes y análisis de problemáticas vinculadas con liderazgo, clima organizacional y gestión del cambio.

Dentro de sus principales líneas de investigación destacan la gestión estratégica del talento humano, las expectativas laborales de la generación Z, la retención de talento, el comportamiento organizacional, la desvinculación emocional en el trabajo, la innovación abierta, los ecosistemas de servicio, la orientación a stakeholders y la competitividad organizacional. Sus investigaciones incorporan enfoques multidisciplinarios que integran teorías clásicas y contemporáneas de la administración, así como metodologías cualitativas y revisiones sistemáticas de literatura científica.

Ha participado en la elaboración de artículos académicos, revisiones de literatura y proyectos de investigación científica orientados al estudio de fenómenos organizacionales contemporáneos. Sus trabajos se han enfocado en el análisis de tendencias emergentes en administración y gestión empresarial, así como en la

identificación de oportunidades de mejora para organizaciones en contextos dinámicos y competitivos. Parte de su producción académica incluye estudios sobre marketing estratégico, innovación, liderazgo y comportamiento organizacional.

Erika Jazmín Sánchez Cedillo

Capítulo 4: Factores de satisfacción laboral en empresas grandes del Área Metropolitana de Guadalajara

Comportamiento Organizacional, Satisfacción laboral, Comunicación Interna

Es Ingeniera en Computación y Sistemas Digitales, Maestra en Educación y actualmente cursa un Doctorado en Administración en la Universidad Autónoma de Guadalajara. Desde 2014 se desempeña como docente de matemáticas en nivel secundaria y preparatoria, profesión que eligió por vocación después de iniciar impartiendo asesorías académicas desde su etapa universitaria.

A lo largo de su trayectoria se ha especializado en el diseño e implementación de estrategias de innovación educativa centradas en el aprendizaje significativo, el trabajo interdisciplinario y el uso de herramientas tecnológicas en el aula. Como docente de matemáticas de secundaria en la Universidad de Guadalajara, ha impulsado proyectos integradores, ferias de ciencias, actividades internacionales de aula espejo y estrategias de acompañamiento académico para estudiantes con rezago educativo.

Su formación académica y experiencia profesional le han permitido desarrollar líneas de investigación relacionadas con la satisfacción laboral, la comunicación organizacional, la lógica dominante del servicio, la inteligencia artificial aplicada a la educación matemática y el comportamiento organizacional. Además, mantiene interés en áreas como el emprendimiento, el marketing de experiencias y las finanzas en jóvenes de la Generación Z.

Se distingue por combinar la formación tecnológica, pedagógica y administrativa para generar propuestas innovadoras tanto en el ámbito educativo como en la investigación científica, buscando siempre fortalecer el aprendizaje, la motivación estudiantil y el impacto social de la educación.]

Nicole Alexandra Fragoso

Capítulo 4: Factores de satisfacción laboral en empresas grandes del Área Metropolitana de Guadalajara

Comportamiento organizacional y del consumidor

Es licenciada en Actuaría por la universidad autónoma de Guadalajara, cuenta con una Maestría por la UAG y actualmente se encuentra cursando el Doctorado en Administración por la misma casa de estudios. Tiene experiencia laboral dentro del sector asegurados. Actualmente es profesora base en la UAG de licenciatura, impartiendo materias como Estadística aplicada, Estadística Inferencial, muestreo inferencial entre otras. Especializada en la aplicación de metodologías activas como Gamificación y aprendizaje basado en proyectos.

El programa doctoral la ha llevado a investigar diversos temas siendo en Customer experience, journey map, satisfacción laboral y management 3.0 los mas relevantes.

Miguel Ángel Espinosa Fernández

Capítulo 5: Incentivos organizacionales y comportamiento innovador: un modelo de análisis desde el esquema principal-agente

Economía Regional, Crecimiento Económico, Finanzas

Es economista egresado de la Universidad Autónoma de Baja California. Cuenta con una Maestría en Economía Aplicada por El Colegio de la Frontera Norte, obtenida con Mención Honorífica, con tesis titulada “Los factores que determinan la Inversión Extranjera Directa en las entidades federativas de México: Un Análisis espacio temporal (2004-2019)”. Actualmente cursa un Doctorado en Administración en la Universidad Autónoma de Guadalajara.

A lo largo de su trayectoria profesional, se ha desempeñado en el sector de consultoría fiscal internacional, donde desarrolló estudios de precios de transferencia, análisis comparativos de mercados y evaluación económica y financiera de empresas de diversos sectores a nivel global, nacional y sectorial. Posteriormente, se incorporó al sector bancario como analista de crédito empresarial, donde evalúa la viabilidad crediticia de empresas mediante el análisis de estados financieros, proyecciones, riesgos y entorno económico.

Nora Issai Rodríguez Akita

Capítulo 6: Clima laboral y compromiso organizacional en un Hotel Boutique de Ajijic, Jalisco

Comportamiento organizacional, economía circular

Licenciada en la carrera de Contador Público por la Universidad Autónoma de Guadalajara y una Maestría en Impuestos por el Instituto de Especialización para Ejecutivos campus Guadalajara. Actualmente desarrollo dos roles como Coordinador de procesos administrativos y auditorías, en donde apoyo en la gestión de espacios.

Además de Project Manager o Líder de proyectos en la vicerrectoría administrativa, en donde he podido desarrollar proyectos de mejora continua y auditar de manera interna unidades productivas del Grupo UAG. He laborado en firmas contables como asesor Junior en el área de impuestos Sallesz Sainz Grant Thornton y Contador en GCA Consultores. Participo como miembro de la Comisión de Relación con Universidades del Colegio de Contadores públicos de Guadalajara Jalisco en los periodos 2019 y 2020.

Cuento con varios Diplomados y cursos en materia fiscal, contable y costos. Así como Certificaciones Yellow, Green y Black Belt de Lean Six Sigma. También cuento con experiencia en el ramo gasolinero y hotelero. Además de desarrollarme como asesor independiente. Tengo seis años impartiendo clases en educación superior, en materias relacionadas con contabilidad, costos, administración e impuestos. Actualmente me encuentro cursando el doctorado en administración de la Universidad Autónoma de Guadalajara.

Claudia Elizabeth Arias Meza

Capítulo 7: Modelo de análisis de comportamiento organizacional para startups universitarias

Comportamiento Organizacional, Emprendimiento, Innovación

Es una líder estratégica con más de 20 años de experiencia en el impulso al emprendimiento, desarrollo empresarial e innovación. Actualmente se desempeña como Directora de la Incubadora de Negocios de Alta Tecnología de la Universidad Autónoma de Guadalajara, donde ha liderado iniciativas de incubación, aceleración y fortalecimiento de startups, consolidando fondos por más de 20 millones de pesos destinados a infraestructura y equipamiento emprendedor. Fue Presidenta de la Red de Incubadoras del Estado de Jalisco (RedInc) y ha participado como Asesora y Mentora Senior en organismos nacionales e internacionales como la Secretaría de Economía, la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Jalisco y RedLAC. Su trayectoria combina experiencia en dirección administrativa, procuración de fondos, mercadotecnia, franquicias y gestión de proyectos estratégicos.

Cuenta con formación académica como Licenciada en Administración de Empresas y MBA con Especialidad en Mercadotecnia por la Universidad Autónoma de Guadalajara. Además, ha concluido el Doctorado en Administración, fortaleciendo su perfil académico y profesional en áreas de innovación, liderazgo y desarrollo organizacional.

Ha obtenido certificaciones internacionales en incubación de negocios, gestión de incubadoras y responsabilidad social empresarial por organismos como Infodev y el Banco Mundial. Entre sus reconocimientos destaca el Primer Lugar de Tesis Universitaria CANACO 2007 en categoría Maestría.

Apasionada por el cine, los viajes y la lectura, Claudia combina su visión humana y estratégica para impulsar proyectos con impacto económico, social y sostenible.